



**El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje.**

**Diana Constanza Ramos Moreno - Código. 1069719542  
Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD**

**Notas del Autor:**

**Diana Constanza Ramos Moreno, Escuela de Ciencias Sociales Artes y Humanidades, Programa de Psicología, UNAD.**

**Esta Monografía de Compilación fue apoyada por la Universidad Nacional Abierta y A Distancia, otorgada a Diana Constanza Ramos Moreno Programa de Psicología UNAD CEAD Arbeláez, Sede Fusagasugá, Fusagasugá, Cundinamarca, Colombia, dianaramos1987@hotmail.com.**

**Asesor de Grado: Martha Consuelo Galindo, Psicóloga Social,**

**Agosto 2012**

## **RESUMEN**

Esta investigación ha sido elaborada con el propósito de discutir el clima organizacional y las principales temáticas que los sustentan en el contexto de los cambios organizacionales. Se presenta una síntesis de la abundante literatura que existe sobre este tema. El abordaje es general, de modo que la discusión se realiza sobre los conocimientos y las experiencias que pueden ser aplicables a diversos tipos de organizaciones. Se describen sus orígenes, definiciones, dimensiones, modelos y teoría que lo sustenta así como la relación que tiene con otros conceptos como satisfacción, motivación laboral, liderazgo y cultura organizacional, todo ello con el fin de conocer el papel que cumple el clima en el funcionamiento interno de la organización.

El desempeño de los dirigentes incide directamente en el éxito de las organizaciones. Por ello, las características y habilidades necesarias para un líder se presentan en las principales teorías del liderazgo y las técnicas de dirección más importantes que le permitan gestionar el clima con mayor empeño, partiendo de la premisa que ser promotor de cambios es un rol gerencial, cuyo éxito en el desempeño estará determinado por la calidad del clima organizacional. Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y la manera como se manifiesta el clima organizacional, el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento del individuo trabajador y por consiguiente en la productividad de la empresa o cualquier organización.

## **PALABRAS CLAVES**

Clima organizacional, cultura organizacional, motivación laboral, satisfacción, líder, liderazgo, estilo de liderazgo.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN .....	ii
INTRODUCCIÓN .....	4
OBJETIVOS .....	6
1. Orígenes Y Antecedentes del clima organizacional.....	7
1.1. Estructura y procesos organizacionales.....	11
2. Definiciones del clima organizacional.....	13
2.1. Características del clima organizacional .....	21
3. Relación del clima organizacional con otros conceptos.....	22
3.1 Satisfacción.....	23
3.2 Motivación.....	25
3.2.1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow.....	29
3.2.2. Teoría de la motivación e higiene de Herzberg .....	31
3.2.3. Teoría de las necesidades de McClelland .....	33
3.2.4. Teoría X y Teoría Y de McGregor .....	34
3.3. Liderazgo .....	36
3.3.1. Teorías del liderazgo .....	37
3.3.2. Teoría Clásica (1950-1960).....	38
3.3.3. Teoría moderna (1961-1980).....	43
3.3.4. Teoría contemporánea (1981-2000).....	45
3.3.5. Liderazgo en el siglo XXI .....	48
3.4 Cultura Organizacional.....	54
4. Teoría que sustenta el Clima Organizacional de Likert .....	61
5. Dimensiones y medida del clima organizacional .....	70
5.1. Componentes del clima organizacional.....	71
5.2. Dimensiones del clima organizacional .....	73
6. Modelos del Clima Organizacional .....	87
6.1. Modelo Explicativo del Clima Organizacional.....	87
6.2. Modelos de Intervención Del Clima Organizacional.....	88
METODOLOGÍA .....	99
CONCLUSIONES.....	102
BIBLIOGRAFIA .....	104

## INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de la percepción de la organización y su medio ambiente de trabajo, se refiere al medio ambiente psicológico, es decir, a su sistema de filtro o estructuración perceptiva. De acuerdo a esa percepción los trabajadores de una empresa efectúan una descripción de los múltiples estímulos que se encuentran actuando sobre los mismos en el mundo del trabajo y que definen su situación laboral, esta atmósfera psicológica de una organización se la designa como el clima organizacional para un individuo.

En el presente trabajo se abordara el clima organizacional, teniendo como objeto de estudio sus principales temáticas: orígenes, definiciones, relación con otros conceptos, teoría que lo sustenta, dimensiones y modelos de intervención. Como psicólogo es de gran motivación profesional y personal ahondar y profundizar en clima organizacional el cual ha sido un tema que ha cobrado gran importancia en el ámbito laboral, ya que sirve como referente de la percepción individual que se hagan los empleados del medio ambiente laboral de la organización y la descripción de sus propiedades, como su ambiente físico, características estructurales y ambiente social, representando una fuerte influencia en el comportamiento del trabajador, reacciones y sentimientos en su lugar de trabajo y en la productividad de la empresa.

Es así como se evidencia la importancia en el que hacer profesional en este ámbito de desarrollar habilidades y capacidades que permitan intervenir y crear estrategias que den a una empresa determinada un adecuado clima organizacional teniendo en cuenta objetivos personales y organizacionales.

Desde el punto de vista psicosocial la importancia de la intervención del psicólogo en este ámbito consiste en velar por la construcción social dentro del ámbito laboral, partiendo de las interacciones que tiene el trabajador con su medio ambiente, el desarrollo de capacidades y la satisfacción de sus necesidades, dimensiones que abarca el clima organizacional, que al ser estudiadas e intervenidas desde la psicología se espera propiciar un clima adecuado.

Aunque la universidad contempla la temática de psicología organizacional y la abarca en diferentes cursos, se propone realizar una monografía de compilación, mediante una revisión bibliográfica, dando espacio a la construcción de un documento que pueda ser utilizado como material de consulta para la Universidad, permitiendo no sólo adquirir un conocimiento crítico del tema sino las bases necesarias para la elaboración de una propuesta metodológica de intervención.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Construir un documento de consulta para la UNAD que recopile a través de una revisión bibliográfica las temáticas del clima organizacional.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Consultar referencias bibliográficas sobre las temáticas que abordan el clima organizacional: orígenes, definiciones, teorías, dimensiones y modelos de intervención.
- Realizar descripción detallada sobre las temáticas encontradas del clima organizacional.
- Organizar la información que recopile las temáticas sobre clima organizacional y consignarlo en un documento de consulta.

## 1. Orígenes Y Antecedentes del Clima Organizacional

Gómez, L. (2011) La *psicología organizacional* antes conocida como Psicología industrial, se instituyó formalmente en América al empezar el siglo XX. Su fortalecimiento se dio a partir de la segunda guerra mundial debido a que se empezaron a abordar de manera sistemática temas como la selección de personas adecuadas y las formas de remuneración que se establecían.

Cuevas, j. (2010) Pero tiempo atrás a este hecho, ya se habría mencionado tales temas, es el caso de la petición de ayuda del ejército estadounidense durante la primera guerra mundial contribuyo al nacimiento y desarrollo de la psicología industrial. Ante la necesidad de seleccionar y clasificar a un gran numero de reclutas, un grupo de psicólogos comisionados para elaborar los instrumentos de selección adecuados para identificar a quienes tenían baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar. Esto se concreto con el diseño de dos instrumentos psicométricos: el test Army Alpha para personas que sabían leer y el test Army Betha para iletrados.

Edel, R., Garcia, A. y Casiano, R. (2007). Las investigaciones sobre psicología organizacional fortalecieron el crecimiento de esta disciplina ampliando la cobertura de la misma hacia el bienestar laboral de los colaboradores, la forma como se originaban las motivaciones de los individuos, el tipo de valores que se desarrollaban y las relaciones interpersonales de los mismos dentro de las organizaciones.

Los psicólogos comenzaron a interesarse en los problemas derivados del cansancio, la rutina y otros factores que afectan el buen desenvolvimiento laboral. Empezando a abordar otros campos que se interrelacionaban de forma constante como la capacidad de aprendizaje, la percepción, el estudio de la personalidad, la habilidad de liderazgo, el impacto de la personalidad y las características propias de un individuo, la forma en que se abordan problemas, el rendimiento, la actitud frente al trabajo y la fatiga laboral.

“Cada organización genera una cultura específica y en esos términos busca a personas que se adapten a ella y puedan desarrollar sus capacidades dentro de la

misma, apoyando los procesos y objetivos organizacionales. Y es allí donde entran a jugar un papel de suma importancia, las estrategias de la psicología organizacional, la cual se encarga de identificar y conocer a las personas explorando sus motivaciones así como la mejor forma de poner en juego las competencias que poseen, el buen manejo de un adecuado clima organizacional que permita a los individuos adaptarse fácilmente.”<sup>1</sup>

Centrados en este aspecto, y conociendo el nacimiento de esta rama de la psicología se da espacio entonces al término de clima organizacional, el cual según investigaciones se planteó en la década de los sesenta por Lewin<sup>2</sup> con su trabajo *Espacio Vital*, definido “como la totalidad de los hechos que determinan la conducta de un individuo”. Además hace énfasis en la relación del hombre con el medio. Sugiere Lewin “la existencia de mente cerrada o abierta dependiendo de su relación con el medio junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones.

Así, “Talcott Parsons, (citado por Rodríguez, 1999) había propuesto una teoría llamada *Teoría sistémica* en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad. Esta teoría proponía, un camino que permitiera integrar la personalidad que es la que ubica al actor y sus necesidades individuales, el sistema social organizacional el cual es el que engloba los medios y condiciones, y los niveles culturales que lo engloba todo. Esta integración podría producirse a través de los roles que es la función que cumple dentro de un sistema social, los status que es su ubicación en la sociedad y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas; sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los

---

<sup>1</sup> Gómez, L. (2011). Protocolo y Modulo del curso académico Psicología Organizacional. Bogotá.

<sup>2</sup> Sulbarán, M. (2004). Clima organizacional y nivel de satisfacción del docente en las escuelas básicas estatales de la parroquia cátedra de ciudad bolívar. Bolívar. Pág.12.



investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta Parsoniana no fue acogida, o lo fue muy marginalmente.”<sup>3</sup>

Edel, R. et al. (2007). El interés suscitado por el campo del clima organizacional está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Otra consideración importante que cabe resaltar es la propuesta por (Fernández y Sánchez 1996) en Edel, R. (2007) quienes consideran que los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la Psicología Cognitiva, en el sentido de como los empleados entienden la organización en la que se desenvuelven, y como éstos toman la información sensorial entrante y la transforman, sintetizan, elaboran, almacenan, recuperan y hacen uso de ella; y finalmente como la cognición lleva a la conducta. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima organizacional.

Al respecto, Rensis Likert (1986), “menciona que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva. Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.”<sup>4</sup>

Brunet (2011), considera que los orígenes de este concepto no están siempre claros en las investigaciones. Frecuentemente se le confunde con la noción de cultura y, algunas veces, de liderazgo y los determinantes del clima no son siempre tan explícitos como sus efectos. De todas formas, analizando la documentación sobre este tema, parece que el concepto de clima organizacional está constituido por una

---

<sup>3</sup> García, M., Ibarra, L. y Contreras, C. (2007) Diagnostico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato.

<sup>4</sup> Edel, R., García, A. y Casiano, R. (2007) Clima y Compromiso Organizacional.

amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente.

*Escuela de la Gestalt.* Es una corriente de la psicología moderna, surgida en Alemania a principios del siglo XX. Sus exponentes más reconocidos son los teóricos: Max Wertheimer (1880-1943), Wolfgang Kohler (1887-1967), Kurt Koffka (1887-1941) y Kurt Lewin (1890-1947), quienes desarrollaron sus investigaciones a partir de la década de 1910. Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es más que la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan cuatro principios importantes de la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y
- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento
- c) Según esta escuela los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en
- d) función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

El enfoque de Gestal menciona que “el todo es mayor que la suma de sus partes” y que los individuos captan su entorno basados en juicios percibidos y deducidos por ellos mismos. (...) Al respecto “Argirys (1957, citado en Marín, 2003 & Rodríguez, 2010) observa la centralización del poder de controlar, dirigir, planear y evaluar en manos de unos cuantos jefes; lo cual provocó que los subordinados se convirtieran en seres pasivos, con falta de responsabilidad y autocontrol. Al ver los resultados anteriores, propuso una mayor independencia a los subordinados en cuanto a la toma de decisiones y crear una cultura organizacional más informal (Marín, 2003 y Rodríguez, 2010).”<sup>5</sup>

De tal modo, la percepción dada en este entorno en particular influye de manera negativa en el comportamiento de un empleado, ya que lo convierte en una persona incapaz de tomar iniciativa en el desarrollo de actividades en su puesto de trabajo y de

---

<sup>5</sup> Castillo, M., Pedraza, N. (2010) El clima Organizacional de una empresa comercial de la zona centro de México.

innovar y potenciar su desempeño al interior de la organización a la que pertenece disminuyendo la productividad de la misma.

*Escuela Funcionalista.* Sus pioneros fueron Bronislaw Malinowsky y Alfred Reginald Radcliffe-Brownd. Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio (...), los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo. Así, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Para Bronislaw, el clima se presenta como integrado, funcional y coherente por lo tanto cada elemento o dimensión aislado del mismo solo puede analizarse considerando los demás. Esta escuela, por ende, plantea que las organizaciones deben atender a los intereses de los individuos y la forma de cómo se establece para satisfacer las necesidades de los mismos.

Las organizaciones deben reflejar en sus estructuras, procesos, formas y políticas el hecho de que el ser humano tiende a satisfacer sus necesidades por el trabajo y la participación en la vida organizacional.

Brunet (2011) Como regla general, cuando se aplican al estudio del clima organizacional, estas dos escuelas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea.

### **1.1. Estructura y procesos organizacionales**

“Antes de abordar la definición del clima organizacional, es conveniente subrayar qué se entiende por *estructura* y por *procesos* organizacionales, dos grandes categorías de variables extremadamente importantes, presentadas en la tabla 1.1 y a las que se hará frecuentemente referencia a todo lo largo de”<sup>6</sup> este estudio.

---

<sup>6</sup> Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas. Págs. 13-16.

**Tabla 1.1.** Las variables más importantes de la estructura y de los procesos organizacionales. Pág. 15

<i>Estructura organizacional</i>	<i>Proceso organizacional</i>
1. Envergadura del control.	1. Liderazgo.
2. Dimensión y tamaño de la organización.	2. Comunicación.
3. Número de los niveles jerárquicos.	3. Control.
4. Configuración jerárquica de puestos.	4. Gestión de conflictos.
5. La relación dimensión de una unidad/departamento sobre el número de unidades/departamentos.	5. Coordinación.
6. Especialización de funciones.	6. Centralización, descentralización de la toma de decisiones.
7. Centralización/descentralización de la toma de decisiones.	7. Especialización de funciones.
8. Normalización de los procedimientos organizacionales.	8. Estatus, papel y relaciones.
9. Aspecto formal de los procedimientos organizacionales.	9. Mecanismos de socialización de los empleados.
10. Grado de interdependencia de los diferentes subsistemas.	10. Grado de autonomía de los empleados.

Fuente: Tomado de Brunet<sup>7</sup>, pág. 15.

Brunet (2011). El vocablo “estructura organizacional” abarca los siguientes elementos: 1. La envergadura del control administrativo (*span of control*). 2. El tamaño de la organización (número de empleados). 3. El número de niveles Jerárquicos. 4. La relación entre el *tamaño de un departamento* y el número de departamentos comprendidos dentro de la organización. 5. La configuración jerárquica de puestos (organigrama). 6. El grado de centralización de la toma de decisiones. 7. La especialización de funciones y tareas. 8. El aspecto normativo. 9. La formalización de procedimientos organizacionales. 10. El grado de interdependencia de los diferentes subsistemas. En lo que se refiere a la variable *proceso organizacional*, ésta se manifiesta sobre los siguientes elementos: 1. El liderazgo. 2. Los estilos y niveles de comunicación. 3. El ejercicio del control. 4. El modo de la resolución de conflictos. 5. El tipo de coordinación entre los empleados y entre los diferentes niveles jerárquicos. 6.

<sup>7</sup> Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas. Pág. 15

Los incentivos utilizados para motivar a los empleados. 7. El mecanismo de selección de los empleados. 8. El estatus y las relaciones de poder entre los diferentes individuos y las diferentes unidades. 9. Los mecanismos para socializar a los empleados. 10. El grado de autonomía profesional permitido a los empleados en el ejercicio de su tarea. De esta forma, el vocablo “estructura” corresponde sobre todo a la organización física de los componentes de una empresa, mientras que “proceso” se relaciona con la gestión de recursos humanos. El estudio del clima necesita entonces, a la vez, del examen de sus componentes humanos y físicos.

## 2. Definiciones del clima organizacional

Actualmente, el concepto de clima organizacional es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas; a partir de su misma razón de ser en los contextos organizacionales reconocen la importancia de su estudio, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto.

De acuerdo con algunas de las investigaciones realizadas, desde 1960, el estudio acerca de clima organizacional se ha venido desarrollando y ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto.

Independientemente de la diversidad de definiciones que se han propuesto sobre clima organizacional, no siempre excluyentes entre sí, se considera que existe un significativo consenso en que el Clima Organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización. No obstante, se considera que estas definiciones están en función de las orientaciones y de los métodos de medición adoptados por los teóricos e investigadores que se han ocupado del tema.

En la presente revisión, se partirá de las definiciones citadas en el estudio de *Panorama sobre los estudios de Clima Organizacional en Bogotá, Colombia*<sup>8</sup>, y de

---

<sup>8</sup> Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. y Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas: Perspectivas en Psicología*. 329-349.

otros trabajos y libros consultados, los cuales permitieron identificar las diferentes definiciones y los autores más representativos en el estudio del clima organizacional.

La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin (1951), para quien el comportamiento del individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

Cuando se refiere a características personales se está hablando por nombrar algunas, de la motivación, la satisfacción y las actitudes del individuo que al ser unidas a la percepción que éste se hace de su mundo laboral al cual pertenece y a los procesos y la estructura organizacional de la empresa de la que forma parte, determinan en gran medida el comportamiento que el individuo tendrá en cuanto al rendimiento y productividad de la empresa se refiere.

Posteriormente, Morse y Reimer (1956) publicaron un estudio realizado en cuatro divisiones de una gran compañía. En este estudio analizaban la influencia que tiene la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones y sus resultados. Según los autores, bajo la influencia de un proceso no participativo la productividad se incrementaba en un 25%, mientras que en procesos participativos el incremento era tan sólo de un 20%, sin embargo, en los procesos no participativos se encontraban con una importante disminución de la lealtad, actitudes, interés y desarrollo del trabajo.

Estos autores son muy explícitos sobre este punto. Esbozan la situación de tensión típica que se presenta al interior de un equipo de trabajo en donde la participación de ellos frente a la toma de decisiones es mínima, si bien incrementa la productividad en donde el beneficio es únicamente para la organización, la lealtad y el interés frente al desempeño laboral disminuye, consecuencia negativa tanto para la empresa como para el empleado, ya que este hecho genera grandes pérdidas a largo plazo viéndose afectada la eficacia de la organización, mientras que para el empleado su satisfacción disminuirá en razón de sus necesidades de logro y autorrealización.

Siguiendo el estudio desarrollado por Morse y Reimer, primero Likert (1961) y después Katz y Kahn (1966), desarrollaron estudios enfatizando el contexto humano de

---

las organizaciones, en los que no sólo analizaban los resultados y la eficacia de la organización, sino también las consecuencias sobre el personal. Estos autores consideraban que las condiciones (atmósfera, clima) creadas en el lugar de trabajo tienen importantes consecuencias sobre los empleados de la organización.

Para estos autores dichas consecuencias hacen referencia tanto a nivel de rendimiento como de satisfacción de los trabajadores quienes perciben de manera negativa o positiva el ambiente que esta inmerso en el ámbito laboral en el cual se desempeñan.

Más adelante, Litwin y Stringer (1968) consideraron que el clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.

Estos autores hacen manifiesto que el estilo de dirección al interior de una empresa es clave en la percepción del clima de una empresa, ya que por medio de éste los trabajadores se ubicarán dentro de un sistema abierto o cerrado, participativo o no participativo, tomando como referente su satisfacción y rendimiento laboral.

Hubo más investigaciones de la misma línea de esta época, por lo que algunos acuñaron el término “los mágicos de 1960s” en lo que concierne a la investigación sobre clima organizacional.

Así por ejemplo, Tagiuri (1968) afirmó que el clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimenta sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características.

Durante la década de los sesenta continuaron publicándose libros y artículos que trataban de delimitar el concepto de clima organizacional y presentar los resultados empíricos obtenidos en las investigaciones llevadas a cabo en las organizaciones (Litwin y Stringer, 1968; Tagiuri y Litwin, 1968). Los estudios experimentales y de campo de esta época incidía en la operacionalización del clima organizacional que parecía consolidarse definitivamente.

Por su parte, Hall (1972) definió clima como el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Y es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Así mismo, James y Jones (1974) definieron el clima por medio de un modelo integrador de conducta organizacional. En donde algunas dimensiones del clima intervienen, modulan las influencias entre los componentes de la organización e integran actitudes individuales y comportamientos relacionados con el desarrollo del trabajo.

Campbell (1976) considera que el clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento.

Más adelante, Brunet (1987) define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

Brunet en su libro *El clima de Trabajo en la Organizaciones* (2011), resalta la existencia de una polémica bastante grande respecto a la definición que se tiene del concepto de clima organizacional. En efecto, el clima de una organización puede ser percibido por un individuo sin que esté consciente del papel y la existencia de los factores que lo componen, es así como resulta difícil medir el clima, ya que nunca se sabe concretamente si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características de la organización.

“No obstante, se ve claramente, en la documentación consultada, que los investigadores han querido más bien circunscribirse al aspecto metodológico de la investigación sobre clima que llegar a una definición en común. Dos investigadores



estadounidenses James y Jones <sup>9</sup> , han circunscrito muy bien la problemática al identificar tres modos diferentes de investigación, no mutuamente excluyentes, del clima (...), estas son: la medida múltiple de los atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales.”<sup>10</sup>

Centrados en este aspecto, y basándose en las aportaciones de estos autores Brunet (2011) manifiesta que la medida múltiple de los atributos organizacionales considera el clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras en cuanto a sus productos fabricados o servicios ofrecidos, aspecto económico, organigrama, etc., considerando que son relativamente estables en el tiempo y que en cierta medida influyen y determinan el comportamiento de los empleados dentro de la organización, esta definición se apoya sobre bases fácilmente criticables, en cuanto a que se limita al estudio de la relación que existe entre el tamaño de una empresa y el rendimiento de sus empleados, a través del análisis de la tasa de rotación, el ausentismo y el número de accidentes, dejando a un lado la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo causa directamente relacionada con su comportamiento.

Actualmente en algunas empresas colombianas, se ve como sus dirigentes en el afán de acrecentar el factor económico, dejan a un lado los factores que influyen en el comportamiento de los individuos en cuanto a su motivación y satisfacción se refiere, es decir, el aspecto psicológico y humano de la empresa pasa a un segundo plano, centrándose en aspectos más estructurales que de los mismos procesos organizacionales.

Brunet (2011) la medida perceptiva de los atributos individuales define el clima como elementos individuales relacionados con los valores, necesidades e incluso el grado de satisfacción del empleado, es decir, el individuo percibe el clima organizacional en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer. Cabe resaltar que en la documentación existente, las investigaciones sobre clima raramente

---

<sup>9</sup> James, L. R. y Jones, A. P, “Organizational Climate: a review of theory and research”, *Psychological Bulletin*, 81, 1974, págs.. 1096-1112. Citado por: Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 16.

<sup>10</sup> Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 16

se abordan según esta definición, ya que el hecho de considerar el clima organizacional como un atributo individual se vuelve sinónimo de opiniones personales de acuerdo a características personales y no a los factores organizacionales.

Se hace evidente entonces, la dificultad de identificar el clima en función de opiniones personales e individuales, ya que si bien se toman en cuenta dichos juicios, se considera de mayor valor el análisis de la información general acerca de la percepción que se tiene del clima dentro de una empresa, que el análisis por separado de cada una de las diversas opiniones que resultan para tal caso.

Brunet (2011) Finalmente, la medida perceptiva de los atributos organizacionales considera el clima como un conjunto de características que son percibidas de una organización y/o de sus departamentos que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus departamentos actúan (consciente o inconscientemente) con sus empleados. Así, “las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones”.<sup>11</sup> Al formar sus percepciones del clima el individuo utiliza información que viene de los acontecimientos que ocurren a su alrededor, de las características de su organización y de sus características personales. La medida perceptiva de los atributos organizacionales sigue siendo la definición más utilizada entre los investigadores ya que permite medir más fácilmente el clima y respeta mejor la teoría de Lewin<sup>12</sup> que postula la influencia conjunta del medio y de la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento.

Se hace explícita la importancia en la identificación del clima de una organización tomar como base los procesos y la estructura organizacional sumado a las características personales del individuo, componentes del clima que al ser analizados y estudiados con detalle permiten tener una perspectiva clara y definida de la situación que se presenta al interior de una empresa en cuanto a su ambiente o clima laboral se refiere.

---

<sup>11</sup> Brunet, Luc. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 19

<sup>12</sup> Lewin, K., *Field theory in social science*, Harper and Bros, Nueva York, 1951. Litwin, G. y Stringer, R., *Motivation and organizational climate*, Harvard Business School, Boston, 1968. Citado por: Brunet, Luc. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas. Págs. 19.

“Para resumir, las tres variables importantes implicadas en esta definición son: a) las variables del medio como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de recursos humanos que son exteriores al empleado, b) las variables personales, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado, y b) las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.”<sup>13</sup>

Esta definición reagrupa entonces aspectos organizacionales, tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensa y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización. Teniendo en cuenta que el clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad.

Robbins (1990) en un intento por delimitar el concepto de clima lo define como la personalidad de la organización y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.

Frente a esta definición que hace énfasis en la cultura organizacional, cabe resaltar que esta última es considerada como un factor estable y permanente en el tiempo, que diferencia una organización de otra, disímil al clima que si bien su modificación requiere de tiempo es posible cambiarlo, sin embargo más adelante se retomara con detalle este importante concepto.

Chiavenato (1990) por su parte, considera que el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización.

Por último autores más recientes, basados en investigaciones anteriores, como Silva (1996) define el clima organizacional como una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona y sus características individuales (actitudes, motivación,

---

<sup>13</sup> Brunet, Luc. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas. Págs. 20

rendimiento, satisfacción, etc.), los grupos (relación intergrupal) y la organización (procesos y estructura organizacional).

Por su parte “Goncalves (1997) sustenta que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores de la organización y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.”<sup>14</sup>

Claramente esta definición de manera resumida presenta una forma clara de estudiar el clima al interior de una organización, sin excluir por supuesto aquellas definiciones que integran los procesos, la estructura organizacional y los comportamiento individuales, considerados éstos últimos como componentes del clima organizacional y que al ser estudiados y analizados como un todo permiten tener una precisa identificación del clima que se presenta en una organización determinada.

---

<sup>14</sup> Goncalves, Alexis. 2000. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)

## 2.1. Características del clima organizacional

Brunet (2011) La tabla 2.1, presenta las características propias del concepto de clima. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc.

**Tabla 2.1.** Características del concepto de clima organizacional.

-El clima es una configuración particular de variables situacionales
-Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
-El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
-El clima esta determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
-El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
-El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
-El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.
-Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
-Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
-Es un determinante directo de la comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

*Fuente:* Tomado de Taguiri<sup>15</sup>, págs. 24-25, traducción libre.

Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

<sup>15</sup> Taguiri, R., "The concept of organizational climate", in R. Taguiri y G. H. Litwin (dirs.), *Organizational climate: explorations of a concept*, Harvard Business School, Boston, 1968, págs.. 11-35. Citado por: Brunet, Luc. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 13.

“Esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana, como la que caracteriza al ser humano. Si ésta es malsana, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo. Así mismo, una empresa puede estar no siempre consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta.”<sup>16</sup>

Se hace evidente frente a este aspecto considerar no solo la importancia sino también la necesidad de analizar el clima organizacional al interior de una empresa, ya que si se tiene en cuenta lo anteriormente expuesto se hará notar que así como la personalidad que caracteriza a un individuo, el clima de una empresa determina en gran medida la efectividad de su imagen y la calidad de su productividad.

Para ser más preciso se pone de manifiesto un claro ejemplo de ello. Suponga que en una empresa de salud la prestación del servicio y atención al usuario no es satisfactoria para el cliente externo, se remitirá a pensar inmediatamente que las razones pueden ser varias: falta de capacitación al personal, negligencia en la prestación del servicio, una inadecuada selección del personal, políticas de calidad, por nombrar algunas razones, las cuales se consideran como causas y efectos de un clima no adecuado. Una de las dimensiones que mide el clima se relaciona con el desarrollo humano, esto es, capacitación y perfeccionamiento en el que hacer profesional; así mismo la selección del personal forma parte de este sistema, pues es desde allí donde se empieza a contar con personal altamente calificado y comprometido con dar lo mejor de sí y actuar en pro del buen funcionamiento de la organización.

Si se tiene en cuenta que estas dificultades influyen en el comportamiento de las personas en cuestión y en el éxito y productividad de una empresa, se hará necesaria una intervención y análisis del clima en tal empresa.

### **3. Relación del clima organizacional con otros conceptos**

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

---

<sup>16</sup> Brunet, Luc. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, págs. 12, 13.

Sobre estos procesos existen varias teorías, estudios e investigaciones, dada su importancia en lo que atañe especialmente al diseño de instrumentos y estrategias de diagnóstico organizacional, es conveniente contar con ciertos elementos que permitan una aproximación global en este sentido.

### 3.1 Satisfacción

“El concepto de satisfacción hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales. La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio de entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado. En resumen, el grado de satisfacción se ve afectado por el Clima Organizacional”.<sup>17</sup>

Por su parte Brunet (2011) en su libro *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*<sup>18</sup> sustenta que el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Dado que depende como el individuo perciba el clima en el lugar de trabajo su satisfacción será menor o mayor de acuerdo a las necesidades satisfechas que haya logrado, su desempeño laboral se verá igualmente afectado positiva o negativamente.

Según Larouche y Delorme<sup>19</sup> la satisfacción en el trabajo es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que éste detenta, resultante final de la interacción dinámica de conjuntos de coordenadas, llamados necesidades humanas e incitaciones del empleo. Cuando un individuo puede encontrar dentro de los

---

<sup>17</sup> Zuluaga, M., Giraldo, M. (2001). Clima Organizacional *Departamento Administrativa de la Función Pública*

<sup>18</sup> Brunet, Luc. (2011) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas, págs. 78-81.

<sup>19</sup> Larouche, V. y Delorme, F., “Satisfaction au travail: Reformulation théorique”, *Relations Industrielles*, vol. 27 (4), 1972, págs.. 567-599. Citado por: Brunet, Luc. (2011) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas, págs. 78, 79.

componentes de una organización una adecuación o una respuesta a sus necesidades, entonces se puede postular que estará satisfecho. Es obvio que un clima que permite al empleado alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, es más susceptible de engendrar en éste una visión positiva de empleo.

Numerosos investigadores han demostrado que existe una relación entre el clima y la satisfacción. Así, Vollner (1962, 1963; véase Forehand y Gilmer<sup>20</sup>) demostró que el ambiente organizacional subyacente en las condiciones de trabajo de los investigadores científicos tienen un efecto sobre su satisfacción y su productividad.

Éstos están más satisfechos cuando trabajan en un ambiente no estructurado y en el que sus papeles están definidos sin ambigüedad. En consecuencia, la satisfacción varía frecuentemente según la percepción que tenga el individuo del clima organizacional. Las principales dimensiones del clima implicadas en esta relación son las siguientes:

- Las características de las relaciones ‘interpersonales entre los miembros de la organización;
- La cohesión del grupo de trabajo;
- El grado de implicación en la tarea y;
- El apoyo dado al trabajo por parte de la dirección.

Al estudiar la relación entre el clima y la satisfacción en las enfermeras y los administradores del hospital, Lyon e Ivancevich,<sup>21</sup> dos investigadores estadounidenses, encontraron que el clima sí influía en la satisfacción, sobre todo en cosas como la satisfacción de promoción y desarrollo personal. Para los dos grupos ocupacionales estudiados, el clima tiene un efecto sobre la actualización misma, un resultado menos fuerte sobre la autonomía y una menor consecuencia sobre la estima de sí mismo.

---

<sup>20</sup> Forehand, G. Gilmer, B., “Environmental variation in studies of organizational behavior”, *Psychology bulletin*, 62, 1964, págs.. 205-222. Citado por: Brunet, Luc. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 79.

<sup>21</sup> Lyon, H. L. E Ivancevich, J. M., “An exploratory investigation of organizational climate and job satisfaction in a hospital”, *Academy of management journal*, 17, 1974, págs.. 635-648. Citado por: Brunet, Luc. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 79.



Al comparar el clima organizacional de 21 empresas de investigación, que comprenden una muestra de 117 administradores y 291 científicos, Lawler *et al.*<sup>22</sup> demostraron que la estructura organizacional tiene poca relación con el clima, tal y como lo percibieron los científicos. Por el contrario, la mayor parte de las variables de los procesos organizacionales tienen una relación significativa entre el clima y la satisfacción de las necesidades superiores (estima de sí mismo, autonomía y realización). De acuerdo con estos resultados la estructura no juega un papel tan importante en el clima mientras que los factores que afectan la vida cotidiana de una persona en el trabajo tienen una mayor influencia sobre la percepción del clima. Así, el estilo de liderazgo superior, el comportamiento del grupo, y las tareas que tienen efecto sobre la vida organizacional de los empleados influyen directamente en la percepción del clima.

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

### **3.2 Motivación**

Zuluaga, M. (2001) La motivación posee componentes cognitivos, afectivos y de conductas. Las preferencias, persistencia y empeño o vigor son evidencias de los procesos motivacionales internos de una persona que se traducen en la responsabilidad, el cumplimiento, la dedicación, el esfuerzo, la productividad personal frente a la realización de las actividades laborales.

Chiavenato es explícito en este punto, considerando que “el concepto de motivación -nivel individual- conduce al de clima organizacional -nivel de la organización-. Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de

---

<sup>22</sup> Lawler, E. E. III, Hall, D. T. y Oldham, G. R., “Organizational climate: relations to organizational structure, process and performance”, *Organizational behavior and human performance*, 11, 1974, págs.. 139-155. Citado por: Brunet, Luc. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 80.

situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no solo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende en particular de las personas en posiciones de autoridad jerárquica, es importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas”<sup>23</sup>

“La adaptación varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Una de las maneras de definir salud mental es describir las características básicas de las personas mentalmente sanas.”<sup>24</sup>

1. Se sienten bien consigo mismas.
2. Se sienten bien en relación con las demás personas.
3. Son capaces de enfrentar las demandas de la vida.

A esto se debe el nombre de clima organizacional, ya que esta vinculado al ambiente interno entre los miembros de la organización. El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, animo, interés, colaboración, etcétera. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía insatisfacción, etc., y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., comunes en los enfrentamientos frontales con la organización (huelgas o manifestaciones, etc.).

---

<sup>23</sup> Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill. Pág. 49

<sup>24</sup> National Association for Mental Health, *Mental Health Is 1-2-3*, 1ª ed., Nueva York, Columbus Circle, 1990. Citado por: Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill. Pág. 49

“EL concepto de clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental en la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente de la organización que:

1. Perciben o experimentan los miembros de la organización.
2. Influye en su comportamiento”.<sup>25</sup>

“Es de esperar que un empleado motivado tienda a ser más productivo que si no lo esta. Puede ocurrir que su realidad laboral no le satisfaga o que experimente gran satisfacción en su trabajo pero que su nivel productivo sea bajo; en cada uno de los casos hay desajustes que corregir. Así que, si bien el Clima Organizacional no es la causa si índice en ella, en el sentido de que si existe un clima positivo, determinantes de la productividad como la motivación, logran afectar a los empleados de forma más efectiva y en consecuencia su productividad. Por ello, si el clima organizacional es negativo se puede estar desperdiciando una mejor productividad.”<sup>26</sup>

Es necesario antes de continuar con la definición de los términos relacionados con el clima organizacional, conocer que cada uno de estos conceptos demanda un tratamiento teórico, metodológico y aplicado diferente. Sera muy inconveniente desarrollar una estrategia gerencial de cambio motivacional a partir de datos de satisfacción o de clima. Igualmente, desacertado sería pretender contar con un diagnóstico de la cultura o de la satisfacción a partir del estudio del clima o de la motivación para el trabajo.

En la tabla 3.1 se resume la relación y diferenciación entre los conceptos mencionados, y los que se estudian más adelante:

---

<sup>25</sup> LITWIN, GEORGE H. “Climate and motivation: An experimental study”, en Kolb, David A., Rubin, Irwin M. y McIntyre, James M. *Organizational Psychology: A Book of Readings*, Englewood Chiffs, Prentice-Hall, 1971, p. 111. Citado por: Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill. Pág. 49

<sup>26</sup> Toro Álvarez, F., Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. En: *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional* vol. 17 N°2, 1998,p.36. Citado por: Zuluaga, M., Giraldo, G. (2001). *Clima Organizacional Departamento Administrativa de la Función Pública*.

**Tabla 3.1. Relación y diferenciación entre clima, motivación, satisfacción y cultura.**

CONCEPTOS	CONTENIDO PREDOMINANTE		
	COGNITIVO	AFFECTIVO	CONDUCTUAL
Clima	SI		
Motivación			SI
Satisfacción		SI	
Cultura	SI	SI	SI

Fuente: Tomado de Zuluaga<sup>27</sup>, pág. 5.

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Chiavenato (2011) afirma que “el concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. El clima organizacional es alto y favorable en las situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral; es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades”.<sup>28</sup>

Se estaría hablando entonces, de una influencia del clima organizacional sobre los estados motivacionales de las personas y, a su vez, recibiendo influencia de éstos; es como si hubiera una realimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional.

Dada la relación entre el clima organizacional y la motivación es conveniente dar a conocer las teorías de motivación más importantes, ya que para incrementar la productividad y la calidad del personal se requiere comprender los factores que influyen en la motivación en el trabajo, de tal forma que sea posible establecer las condiciones necesarias para lograr dicha motivación. Son tres los estudios más importantes acerca de la motivación: el de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, el de la motivación e higiene de Herzberg y el de las necesidades de McClelland, también se

<sup>27</sup> Zuluaga, M., Giraldo, G. (2001). Clima Organizacional *Departamento Administrativa de la Función Pública*. Pág. 5.

<sup>28</sup> Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill. Pág. 74.

hará una breve explicación de la teoría X y la teoría Y propuesta por McGregor, quien hace también un importante aporte a la explicación de este concepto.

Lourdes Münch (2011)<sup>29</sup> explica dichas teorías así:

### **3.2.1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow**

Esta teoría postula que la motivación de las personas depende de las satisfacción de cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización. Estas necesidades se satisfacen en un orden jerárquico, debido que en tanto la primera necesidad o básica no se ha satisfecho, ésta tiene el poder exclusivo de motivar la conducta; sin embargo, al ser lograda, pierde su poder de motivación. De esta forma, un nivel mas alto de necesidad se convertirá en un factor de motivación sólo cuando las necesidades que ocupan el nivel inmediato anterior hallan sido cubiertas. Maslow postula que para lograr la motivación del personal será necesario que la organización proporcione las condiciones para satisfacer estas necesidades a través de su trabajo. La jerarquía de necesidades incluye cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que deberán satisfacerse en el siguiente orden:

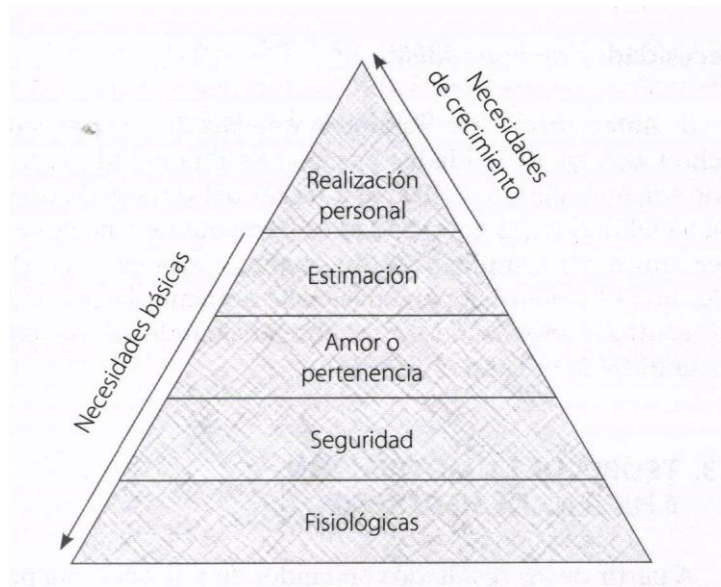
Necesidades básicas:

1. *Fisiológicas*. Surgen de la naturaleza física del ser humano y son imprescindibles para sobrevivir, como la necesidad de alimento techo, vestido; éstas se satisfacen mediante los sueldos y prestaciones.

---

<sup>29</sup> Münch, L. (2011). Liderazgo y Dirección. *El liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas. Págs. 84-88.

**Figura 3.1.** Jerarquía de las necesidades de Maslow.



Fuente: Tomado de Münch<sup>30</sup>, pág. 85.

2. *Seguridad.* Se refieren a la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio; incluye estabilidad en el empleo, ambiente de trabajo agradable, pensiones, salud, seguros de vida, higiene y seguridad entre otras.

3. *Afecto, amor, pertenencia.* Se evidencian por la necesidad de mantener relaciones afectivas con otras personas. Se satisfacen mediante el establecimiento de condiciones que faciliten la interacción y cooperación entre los grupos, por ejemplo: desarrollo de equipos, actividades culturales, deportivas y recreativas.

4. *Estima o Reconocimiento.* Implica de ser respetado por los demás y por uno mismo; es la necesidad de reconocimiento al esfuerzo y al trabajo. Se obtiene mediante el diseño de sistemas de recompensa y premios que proporcionen reconocimiento orgullo y dignidad a las personas que desempeñan un trabajo.

Necesidades de crecimiento

---

<sup>30</sup> Münch, L. (2011). Liderazgo y Dirección. *El liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas. Págs. 85.

5. *Autorrealización.* Aparece una vez que se han satisfecho todas las necesidades básicas. Se refieren al deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de sus potencialidades. Esta necesidad es permanente y no se satisface nunca por completo, ya que cuanto mayor es la satisfacción que obtienen las personas más aumenta la necesidad de seguir autorrealizándose; se obtiene cuando se encuentra un sentido de vida en el trabajo.

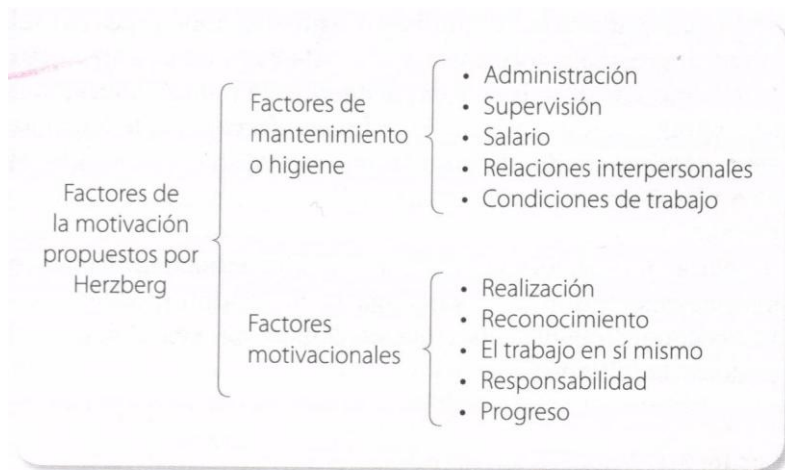
### **3.2.2. Teoría de la motivación e higiene de Herzberg**

A partir de los resultados obtenidos en una encuesta practicada a ejecutivos, Herzberg determinó que existen dos factores que inciden en la satisfacción en el trabajo, los motivadores o intrínsecos al trabajo tales como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, así como el progreso y desarrollo; y los factores externos o de higiene, que comprenden las políticas de la empresa, sueldo, relaciones con los compañeros, posición, seguridad, relación con los superiores y subordinados. Los motivadores contribuyen a la satisfacción de las necesidades de alto nivel: autorrealización y estima; mientras que los de higiene satisfacen las necesidades fisiológicas de seguridad y afecto. Los factores de higiene ayudan a mantener un buen ambiente de trabajo, mientras que los motivadores mejoran notablemente el desempeño en el trabajo.

Frederick Herzberg postula que los factores que intervienen en la motivación y conducta en el trabajo son:

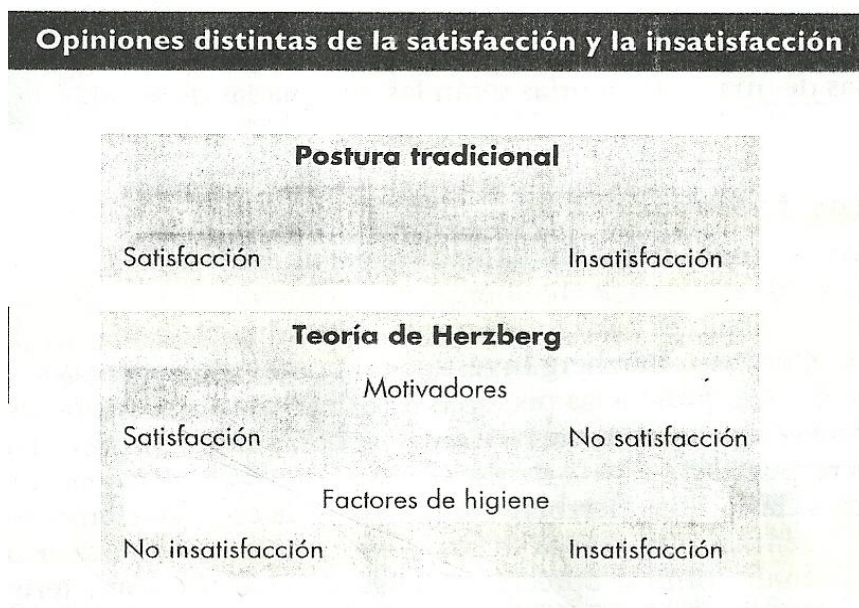
- a). *Factores de higiene o mantenimiento.* Son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan, es decir, son los mínimos que deben existir en toda institución, tales como el sueldo, prestaciones, políticas y estilos de supervisión.
- b). *Motivadores.* Como su nombre lo indica, promueven la motivación, incluyen la autorrealización, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo.

**Figura 3.2.** Factores de la motivación de Herzberg.



Fuente: Tomado de Münch, pág. 87.

**Figura 3.3.** Opiniones distintas de la satisfacción y la insatisfacción.<sup>31</sup>



Partiendo de la investigación hecha por el autor, los factores que producen la satisfacción laboral son distintos que los que llevan a la insatisfacción. Por tanto, los administradores que se proponen eliminar factores de insatisfacción traerán la paz,

<sup>31</sup> Robbins, Stephen, P. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall. Pearson.



pero no por fuerza la motivación: aplacaran a los factores en lugar de motivarlos. En consecuencia, el autor denominó factores de higiene a las condiciones del trabajo, como calidad de supervisión, salario, política de la compañía, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral. Cuando son adecuados, las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco estarán satisfechas. Si queremos motivar a las personas en su puesto, Herzberg recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas.

### **3.2.3. Teoría de las necesidades de McClelland**

David McClelland postula que la motivación en el trabajo está en relación con las necesidades de cada persona y el predominio de alguna de éstas: es el factor que habrá de satisfacerse a través del puesto. Dichas necesidades son:

- a). *Poder*. Está constituida por la necesidad que existe en ciertas personas por el poder o de difundir sobre otros y con el ejercicio de la autoridad; ésta necesidad puede ser considerada como una variedad de la necesidad de estima.
- b). *Afiliación*. Esta necesidad es impulsada por la satisfacción de tener buenas relaciones con los demás y disfrutar de la compañía de otros. La afiliación representa en gran medida lo que Maslow denominó necesidad de afecto.
- c). *Logro*. cuando ésta necesidad predomina, se manifiesta por la satisfacción que se obtiene al alcanzar metas y resultados. El individuo que es motivado por el logro realiza grandes esfuerzos para conseguir siempre sus objetivos y experimenta una gran satisfacción cuando los obtiene. Una fuerte necesidad de logro va acompañada de una gran insatisfacción cuando el trabajo carece de desafíos.

Para que el personal esté motivado deberá ubicarse en los puestos en donde se satisfaga su necesidad predominante de acuerdo con su perfil psicológico; ya sea el logro, el poder o la afiliación.

En la tabla 3.2 se resume los aspectos importantes de las teorías estudiadas anteriormente.

**Tabla 3.2.** Teorías de la motivación

Maslow	Herzberg	McClelland
<p><i>Jerarquía de necesidades</i></p> <p>1. Básicas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fisiológicas</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Amor o pertenencia</li> <li>• Estima</li> </ul> <p>2. De crecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorrealización</li> </ul>	<p><i>Factores de mantenimiento</i></p> <p>1. De mantenimiento o higiene</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones de trabajo</li> <li>• Salario</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Administración</li> </ul> <p>2. De motivación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización</li> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Trabajo en sí</li> <li>• Progreso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder</li> <li>• Afiliación</li> <li>• Logro</li> </ul>

*Fuente:* Tomado de Münch, pág. 88.

### 3.2.4. Teoría X y Teoría Y de McGregor

Douglas McGregor es el creador de las teorías "Teoría X" y "Teoría Y". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

“Después de observar la manera en que los gerentes tratan con sus empleados, McGregor concluyó que la opinión de aquellos sobre la naturaleza humana se basa en

un conjunto de premisas con las que moldean su comportamiento hacia sus subordinados.”<sup>32</sup>

La Teoría X postula cuatro premisas de los gerentes:

1. A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo.
2. Puesto que no les gusta el trabajo, hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
3. Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
4. Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señaló cuatro premisas que llamó teoría Y:

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
3. La persona común puede aprender a aceptar y aún a solicitar responsabilidades.
4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos”.

En la teoría X se supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. En la teoría Y se asume que rige las necesidades de orden superior. El propio McGregor sostenía la convicción de que las premisas de la teoría Y son más validas que la teoría X. Por tanto, proponía ideas como la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes, así como buenas relaciones en los grupos, como medios para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados. Las premisas de una y otra teoría serán las apropiadas dependiendo

---

<sup>32</sup> Robbins, Stephen P. (1999) *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall: Pearson. Págs. 54-57.

la situación, considerando que la base de toda motivación consiste en hacer el trabajo atractivo y lleno de satisfacciones para quien lo ejerce, se considera importante que el trabajo se debe hacer más fácil y agradable.

### 3.3. Liderazgo

De acuerdo con Lourdes Münch (2011)<sup>33</sup> el liderazgo es la habilidad de inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos y de una visión.

Existe diferencia entre los conceptos de líder, liderazgo y los estilos de dirección; de nada le sirve a una organización contar con una gran cantidad de recursos materiales y tecnológicos si los directivos no tienen la capacidad de coordinar y guiar los esfuerzos del personal para obtener la máxima calidad y productividad en la consecución de los objetivos.

El estilo de dirección o de liderazgo se refiere al conjunto de cualidades y técnicas que el gerente ejerce para dirigir a sus subordinados.

Existe una distinción muy grande entre líder, jefe, gerente y director: ya que ocupar un cargo directivo no garantiza poseer cualidades de un líder. Lo deseable es que toda persona que realice una función directiva en una organización desarrolle competencias para ser un líder.

Un líder se distingue de un jefe, porque el personal bajo su cargo reconoce en él no solo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencias, habilidades y competencias: de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos de la organización.

“El líder es aquel que desarrolla aptitudes y equipos: alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución a todas las personas bajo su mando y hace que sus subordinados

---

<sup>33</sup> MÜNCH, L. (2011). Liderazgo y Dirección, *El Liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas. Pág. 145.

se conviertan en “campeones”.”<sup>34</sup> Un líder sabe escoger a la gente mas adecuada para el trabajo y la cultura de la empresa; en pocas palabras: el líder es aquel que sabe cómo conducir a sus colaboradores para que se comprometan y desarrollen su mejor esfuerzo.

Münch (2011) Existe la controversia acerca de si el líder nace o “se hace”. En el lenguaje cotidiano, un líder es alguien que nace con ciertas características y carisma que le confieren la capacidad para atraer la confianza y respeto de sus seguidores, de tal forma que hacen y logran lo que éste les propone. Visto de esta manera el liderazgo es una cualidad innata de hecho, el curso de la historia ha sido transformado por la acción de lideres natos o naturales: Napoleón, Mahoma, Alejandro Magno, Hitler, Gandhi, entre otros.

Por otra parte existen directivos circunstanciales, que son aquellos a los que por ciertas causas, en un contexto determinado, se les ha conferido autoridad para dirigir o gobernar. En esta situación se encuentra toda una gama de personas, que van desde los reyes, los gobernantes impuestos o electos, hasta directivos. En estos casos el éxito o fracaso de la función de un directivo dependerá no solo de sus cualidades innatas, ya que puede ser o no un líder nato, sino de la capacidad que posea para aprender y desarrollar las características de un líder, para estar en posibilidad tanto de ejercer el poder como de lograr el apoyo de sus subordinados. Existen múltiples ejemplos en la historia acerca de que si no se desarrollaran las habilidades necesarias para el ejercicio del poder, independientemente de que éste se haya adquirido formalmente se pierde. Todo gerente, jefe o directivo tiene el compromiso ineludible de conocer las características de un líder para desarrollarlas, de lo contrario sus esfuerzos serán infructuosos.

### **3.3.1. Teorías del liderazgo**

Münch (2011) La importancia del liderazgo es tal, que a través de la historia se han efectuado distintos estudios con la finalidad de conocer el perfil de líder y los

---

<sup>34</sup> Véase Thomas Peters y Roberts Waterman, *En busca de la excelencia*, Laser Press, México, 1998. Citado por: MÜNCH, L. (2011). Liderazgo y Dirección, *El Liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas. Pág. 146.

estilos de liderazgo (...). Es a partir del siglo XX, cuando los estudios de la administración analizan las teorías y estilos de liderazgo, con la finalidad de proporcionar al directivo herramientas para dirigir con mayor eficacia las organizaciones. Existen múltiples teorías acerca de los enfoques del liderazgo. De manera resumida se mencionan las más importantes; se hace notar que el directivo debe estudiarlas todas ellas con detenimiento para tener una visión mas completa de tal forma que pueda ejercer el estilo de liderazgo más conveniente para su organización. Las principales teorías al respecto son las siguientes.

### **3.3.2. Teoría Clásica (1950-1960)**

Blake y Mouton. *Grid Gerencial*<sup>35</sup>

Uno de los mas importantes estudios acerca de los estilos de liderazgo lo hicieron Robert Blake y James Mouton, quienes crearon la teoría del *Grid Gerencial* o *Maya Administrativa*.

Después de varios años de investigaciones, estos autores llegaron a la conclusión de que existen hasta 81 estilos de liderazgo, pero básicamente destacan 5 estilos de dirección, de cuyas combinaciones se originan todo los demás. Blake y Mouton presentan los estilos de liderazgo en una grafica en la que el eje horizontal constituye el interés hacia la producción y eje vertical representa el interés hacia las personas.

Estos autores analizan los cinco estilos básicos de liderazgo, sus ventajas y desventajas son:

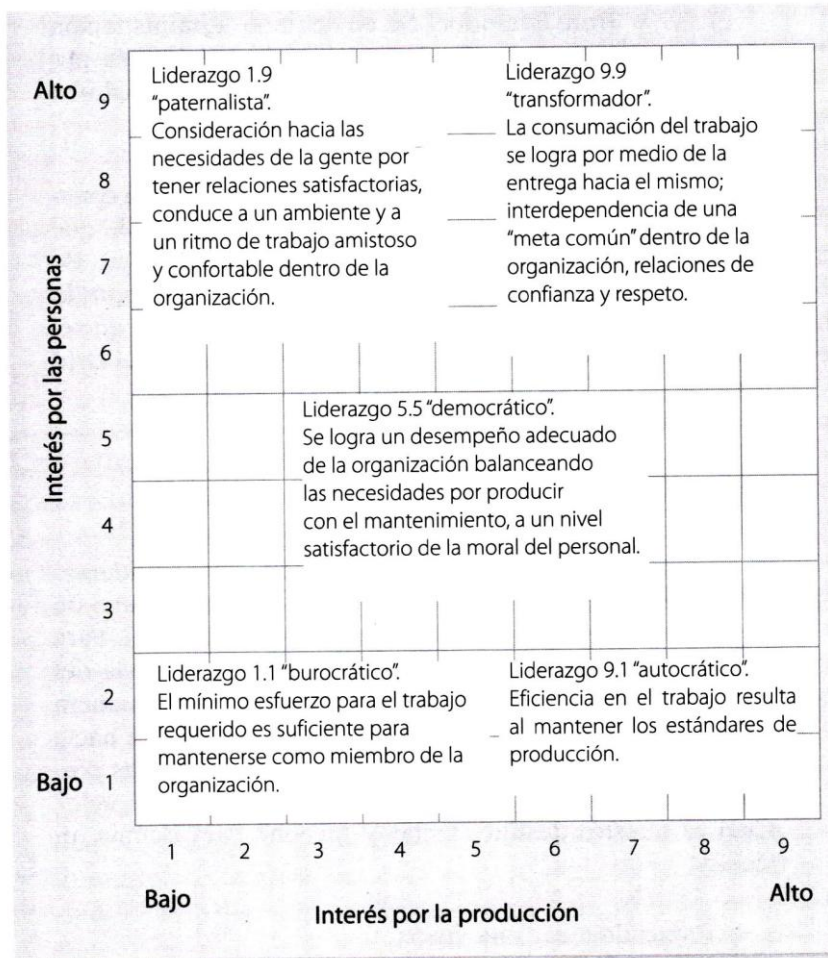
- a) *Autócrata* o 9.1. Caracterizado por un énfasis primordial de dirección hacia la producción, este estilo ocasiona rebeldía hacia la autoridad y frustración en los subordinados, así como resultados no tan buenos en cuanto a productividad.

---

<sup>35</sup> Blake y Mouton, *El modelo del cuadro organizacional Grid*, Addison Wesley, México, 1970. citado por: MÜNCH, L. (2011). Liderazgo y Dirección, *El Liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas. Págs. 151, 152.

- b) *Paternalista* o 1.9 Enfatiza la importancia del factor humano y de la motivación a través de las recompensas, conocido también como el estilo “de la zanahoria”. Propicia que los empleados solo trabajen cuando existe una recompensa.
- c) 1.1 o *Burocrático*. Prevalece una indiferencia hacia la producción y hacia el recurso humano, y al directivo solo le interesa conservar su puesto y evitarse problemas. Este estilo origina que el personal tenga muy pobres resultados.

**Figura 3.4.** Impersonalidad de mando



Fuente: Tomado de Münch, pág. 151.

- d) 5.5 o *Democrático*. Es el estilo conciliador que intenta equilibrar los intereses de los empleados y la empresa con base en concesiones. Los resultados en cuanto a productividad son buenos, mas no sobresalientes.

- e) 9.9 o *Transformador*. Se enfoca a la administración participativa, en donde se potencian el interés por la producción y por el ser humano, logrando así una máxima productividad y motivación.

**Cuadro 3.3.** Características de los estilos de liderazgo según Blake y Mouton.

**Cuadro 5.1.** Características de los estilos de liderazgo según Blake y Mouton.

Estilo de liderazgo Características de supervisión	9.1	1.9	1.1	5.5	9.9
Comunicación	"La necesaria" vía jefe hacia abajo.	Frecuente y amable.	Es callado y muy concentrado. No conversa.	Concede igual importancia a la comunicación formal e informal.	Acuerdo común.
Instrucciones	Claras y directas.	No exige. Es indirecto.	Pasa los problemas a sus subordinados.	Explica objetivos y se asegura de que sus subordinados estén de acuerdo.	Objetivos y metas creados y compartidos en equipo.
Equivocaciones y errores	Nunca deja pasar errores.	Acentúa lo positivo, elimina lo negativo, no culpa a nadie.	No ve las equivocaciones. Trata de librarse de responsabilidades	Crea ambiente apacible, ritmo descansado de trabajo. Manda a cursos	Comprende avisos de los errores.
Quejas	Las considera como debilidad o incapacidad; las ignora.	Se une al grupo y acepta las quejas.	Evita mostrarse abierto a las quejas.	Responde a las quejas "Puertas abiertas".	Son significativas, aprende a través de la crítica.
Productividad de los empleados	Frustración y hostilidad reprimida. Productividad bajo supervisión.	Solo trabaja en relación a los premios. Productividad media.	Indiferencia y apatía ante el trabajo. Productividad nula.	Productividad normal Buen ambiente de trabajo.	Alta motivación. Las tensiones se resuelven a cada paso. Máxima productividad.
Evaluación de la actuación	Fija estándares de desempeño y exige que se cumplan.	Evade la evaluación de la actuación.	Trata a todo su personal por igual.	Se prepara para la evaluación. Primero lo positivo y luego lo negativo.	Jefe y subordinado realizan la evaluación analizando puntos fuertes y débiles.

*Fuente:* Tomado de Münch, pág. 153.

Blake y Mouton concluyen que es imprescindible conocer los distintos estilos de dirección con la finalidad de que se desarrollen competencias para ejercer el estilo 9.9.

El estilo de liderazgo transformador o 9.9, se considera el más conveniente para que un líder o administrador lo ejerza, ya que la comunicación se favorece gracias al acuerdo común entre ambas partes, además se tiene en cuenta la opinión del trabajador frente a la toma de decisiones, formulación de objetivos y metas del equipo, lo que facilita una evaluación periódica en donde jefe y subordinado evalúan y analizan los puntos fuertes y débiles.



“Los estilos de liderazgo propuestos por estos autores guardan directa relación con los tipos de clima organizacional, los cuales se estudiarán más adelante a profundidad. Sin embargo, es importante destacar que los investigadores han tratado durante mucho tiempo de delimitar el clima humano analizando simplemente el estilo de liderazgo de los dirigentes”<sup>36</sup>. El término “clima de liderazgo” se utilizaba para definir el clima generado por el estilo de dirección de una empresa.

Warren Bennis. *Liderazgo y desarrollo organizacional*

Uno de los enfoques más importantes acerca del liderazgo fue creado por Warren Bennis, quien es también uno de los creadores de la teoría del desarrollo organizacional. Para Bennis<sup>37</sup>, la administración se relaciona con la eficiencia del líder, de tal forma que la organización funciona de manera apropiada en la medida en que el liderazgo se oriente hacia la visión y la identidad organizacional y responda a las preguntas: ¿Por qué estamos aquí? ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál es nuestro destino, metas y misión? Para Bennis un líder es:

- Capaz de crear una visión.
- Un excelente comunicador.
- Consciente de los desafíos.
- Cómodo con el cambio.
- Capaz de equilibrar el corto y el largo plazo.
- Un modelo de integridad.

Esta corriente establece cuatro competencias que determinan el éxito de líder:

1. Entender el poder y la importancia de reconocer a la gente.
2. Recordarle a las personas lo que es importante.

---

<sup>36</sup> Brunet, Luc. (2011) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas, pág. 70.

<sup>37</sup> Warren, Bennis, *Perspectivas del desarrollo organizacional*, Addison Wesley, México, 1970. Citado por: Münch, L. (2011). *Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas. Págs. 152, 154.

3. Sostener y generar confianza.
4. Convertir a los seguidores en aliados íntimos.

Los rasgos centrales que caracterizan al líder de acuerdo con Bennis son:

1. Capacidad adaptativa para sobrevivir y adaptarse a las circunstancias adversas.
2. Capacidad para crear una visión.
3. Carácter.
4. Integridad, equilibrio, ambición, competencia y moral.

Es importante entonces, que un líder conozca y tenga clara la visión, misión y objetivos específicos de la empresa a la que pertenece, a fin de recordarle a las personas lo que es importante para su crecimiento personal y el éxito de la productividad de la misma, generando confianza entre sus seguidores de tal forma que se conviertan en aliados en pro de la resolución de conflictos y en el emprendimiento de estrategias, esto es, conseguir que los empleados tengan en su mente el mismo objetivo a fin de alcanzarlo “mente maestra”.

Peter Drucker. *Liderazgo por objetivos*

Otra de las grandes aportaciones a las teorías del liderazgo es la de Peter Drucker<sup>38</sup>, uno de los más importantes de la administración que postula la necesidad de que el líder defina objetivos claros en ocho áreas, que son:

1. Permanencia en el mercado.
2. Innovación.
3. Productividad.
4. Recursos físicos y financieros.
5. Rentabilidad.

---

<sup>38</sup> Citado en: Münch, L. (2011). Liderazgo y Dirección, *El Liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas. Pág. 154.

6. Desempeño y desarrollo del directivo.
7. Desempeño y actitud del trabajador.
8. Responsabilidad pública.

Dentro de esta óptica, el líder está encargado de velar por el trabajo en equipo, atrayendo personas positivas, innovadoras, disciplinadas, responsables y carismáticas consiguiendo el mejor desempeño del trabajador a favor de la productividad de la empresa y su permanencia en el mercado.

### **3.3.3. Teoría moderna (1961-1980)**

Hersey-Blanchard. *Liderazgo situacional*

Es una teoría de contingencia que se enfoca hacia la actitud de los seguidores. Considera cuatro comportamientos básicos del líder:

- a) *Hablar*. El líder define los papeles e indica qué, cuándo, cómo y dónde llevar a cabo diversas tareas.
- b) *Vender*. El líder logra el conocimiento y el apoyo.
- c) *Participar*. El líder y el seguidor comparten la toma de decisiones.
- d) *Delegar*. El líder proporciona apoyo.

Hersey<sup>39</sup> propone un modelo de liderazgo situacional, que sustenta el liderazgo efectivo alrededor de la situación en lugar de en los rasgos de personalidad. Para este autor existen dos funciones básicas de liderazgo: la directiva, que se refiere dar a los individuos instrucciones claras, y la de apoyo, que implica escuchar y alentar la participación.

El modelo de Hersey se basa en la premisa de que hay dos dimensiones principales que ayudan a moldear un estilo de liderazgo; una es el grado de énfasis que se pone en una tarea, esto es, el directivo especifica lo que se desea hacer, cómo y cuándo; y la otra es el énfasis en el apoyo a la relación, que se proporciona a las

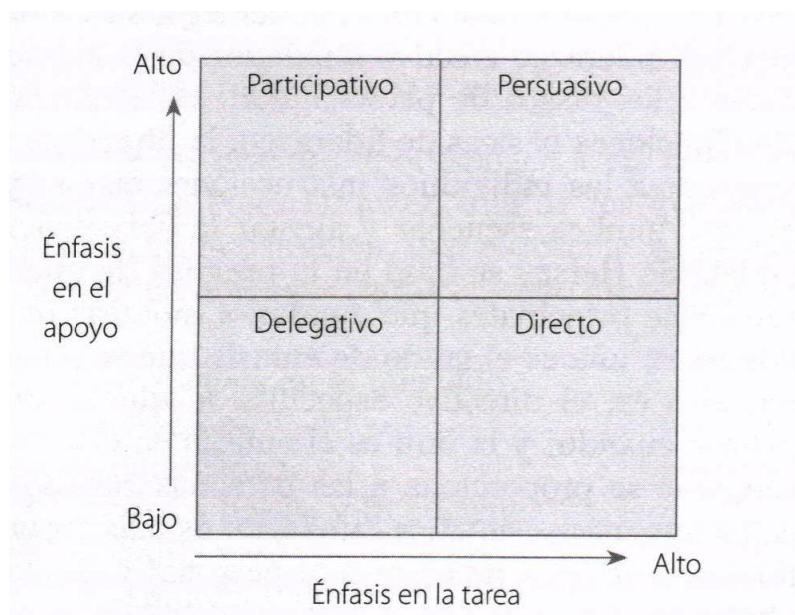
---

<sup>39</sup> Blanchard, Ken, *The One Minute Manager*, Berkely Books, Nueva York, 1982. Citado por: Münch, L. (2011). Liderazgo y Dirección, *El Liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas. Págs. 155-156.

personas cuando son dirigidas; cuanto más se enfatice este factor es más probable que el líder aliente en forma activa al personal y elogie un buen trabajador.

Münch (2011) Este enfoque genera una matriz de estilos de liderazgo. En el estilo directivo, el enfoque a la tarea es alto y el enfoque a la relación bajo. En el estilo persuasivo, tanto el enfoque hacia la tarea como a la relación son altos. En el estilo participativo el enfoque hacia la tarea es bajo y hacia la relación alto. En el estilo delegatorio el enfoque a la tarea es bajo y hacia la relación es bajo, ya que el líder que emplea este estilo delega el poder a las personas para que definan los problemas y tomen las decisiones por sí mismos. Hersey afirma que el líder efectivo adopta los diferentes estilos de acuerdo con el nivel de madurez, de preparación del personal o de la cultura organizacional, y para esto se requiere considerar dos factores: motivación de los individuos y sus competencias.

**Figura 3.5.** Matriz de Liderazgo de Hersey.



*Fuente:* Tomado de Münch, pág. 156.

Münch (2011) Cada uno de los estilos será valioso y pertinente de acuerdo con el nivel de madurez del personal. Así, por ejemplo, el estilo directivo es adecuado cuando el personal tiene competencia baja; el estilo persuasivo será beneficioso

cuando aumente en forma gradual la madurez del individuo; el estilo participativo es útil para personas maduras y comprometidas; el estilo delegatorio será favorable cuando los colaboradores poseen un alto nivel de madurez y motivación.

### **3.3.4. Teoría contemporánea (1981-2000)**

John Adair. *Liderazgo centrado en la acción*

Münch (2011) Adair ha dedicado gran parte de su vida a estudiar los estilos de liderazgo, y a su vez ha efectuado estudios sobre los grandes líderes de la historia como Napoleón, Magno, entre otros. Propone el modelo de liderazgo centrado en la acción así:

1. Lograr la tarea.
2. Formar y mantener el equipo.
3. Desarrollar al individuo.

Adair<sup>40</sup> describe el liderazgo como el equilibrio de estos factores. Un buen líder debe enfocarse por tanto en estas tres dimensiones. Este autor resume en frases las palabras más importantes para un líder:

- Las seis palabras más importantes para un líder son: *admito que yo cometí un error.*
- Las cinco palabras más importantes: *estoy muy orgullosa de ti.*
- Las cuatro palabras más importantes: *cuál es tu opinión.*
- Las tres palabras: *podrías, por favor...*
- Las dos palabras: *muchas gracias.*
- La palabra más importante: *nosotros.*
- La palabra menos importante: *yo.*

Münch (2011) Otra aportación de Adair es la regla del 50/50, en la que postula que el liderazgo es 50% de motivación, la cual proviene del interior de las personas y 50% depende del ambiente, que se relaciona en gran parte con el estilo de dirección.

---

<sup>40</sup> Adair, John, *Inspiring Leadership*, Thorogood, EUA, 2002. Citado por: Münch, L. (2011). Liderazgo y Dirección, *El Liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas. Pág. 160-161.

Anteriormente se ha hablado de que la motivación del empleado esta fuertemente influenciada por las necesidades satisfechas en el lugar de trabajo, se esperaría entonces que ese 50% cubra la autorrealización, el logro, el reconocimiento, por nombrar algunas, mientras que el otro 50% estaría relacionado con la inclusión que se hace al empleado en la toma de decisiones, en la fijación de metas y objetivos a fin de mantener el trabajo en equipo.

Daniel Goleman. *La inteligencia emocional*

Daniel Goleman con su concepto de inteligencia emocional ha realizado una de las contribuciones más importantes a las teorías de liderazgo. Considera que durante mucho tiempo el mundo de la administración y de los negocios se ha centrado en desarrollar la inteligencia lógica, pero asegura que para un líder es esencial también la inteligencia emocional.

Goleman <sup>41</sup> considera que el acto más importante para un líder es la creación de emociones positivas en otras personas y para esto debe desarrollar su inteligencia emocional. En ocasiones las emociones están en conflicto con la inteligencia racional, por lo que es muy importante que el directivo posea estos cinco componentes de la inteligencia emocional:

1. Conocimiento de sí mismo.
2. Autorrealización.
3. Motivación.
4. Empatía.
5. Habilidades sociales.

Para Goleman existen seis enfoques del liderazgo dentro de los cuales se deben mover los líderes adoptando el que más se ajuste a las necesidades del momento:

1. Liderazgo visionario: este estilo se considera el más apropiado cuando la organización requiere de una nueva dirección. Su principal meta es mover a la

---

<sup>41</sup> Goleman, Daniel, *Inteligencia emocional*, Vergara, México, 2000. Citado por: Münch, L. (2011). Liderazgo y Dirección, *El Liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas. Págs 161-162.

gente hacia el cambio, hacia un conjunto de sueños y objetivos compartidos. Este líder articula hacia dónde va el grupo permitiendo innovar, experimentar y calcular los riesgos.

2. Liderazgo entrenador: el líder se interesa por la capacitación y el desarrollo humano de su gente para el futuro.
3. Liderazgo afiliativo: en este enfoque el líder fomenta lazos afectivos y relaciones armónicas con su gente.
4. Liderazgo democrático: el líder se basa en el conocimiento de habilidades y capacidades del grupo y deja la dirección al arbitrio del grupo.
5. Liderazgo de pautas: el líder es orientativo y se encarga de movilizar a su equipo hacia su visión, esperando excelencia y autonomía de los mismo.
6. Liderazgo dominante: demandan conformidad inmediata.

En el cuadro 3.4. se resumen las competencias del líder de acuerdo con Goleman.

**Tabla 3.4.** Componentes de la inteligencia emocional según Goleman.

Competencia	Concepto	Habilidad
Conocimiento de uno mismo	Autoconocimiento	Seguridad en sí mismo Autoevaluación objetiva
Autorrealización	Pensar antes de actuar	Integridad Apertura al cambio
Motivación	Buscar metas Pasión para trabajar	Deseo de logro
Empatía	Entendimientos de los otros	Sensibilidad
Habilidades sociales	Redes y relaciones sociales	Efectividad para dirigir el cambio Dirección de equipos

*Fuente:* Tomado de Münch, pág. 162.

### **3.3.5. Liderazgo en el siglo XXI**

#### *Empowerment* o empoderamiento

Münch (2011) Se considera que desde principios de 1970 las organizaciones en casi todo el mundo empezaron a reemplazar la estructura tradicional por una que involucrara al personal con un mayor compromiso. Así, la estructura tradicional esta hecha en forma de pirámide, en donde hay un control de los directivos con el fin de asegurar que el trabajo sea rápido y efectivo, en conclusión el personal que se encuentra en la punta de la pirámide, son aquellos que piensas, planean y ordenan mientras que los de nivel más bajo son los que hacen el trabajo.

La estructura de involucración del personal esta en forma de circulo o red en donde los diferentes equipos de trabajo se ven coordinados en función de un mismo objetivo.

El *empowerment* o “empoderamiento” es un estilo de liderazgo que considera que las únicas personas que pueden cambiar las cosas o intervenir en sus propias vidas son ellas mismas. “Por medio de este enfoque los individuos pueden transformar sus actitudes y lograr los objetivos de la organización a través de su autorrealización”<sup>42</sup>

En efecto, facultar a los empleados consiste en potenciar los conocimientos, las experiencias y la motivación que ellos poseen, es decir, entregarles cierta autoridad para que realicen su trabajo.

#### Münch (2011) Etapas del proceso de *empowerment*

1. *Compromiso de la dirección y desarrollo de la estrategia.* El primer paso y el más importante es que los directivos se convenzan y comprometan con el ejercicio del *empowerment* como estilo de liderazgo.
2. *Diseño del programa.* Con responsables, áreas y fechas.

---

<sup>42</sup> Münch, L. (2011). Liderazgo y Dirección, *El Liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas. Págs. 170-174.



3. *Sensibilización y capacitación.* En todos los niveles directivos y mandos medios de la organización. Se requiere una capacitación continua en el puesto y en el desarrollo de competencias para el *empowerment* de todos los integrantes de la organización.
4. *Desarrollo organizacional.* Establecer estructuras, procesos y procedimientos que propicien el *empowerment*. Se requiere un estructura plana, no jerárquica y no burocrática e implantarlo en todas las áreas de la organización.
5. *Empowerment individual.* Ofrecer la posibilidad de que todos los empleados de la empresa actúen con libertad. Se propicia a que mejoren la manera en que ésta estructurado su trabajo y logren sus metas con el objeto de que sean más efectivos. Este enfoque permite que las personas piensen más profundamente acerca de sí mismas, de su trabajo y la empresa, y desarrollen la autoestima y autorrealización.
6. *Retroalimentación.* Evaluar avances y fallas además de establecer medidas correctivas.

### Supuestos

El *empowerment* parte de la premisa de que el directivo debe ayudar a sus colaboradores a crecer y a desarrollarse ya que el activo más valioso de la organización es la gente. Se basa en los siguientes supuestos:

- *Económico.* El éxito económico depende de la utilización de todos los talentos y habilidades de sus empleados.
- *Delegación de poder y autoridad.* Los directivos deben delegar el poder, la autoridad y la toma de decisiones a los subordinados para conseguir una empresa que responda a los cambios con rapidez, flexibilidad y eficacia.
- *Enfoque en las personas.* Tradicionalmente los puestos de los empleados son demasiado restrictivos; sus funciones en ocasiones deben expandirse para permitir que utilicen todos sus talentos.
- *Estilos de dirección.* Una dirección autocrática y controladora impide que la gente sea creativa e innovadora; para esto los directivos deben cambiar sus estilos si quieren mejorar su dirección.

- *Orientación a la calidad.* El objetivo de la empresa es conseguir servicios y productos de la mejor calidad y eso sólo puede obtenerse mediante el *empowerment* a los empleados.

#### Ventajas

- *Favorece el desarrollo y uso del talento que existe en el personal.* El enfoque autócrata de dirección desaparece y en su lugar existe libertad y flexibilidad en el trabajo que se fomenta a través de la delegación, la innovación y la creatividad.
- *Requiere de la supervisión de los controles y el ejercicio de la autodirección y el autocontrol.* El hecho de estar constantemente buscando la manera de mejorar las tareas puede originar que el personal sea innovador y se autorrealice.

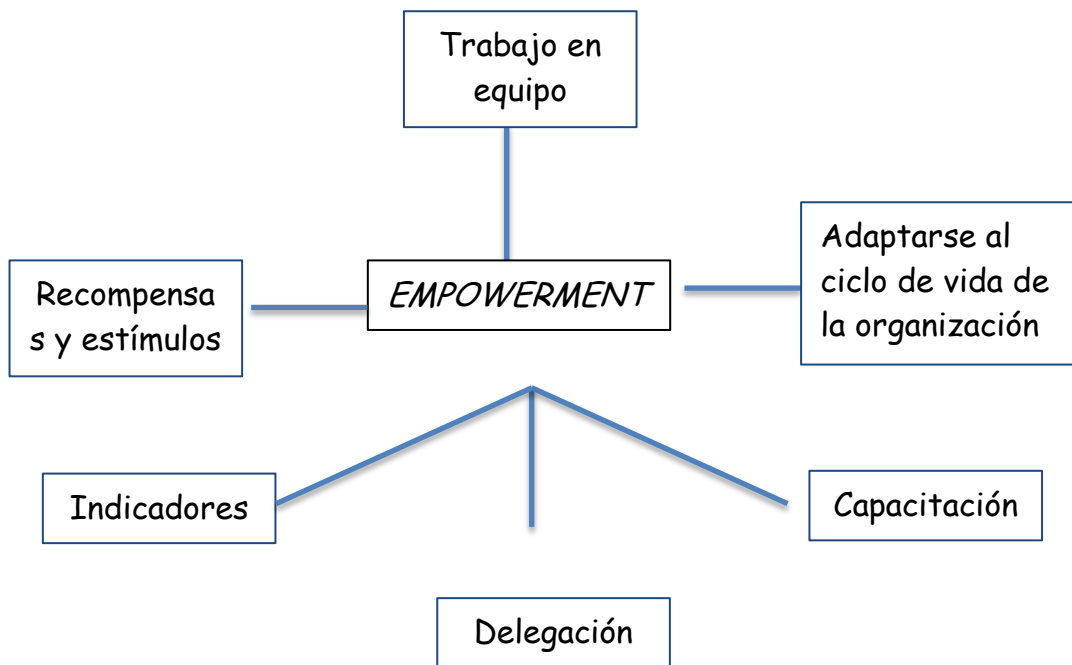
#### Limitaciones

- *No es aplicable a todas las organizaciones.* Se requiere que estas sean maduras, con un clima organizacional adecuado y sistemas eficientes de administración. De esta forma se convierte en una moda o apariencia cuando la realidad es que en el trabajo diario hay pocas iniciativas y escasa delegación.
- *Considerarlo como moda.* Algunos directivos adoptan el *empowerment*, pero este no forma parte de la actividad cotidiana de la empresa.
- *Implica tiempo.* Se basa en la confianza y en las buenas relaciones; los empleados deben sentirse bien con la organización, con sus compañeros y con ellos mismo. Tiene como objetivo comprometer al personal y esto lleva tiempo y un largo proceso de sensibilización y capacitación.
- *Recursos.* Implantar este enfoque requiere una inversión de recursos. Los empleados han de entender el proceso y saber cuál será el resultado. Cada directivo será de vital importancia para la introducción y aceptación del programa, para lo cual se requiere capacitación desarrollo de competencias en todo el personal.
- *Cambio de estilo de liderazgo.* El estilo de liderazgo es la piedra angular de este enfoque y sin una gestión adecuada las posibilidades del *empowerment* son

escasas. Todos los directivos deben examinar su estilo de dirección para valorar si es posible establecer el empoderamiento.

- *Resistencia al cambio.* Todo cambio genera desconfianza y oposición; así como algunas personas entenderán de inmediato y lo recibirán con los brazos abiertos, otros lo evitarán, por suponer que implica más carga en el trabajo.
- *Requiere personal competente.* Delegar funciones, autoridad y responsabilidad, así como formar subordinados que se autodirijan y autocontrolen, puede parecer algo sencillo y sin complicaciones pero es una función difícil de llevar a cabo y ocasionan muchos problemas si no se efectúa correctamente. Un elemento importante para que la delegación tenga éxito es la competencia laboral del personal, por lo que este enfoque implica grandes inversiones en capacitación y sensibilización.

**Figura 3.6.** Características del *empowerment*.



Fuente: elaboración propia. Münch (2011).

En la figura 3.6 se muestran las características del *empowerment*; el trabajo en equipo permite a los individuos que lo integran crecer en la medida en que su equipo se desarrolla al conseguir los objetivos propuestos; Adaptarse al ciclo de vida de la organización, esto es, el *empowerment* debe ser aplicado a la empresa cuando ésta se encuentre en una fase de madurez; Capacitación, ya que se tiende a considerar que todos los colaboradores pueden y quieren recibir la capacidad de decisión y autodirección, el *empowerment* requiere capacitar al personal; Delegación, es la capacidad y disposición de los directivos de delegar poder; Indicadores, este programa requiere de un sistema de indicadores que permitan evaluar a las personas de acuerdo a sus resultados; Recompensas y estímulos, basados en los resultados pueden variar, sin embargo, la mayor recompensa es la libertad, la creatividad, la autodirección y el autocontrol, lo que sin duda representa para la empresa una mayor productividad.

En el mismo orden de ideas, se esperaría que por medio del *empowerment* y de acuerdo con algunas teorías de la motivación necesidades como la autorrealización, el reconocimiento, el logro, la satisfacción en el trabajo y la responsabilidad se logren satisfacer, por medio de la delegación de autoridad y compromiso que se le da al empleado. Así mismo, el personal adquiere actitudes positivas, creativas, de iniciativa y por supuesto de calidad frente al compromiso.

### Coaching

Münch (2011) El *coaching* al igual que el *empowerment* tiene sus orígenes a mediados de los años 70's, cuando un profesor de literatura y capitán de un equipo de tenis *Timothy Gallwey* publica en 1975 "The Inner Games of Tennis" un libro en el que proponía un enfoque revolucionario que permite superar la duda personal, bloqueos, el nerviosismo, la falta de concentración, etc., para así obtener un mayor rendimiento, es así como después de un tiempo se logra adaptar el procedimiento al medio empresarial y personal el encargado de esta labor fue Thomas J. Leonard, a quien se le reconoce como el padre del Coaching Moderno.

"Este termino proviene de la palabra inglesa *coach*, nombre que se asigna a los entrenadores deportivos. Con este esquema se propone que el líder asuma

precisamente el rol del *coach*; de esta manera, las funciones básicas del directivo son motivar, entrenar, aconsejar y desarrollar a sus colaboradores, con la finalidad de lograr su cooperación y eficiencia para obtener un óptimo desempeño y un clima organizacional efectivo.”<sup>43</sup>

Este enfoque entonces es considerado como la mejor herramienta de orientación hacia las relaciones humanas para la gestión del talento humano, el recurso más valioso de la organización. Se espera que al aplicar este programa al ámbito organizacional se aproveche al máximo las capacidades de los colaboradores, a fin de alcanzar un desarrollo total, profesional y humano, con alta capacidad profesional y rendimiento de las personas.

“Las cualidades o el perfil que requiere el líder o *coach* son: estar orientado a objetivos, ser experto observador, entusiasta, positivo, comprensivo, confiable, respetuoso, prudente, seguro de sí mismo, y tener la capacidad de comunicarse clara y directamente con sus colaboradores.”<sup>44</sup>

“A diferencia del enfoque tradicional, en el que el directivo propone las estrategias, en el *coaching* se sugieren metodologías y desarrollan habilidades en los colaboradores para que ellos mismo las diseñen e implanten. De esta forma, al estar los colaboradores plenamente integrados durante el proceso de formulación de estrategias y acciones se elimina la resistencia al cambio a la vez que se incrementa el compromiso y la motivación. En este sentido, el *coaching* es un proceso de acompañamiento para el equipo durante el desarrollo de trabajo. En cada sesión de *coaching* se establecen compromisos e indicadores clave de resultados y los participantes entregan y revisan los mismos en las reuniones subsecuentes. Los resultados deben ser tangibles y evaluables, por lo que implican un gran compromiso y acciones concretas por parte de los participantes. Otro de los aspectos que se

---

<sup>43</sup> Münch, L. (2011). Liderazgo y Dirección, *El Liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas. Pág. 175.

<sup>44</sup> Suárez, R. (1983). Hombres y Empresas. *Una visión psicosociológica de la administración*. México: Trillas. Pág. 273.

consideran como importantes es la retroalimentación, así como el establecimiento de un sistema de recompensa por desempeño.”<sup>45</sup>

En términos generales, este enfoque de liderazgo se fundamenta en la motivación y capacitación. Puede ser interno, cuando lo realizan los gerentes, o externo cuando se implanta a través de asesoría, que se brinda a manera de consultoría para desarrollar habilidades de *coaching*.

“De acuerdo con lo expuesto anteriormente, el clima se ve signado por el estilo de liderazgo. El clima, como trasmisor de tal estilo de dirección, genera determinados efectos en las personas, (...) El mismo clima puede producir consecuencias sobre la motivación y la satisfacción de dicho personal. Y, finalmente, la motivación y la satisfacción influyen poderosamente sobre el desempeño de los empleados.”<sup>46</sup>

Desde esta óptica y debido a que el clima se ve influido por el estilo de liderazgo, es importante que el directivo o líder desarrolle y fomente un estilo de acuerdo a las necesidades de la empresa, para que los efectos sean positivos en cuanto a la motivación, satisfacción, desempeño del cargo y productividad de la empresa.

### **3.4 Cultura Organizacional**

Los términos clima y cultura organizacional han ocupado un lugar destacado en la literatura organizacional. Sin embargo, el haber sido objeto de estudio a partir de diferentes tradiciones disciplinares como por ejemplo Psicología Social, Sociología o Antropología, ha provocado a su vez bastantes discusiones acerca de su definición y su contenido. A esto añade cierta confusión al comprobar que los términos clima y cultura se utilizan frecuente y equívocamente de manera intercambiable en la literatura organizacional. Con todo ello, este capítulo tiene como objetivo contribuir a sistematizar y clarificar la literatura existente sobre cultura, permitiendo dilucidar la confusión terminológica y conceptual entre ambos conceptos. Así mismo, a partir de dicha

---

<sup>45</sup> Münch, L. (2011). Liderazgo y Dirección, *El Liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas. Pág. 175, 176.

<sup>46</sup> DESSLER, G. (1979), Organización y administración. Cali: Prentice – Hall. Citado por: Orbegoso, A. (2008). *Clima Laboral*.

revisión se abordara las principales diferencias y semejanzas entre clima y cultura organizacional.

“Cada organización tiene su cultura organizacional o corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es comprender esta cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.”<sup>47</sup>

“La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad predominante. Para Schein, es un patrón de aspectos básicos compartidos (inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna) que funciona bien para considerarse válida, por lo que es deseable su transmisión a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.”<sup>48</sup>

Desde este punto de vista, la cultura organizacional es lo que diferencia a una empresa de otra y que permanece en el tiempo, lo que hace evidente la dificultad de modificarla.

“La cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido recuerda a un *iceberg*. En la parte que sale el agua están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones consecuencia de su cultura. Casi siempre son las

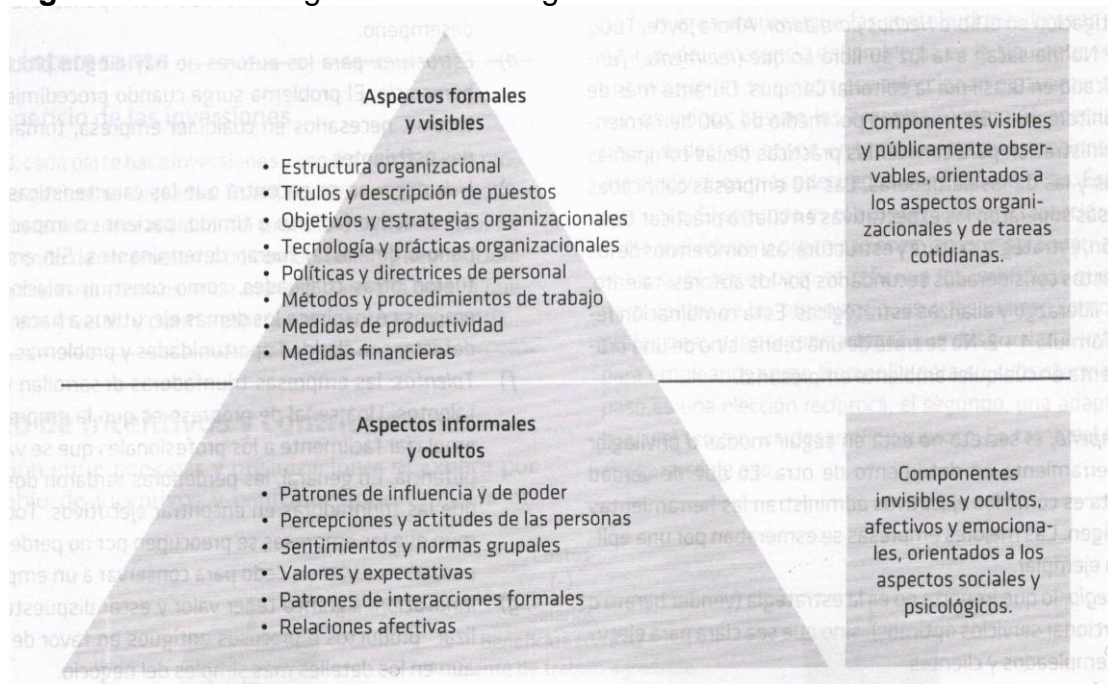
---

<sup>47</sup> Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill. Pág. 72.

<sup>48</sup> SHEIN, EDGAR. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, California, Jossey-Bass, 1992. Citado por: Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill. Pág. 72.

consecuencias físicas y concretas de la cultura, como el tipo de edificio, colores, espacio, tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías, títulos y descripciones de los puestos, y políticas de Administración de Recursos Humanos. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es más difícil. En esta sección están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura.”<sup>49</sup>

**Figura 3.7.** El iceberg de la cultura organizacional<sup>50</sup>



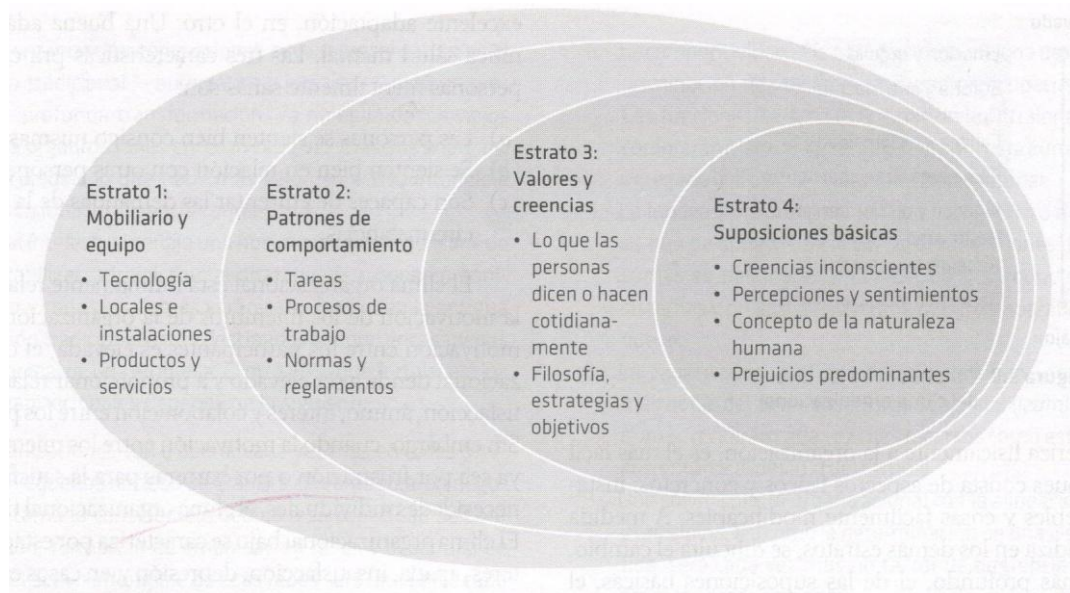
Fuente: Tomado de Chiavenato <sup>51</sup>, pág. 72.

<sup>49</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO. *Comportamiento organizacional, op. Cit., pp. 121-122.* Citado por: Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos.* México: McGraw Hill. Pág. 72.

<sup>50</sup> CHIAVENATO, IDALBERTO. *AdministraÇao nos novos tempos, op. Cit., p. 173.* Citado por: Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos.* México: McGraw Hill. Pág. 72.

<sup>51</sup> Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos.* México: McGraw Hill. Pág. 72.



**Figura 3.8.** Los diversos estratos de la cultura organizacional.<sup>52</sup>

*Fuente:* Tomado de Chiavenato, pág. 73.

“La comparación del iceberg tiene una razón evidente: “la cultura presenta varios estratos de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario observar todos esos niveles. En la figura 1.5 se explican con claridad los diversos estratos de la cultura organizacional. Cuanto más profundo es el estrato, tanto mayor es la dificultad de cambiar o transformar la cultura. El primer estrato, lo que caracteriza físicamente a la organización, es más fácil de cambiar, pues consta de aspectos físicos y concretos: instalaciones, muebles, y cosas fácilmente modificables. A medida que se profundiza en los demás estratos, se dificulta el cambio. En el nivel mas profundo, el de las suposiciones básicas, el cambio cultural es mas difícil, problemático y lento.”<sup>53</sup>

<sup>52</sup> Adaptado de HUNT, JAMES. *Leadership: A new Synthesis*, Thousand Oaks, California, Sage, 1991, p.221. Citado por: Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill. Pág. 73.

<sup>53</sup> Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill. Pág. 74.

Sobre la base de lo anteriormente expuesto, se presenta entonces, “seis características principales de la cultura organizacional.”<sup>54</sup>

1. *Regularidad en los comportamientos observados:* las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
2. *Normas:* patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
3. *Valores predominantes:* valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia.
4. *Filosofía:* políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
5. *Reglas:* lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte.
6. *Clima organizacional:* sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: como interactúan los participantes, como se tratan las personas entre sí, como se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etcétera.

Así, cada característica presenta distintos grados y conflictos, es decir, dentro de un ambiente en donde el estilo de liderazgo es participativo elevado será el orgullo, el entusiasmo, el optimismo, la calidad y la reciprocidad, mientras que en un estilo autocrático habrá distanciamiento, pesimismo, agresividad y desconfianza entre jefes y subordinados.

En cuanto a las diferencias o similitudes existentes entre clima y cultura la mayoría de los investigadores discrepan en cuanto a la relación que entre ellos existe,

---

<sup>54</sup> LUTHANS, FRED. *Organizational Behavior*, Nueva York, McGraw-Hill Higer Education, 2002, p. 123. Citado por: Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill. Pág. 74.

así por ejemplo para Denison (1996),<sup>55</sup> las divergencias radican en las diferentes ontologías o fundamentos teóricos en los que enraízan ambos conceptos, vinculados con las tradiciones intelectuales de la época en la que se formulan.

Como ya se dijo, la investigación sobre clima se desarrolla a partir de la teoría del campo lewiniana, mientras que el estudio de la cultura se ubica en el marco del interaccionismo simbólico, con raíces en la obra de G.H. Mead (1934), y en el de la construcción social formulado por Berger y Luckman (1966). De forma más específica, en un intento de clarificar los dominios de clima y cultura, Denison establece las siguientes características de ambos (véase tabla 3.5.).

**Tabla 3.5.** Comparación de las perspectivas de la investigación sobre clima y cultura organizacional.

Diferencias	Cultura Organizacional	Clima organizacional
Epistemología	Contextualización/Ideográfica	Comparativa/Nomotética
Punto de vista	<i>Emic</i> /Miembros (vía del investigador)	<i>Etic</i> /Investigador (vía de los miembros)
Metodología	Cualitativa/Observación de campo	Cuantitativa/Encuesta
Nivel de análisis	Valores y presunciones subyacentes	Consenso sobre percepciones
Orientación temporal	Evolución histórica	Instantánea/No histórica
Fundamentación teórica	Construccionismo social/Teoría crítica	Perspectiva lewiniana
Disciplina	Sociología/Antropología	Psicología

Fuente: Denison (1996)<sup>56</sup>

A juicio de Payne (2000)<sup>57</sup>, la comparación de Denison permite comprobar que la

<sup>55</sup> Santana, P., Araujo, Y. Clima y Cultura Organizacional: *¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?*. Pág. 8.

<sup>56</sup> DENISON, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619-654. Citado por: Santana, P., Araujo, Y. Clima y Cultura Organizacional: *¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?*. Pág.10.

<sup>57</sup> PAYNE, R. L. (2000). Climate and Culture: How Close Can They Get?. *Handbook of organizational culture and climate*, p. 163-176. Citado por: Santana, P., Araujo, Y. Clima y Cultura Organizacional: *¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?*. Pág. 10.

cultura es diferente del clima, si bien ambos conceptos comparten un núcleo común: tratan de describir y de explicar las relaciones que existen entre grupos de personas que comparten cierto tipo de situación o de experiencia. Lo que fundamentalmente demuestra la tabla 3.5 es que utilizan diferentes métodos para hacerlo, es decir, que el debate no es acerca de qué estudiar sino cómo estudiarlo (Denison, 1996).

Por otro lado, siguiendo a Alcover de la Hera (2003)<sup>58</sup>, reconociendo también la existencia de diferencias de menor grado, abogan por trazar avenidas que permitan la libre circulación de ambos constructos con el objetivo de comprender de manera más adecuada el modo en que los miembros experimentan las organizaciones (Schneider, 2000)<sup>59</sup>, o por aceptar la natural convergencia del clima y la cultura, considerando que se trata de conceptos complementarios y solapados capaces de traspasar los límites entre disciplinas a través de investigaciones multimétodo (Ashkanasy y Jackson, 2001)<sup>60</sup>. Reichers y Schneider (1990) consideran que, en un nivel general, existe un solapamiento sustancial entre los dos conceptos, señalando que “[...] esto es especialmente cierto cuando el clima y la cultura se contemplan como procesos recíprocos, causante uno del otro en un ciclo continuo a lo largo del tiempo”. En resumen, Denison (1996) considera que el debate entre ambos es un clásico ejemplo de cómo diferencias metodológicas y epistemológicas oscurecen una básica similitud sustancial.

---

<sup>58</sup> ALCOVER DE LA HERA, C. M. (2003). Cultura y clima organizacional. *Introducción a la psicología de las organizaciones*, p.387-414. Citado por: Santana, P., Araujo, Y. Clima y Cultura Organizacional: *¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?*. Pág.10.

<sup>59</sup> SCHNEIDER, B., BOWEN, D. E., EHRHART, M. G., HOLCOMBE, K. M. (2000). The climate for service. In N. M. Ashkanady, C. P. M. Wilderom & M. F. Perterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 21-36). Thousand Oaks, CA: Sage. Citado por: Santana, P., Araujo, Y. Clima y Cultura Organizacional: *¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?*. Pág. 10.

<sup>60</sup> ASHKANASY, N.M., JACKSON, C.R.A. (2001). Organizational climate and culture. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, p. 398-415. Citado por: Santana, P., Araujo, Y. Clima y Cultura Organizacional: *¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?*. Pág. 10.

Anteriormente se intento presentar algunas de las posibles diferencias y similitudes entre clima y cultura, teniendo en cuenta que son elementos estrechamente ligados, se debe lograr que estos guarden estados positivos, y en su caso, contengan los valores y las creencias correctas, enfilados hacia una tendencia de mejora continua, son y deben ser asuntos que requieren una evaluación permanente para que cuando la organización, se salga de rumbo, se pueda nuevamente reorientarla efectivamente.

Independientemente de la relación o diferencia entre el clima y la cultura, es importante tener en cuenta que una adecuada cultura organizacional facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, sería en beneficio de toda la organización. Se generaría una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional.

#### **4. Teoría que sustenta el Clima Organizacional de Likert**

Es importante mencionar que debido a la relación existente entre motivación y clima organizacional se tiende a considerar que las teorías de motivación son las mismas que sustentan el clima. Pero al realizar el estudio de la revisión bibliográfica sobre clima se evidencia que son varios los autores que retoman y basan sus estudios en la teoría de los sistemas propuesta por Likert, la cual explica y permite tener una profunda comprensión sobre los tipos de clima que pueden surgir dentro de una organización.

Brunet (2011) Rensis Likert es un investigador conocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional, especialmente por la elaboración de cuestionarios y sus investigaciones sobre los procesos administrativos.

La teoría del clima organizacional permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar las variables que conforman el clima.

Así como con las teorías de motivación “hay que evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, como algunas se sobreentiende en ciertas obras sobre comportamiento organizacional. El liderazgo constituye una de las

variables explicativas del clima en la teoría de Likert y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.”<sup>61</sup>

#### **4.1 Teoría de los sistemas**

Para Likert, <sup>62</sup> el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre esta en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va adoptar. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de la organización. Estos factores se definen entonces como:

1. Los parámetro ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

De una forma más específica, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermediarias y las variables finales.

Variables causales. Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Éstas no

---

<sup>61</sup> Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 28.

<sup>62</sup> Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, págs. 28-32.

incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta. Aunque la situación general de una empresa, representante de una variable independiente, no forma parte, por ejemplo, de las variables causales, éstas, en cambio, comprenden la estructura de la organización y su administración; reglas, decisiones, competencia y actitudes. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales: 1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la administración que pueden también agregar nuevos componentes. 2. Son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras, si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si estas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

Variables intermediarias. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Las variables intermediarias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

Variables finales. Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de un empresa.

La combinación de estas variables y la interacción que entre ellas se da determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, que a su vez se subdividen. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

Dessler (1979)<sup>63</sup> (...) El clima, al ser estudiado como variable independiente o causal, se ha comprobado que afecta la motivación, la satisfacción y el rendimiento del personal. Considerado como variable interpuesta, el clima media entre un liderazgo específico y el aprecio por el trabajo y el rendimiento de los empleados. Enfocado como variable dependiente, la evidencia empírica prueba que factores como el estilo de liderazgo o la estructura organizacional lo influyen significativamente.

---

<sup>63</sup> DESSLER, G. (1979), Organización y administración. Cali: Prentice – Hall. Citado por: Orbegoso, A. (2008). *Clima Laboral*.

### Clima de tipo autoritario

#### *Sistema I – Autoritarismo explotador*

Brunet (2011) En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no tiene la confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanecen en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. (...). Este tipo de clima presenta un ambiente estable en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existen más que en forma de directrices y de sus instrucciones específicas.

#### *Sistema II – Autoritarismo paternalista*

Brunet (2011) El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. La recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precauciones por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delega a los niveles intermedio e inferiores. (...), dando la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

### Clima de tipo participativo

#### *Sistema III – Consultivo*

Brunet (2011) La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los



niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se tratan también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior – subordinados y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. (...). Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos para alcanzar.

#### *Sistema IV – Participación en grupo*

Brunet (2011) En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evolución del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control y con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. (...). En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Las tablas de 4.1 a 4.4, inspiradas en Owens,<sup>64</sup> presenta con detalle las características de cada uno de estos climas.

Así, cuanto más cerca esté el clima de una organización del clima IV, o de participación en grupo, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal de esta empresa; cuanto más cerca esté el clima del sistema I, éstas serán menos buenas. La teoría de los sistemas de Likert se aproxima a los calificativos

---

<sup>64</sup> Owens, R.. G., *Organizational behavior in education*, Prentice Hall Inc., Nueva Jersey, 1981. Citado por: Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 33-36.

abierto/cerrado mencionados por varios investigadores con respecto a los climas que existen dentro de una organización. En efecto, un clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones. El clima cerrado caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma. La desconfianza y las relaciones interpersonales muy tensas son también muy privativas de este tipo de clima.

Brunet (2011) En función de la teoría de Likert, los sistemas I y II corresponderían a un clima cerrado mientras que los sistemas III y IV, corresponderían a un clima abierto.

Esta teoría postula también el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional de acuerdo con las teorías de la motivación que estipulan que la participación motivan a las gentes a trabajar. Parece admitido que toda organización que emplea métodos que aseguren simultáneamente la realización de sus fines y las aspiraciones propias de cada uno de sus miembros, tiene un rendimiento superior.

Es así como la productividad, la satisfacción, el ausentismo, las tasas de rotación y el rendimiento de los empleados, son resultados propios de la organización que influyen sobre la percepción del clima. En efecto, Likert propone una teoría de análisis y de diagnóstico del sistema organizacional basada sobre variables causales, intermediarias y finales las cuales permiten identificar y determinar diferentes tipos de clima, que a su vez permiten hacer una representación concreta y dinámica de los diversos y posibles climas dentro de una organización.

Pfeffer, j. Se considera que entre el 50 al 70% del clima de la organización depende de sus líderes. Los gerentes pueden influenciar en forma directa la habilidad de sus empleados de sobresalir si logran alinear su estilo de liderazgo/ dirección con las demandas específicas de la situación en la que se encuentran y las personas con las que trabajan. si esto está fuera de sintonía los esfuerzos no sirven.

**Tabla 4.1.** Clima de tipo autoritario. *Sistema I: Autoritarismo explotador.*

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
<p>Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/ subordinados.</p>	<p>Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.</p>
<p><i>Fuerzas motivacionales</i></p>	<p><i>Modos de comunicación</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos.</li> <li>– Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos.</li> <li>– Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía.</li> <li>– Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación.</li> </ul>
<p><i>Proceso de influencia</i></p>	<p><i>Proceso de toma de decisiones</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua.</li> <li>– No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en información parcial e inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre.</li> </ul>
<p><i>Proceso de establecimiento de objetivos</i></p>	<p><i>Proceso de control</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Éstos no son más que órdenes. Parece que se aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– El control no se efectúa más que en la cumbre.</li> <li>– Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados.</li> <li>– Existe una organización informal y busca reducir el control formal.</li> </ul>

**Tabla 4.2.** Clima de tipo autoritario. *Sistema II: Autoritarismo paternalista.*

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.	Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.
<i>Fuerzas motivacionales</i>	<i>Formas de comunicación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus y del poder, y algunas veces en el miedo.</li> <li>– Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización.</li> <li>– La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo.</li> <li>– Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos.</li> <li>– Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral.</li> <li>– Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.</li> </ul>
<i>Proceso de influencia</i>	<i>Proceso de toma de decisiones</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales.</li> <li>– En cuanto a la influencia descendente, ésta es sobre todo mediana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Las políticas se deciden en la cumbre pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa.</li> <li>– Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo.</li> </ul>
<i>Proceso de establecimiento de objetivos</i>	<i>Proceso de control</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios.</li> <li>– Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– El control se efectúa en la cumbre.</li> <li>– Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados.</li> <li>– Algunas veces se desarrolla una organización informal pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.</li> </ul>

**Tabla 4.3.** Clima de tipo participativo. *Sistema III: Consultivo.*

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
<p>Consulta entre superiores/ subordinados con una relación de confianza bastante elevada.</p>	<p>Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación.</p>
<i>Fuerzas motivacionales</i>	<i>Modos de comunicación</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados.</li> <li>– Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen.</li> <li>– Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral.</li> <li>– Puede darse un poco de distorsión y de filtración.</li> </ul>
<i>Proceso de influencia</i>	<i>Proceso de toma de decisiones</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.</li> </ul>
<i>Proceso de establecimiento de objetivos</i>	<i>Proceso de control</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.</li> <li>– Se puede desarrollar una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.</li> </ul>

**Tabla 4.4.** Clima de tipo participativo. *Sistema IV: Participación de grupo.*

Métodos de mando	Objetivos de resultados y de formación
<p>Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.</p>	<p>Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.</p>
<p><i>Fuerzas motivacionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– La dirección tiene plena confianza en sus empleados.</li> <li>– Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.</li> </ul>	<p><i>Formas de comunicación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.</li> <li>– No se observa ninguna filtración o distorsión.</li> </ul>
<p><i>Proceso de influencia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia.</li> </ul>	<p><i>Proceso de toma de decisiones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.</li> </ul>
<p><i>Proceso de establecimiento de objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias.</li> <li>– Hay una plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.</li> </ul>	<p><i>Proceso de control</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.</li> </ul>

## 5. Dimensiones y medida del clima organizacional

El encargado del talento humano encontrará en el mercado de cuestionarios psicológicos, una gran variedad de instrumentos de mediada que le permitan evaluar el clima de la organización estudiada. Cabe resaltar que los que existen en el mercado,

son generalmente versiones de instrumentos estadounidenses cuya versión más popular es la de Likert (*Likert Organizational Profile*) presentados en la traducción de su libro titulado *El gobierno participativo de la empresa*.<sup>65</sup> A continuación se describe, primero los componentes que forman el clima organizacional, y, segundo, las principales dimensiones que se estudian.

### **5.1. Componentes del clima organizacional<sup>66</sup>**

Se ha visto anteriormente, en la teoría de Likert, las variables implicadas en la composición del clima organizacional. Ahora lo que corresponde es analizar la naturaleza de estas variables, sus interacciones dentro de la composición del clima organizacional y los efectos que provocan dentro de la organización.

La figura 5.1. presenta la forma en que interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo.

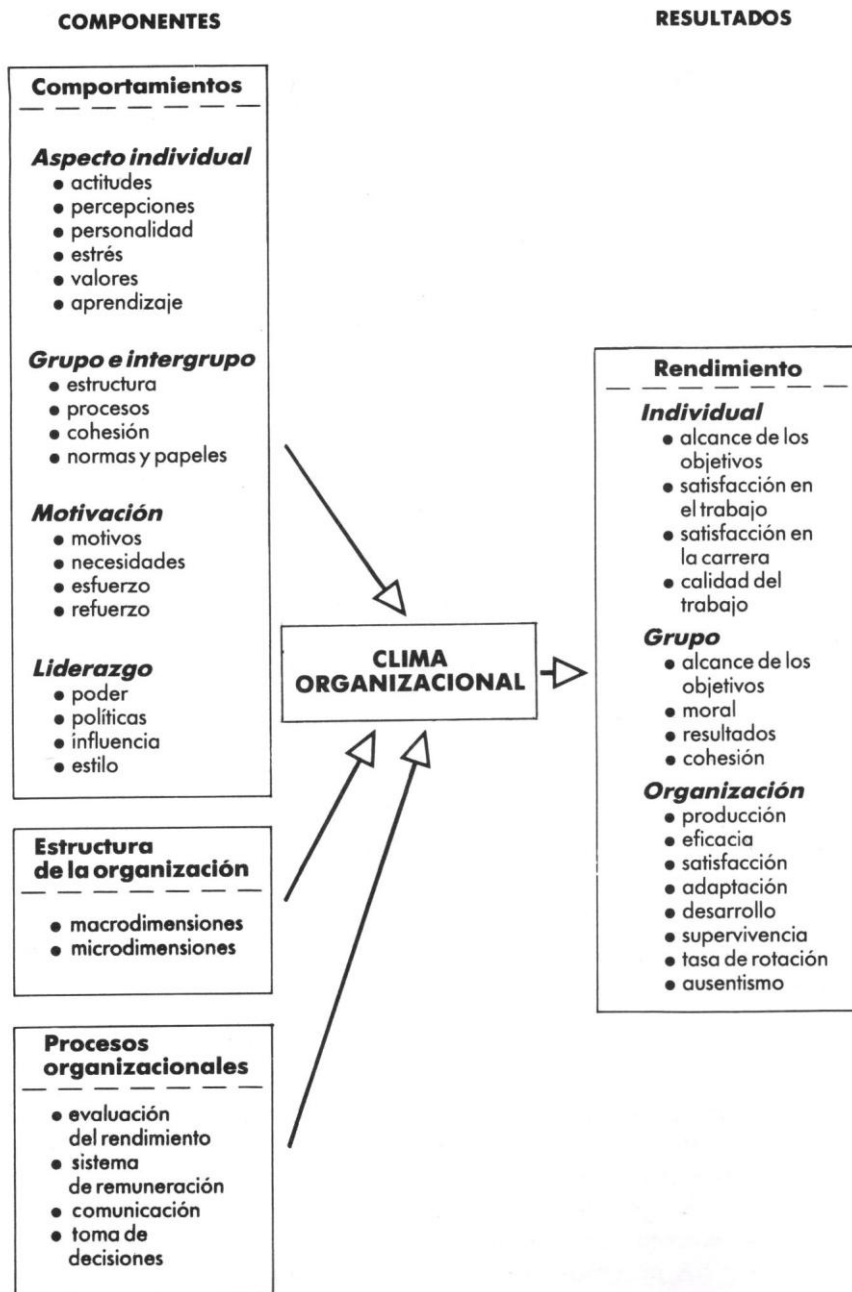
Así, los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.

---

<sup>65</sup> Likert, R., *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Clection Hommes et organisations, París, 1974. Citado por: Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 39.

<sup>66</sup> Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, págs. 39-41.

**Figura 5.1.** Componentes y resultados del clima organizacional.



Fuente: Tomado de Gibson <sup>67</sup>.

<sup>67</sup> Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnely. J. H., *Organizations: structure, processes, behavior*, Businnes Publications Inc., Texas, 1979. Citado por: Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 40.



Brunet (2011) La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los aspectos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para construir la percepción del clima. El clima organizacional también es un proceso circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. En otras palabras, si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectados por los resultados obtenidos de la organización. Así, un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja.

El clima está entonces formado por varios componentes que son importantes en el momento en que un jefe de recursos humanos quiera escoger un cuestionario que le permita evaluar el clima de su organización. En efecto, la calidad de un cuestionario reside en el número. Y el tipo de dimensiones que mide. Cuanto más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será.

## **5.2. Dimensiones del clima organizacional**

Se ha visto como diversos estímulos que provienen del medio organizacional influyen directamente sobre el comportamiento de los individuos. Así, la organización constituye en cierta forma una microsociedad, que esta caracterizada por un conjunto de dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. El elemento importante, en este punto, es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo. Razón por la cual, numerosos investigadores del clima basan sus estudios en los datos de las percepciones individuales de las propiedades organizacionales.

“Los diferentes investigadores que han abordado la medida del clima mediante cuestionarios, no se han puesto todavía de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima. La tabla 5.1 presenta cierto número de dimensiones propuestas por investigadores. El número de dimensiones que se encuentran, en conjunto, es bastante heterogéneo puesto que se ven de 2 a 11 dimensiones en el grupo de investigaciones que figuran en este cuadro. También hay que hacer notar que ciertas dimensiones coinciden entre sí, lo que indica que hay varias dimensiones comunes del clima entre las señaladas por los investigadores.”<sup>68</sup>

Como se dijo anteriormente, existe una polémica acerca del estilo de administración (estilo de liderazgo) de la dirección como principal determinante del clima. Brunet (2011) Comúnmente se acepta que el clima organizacional está fuertemente determinado por el estilo de liderazgo que prevalece dentro de la organización. En efecto, es posible obtener una idea general del clima reinante en una empresa midiendo el estilo de administración, por el contrario, el clima organizacional es un tanto diferente del estilo de liderazgo puesto que el concepto de clima se refiere a las propiedades que se han vuelto tradicionalmente junto con las políticas, los procedimientos o las obligaciones objetivas de la organización, las cuales se ven luego filtradas por las características individuales de los empleados.

### 5.3. Dimensiones y cuestionarios

A continuación, se presentan los principales cuestionarios, los que se usan comúnmente, así como las dimensiones que éstos cubren.

“El instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es la traducción de los cuestionarios de Likert,”<sup>69</sup> **“El perfil de las características organizacionales,** cuya teoría se presentó anteriormente. Estos

---

<sup>68</sup> Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, págs. 43, 45.

<sup>69</sup> Likert, R., *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Collection Hommes et organisations, París. 1974. Citado por: Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 45.

cuestionarios miden la percepción del clima en función de 8 dimensiones que son las siguientes.”<sup>70</sup>

**Tabla 5.1.** Dimensiones del clima organizacional<sup>71</sup>

<i>Forehand y Gilmer</i>	<i>Friedlander y Margulies<sup>4</sup></i>	<i>Gavin<sup>5</sup></i>	<i>Lawler et al<sup>8</sup></i>
1. Tamaño de la organización.	1. Empeño.	1. Estructura organizacional.	1. Competencia eficacia.
2. Estructura organizacional.	2. Obstáculos o trabas.	2. Obstáculo.	2. Responsabilidad.
3. Complejidad sistemática de la organización.	3. Intimidad.	3. Recompensa.	3. Nivel práctico concreto.
4. Estilo de liderazgo.	4. Espíritu de trabajo.	4. Espíritu de trabajo.	4. Riesgo.
5. Orientación de fines.	5. Actitud.	5. Confianza y consideración de parte de los administradores.	5. Impulsividad.
	6. Acento puesto sobre la producción.	6. Riesgos y desafíos.	
	7. Confianza.		
	8. Consideración.		
<i>Likert<sup>9</sup></i>	<i>Litwin y Stringer<sup>11</sup></i>	<i>Meyer<sup>12</sup></i>	<i>Payne et al<sup>14</sup></i>
1. Métodos de mando.	1. Estructura organizacional.	1. Conformidad.	1. Tipo de organización.
2. Naturaleza de las fuerzas de motivación.	2. Responsabilidad.	2. Responsabilidad.	2. Control.
3. Naturaleza de los procesos de comunicación.	3. Recompensa.	3. Normas.	
4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción.	4. Riesgo.	4. Recompensa.	
5. Toma de decisiones.	5. Apoyo.	5. Claridad organizacional.	
6. Fijación de los objetivos o de las directrices.	6. Normas	6. Espíritu de trabajo.	
7. Procesos de control.	7. Conflicto.		
8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.			
<i>Pritchard y Karasick<sup>15</sup></i>	<i>Schneider y Bartlett<sup>16</sup></i>	<i>Steers<sup>17</sup></i>	<i>Halpin y Crofts<sup>7</sup></i>
1. Autonomía.	1. Apoyo proveniente de la dirección.	1. Estructura organizacional.	1. Cohesión entre el cuerpo docente.
2. Conflicto contra cooperación.	2. Interés por los nuevos empleados.	2. Refuerzo.	2. Grado de compromiso del cuerpo docente.
3. Relaciones sociales.	3. Conflicto.	3. Centralización del poder.	3. Moral de grupo.

<sup>70</sup> Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 45 – 51.

<sup>71</sup> Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 44.

4. Estructura organizacional.	4. Independencia de los agentes.	4. Posibilidad de cumplimiento.	4. Apertura de espíritu.
5. Recompensa.	5. Satisfacción.	5. Formación y desarrollo.	
6. Relación entre rendimiento y remuneración.	6. Estructura organizacional.	6. Seguridad contra riesgo.	5. Consideración.
7. Niveles de ambición de la empresa.		7. Apertura contra rigidez.	6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección.
8. Estatus.		8. Estatus y moral.	7. Importancia de la producción.
9. Flexibilidad e innovación.		9. Reconocimiento y retroalimentación.	
10. Centralización.		10. Competencia y flexibilidad organizacional.	
11. Apoyo.			

**Los métodos de mando.** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

**Las características de las fuerzas motivacionales.** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

**Las características de los procesos de comunicación.** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

**Las características de los procesos de influencia.** La importancia de integración superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

**Las características de los procesos de toma de decisiones.** La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

**Las características de los procesos de planificación.** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

**Las características de los procesos de control.** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

**Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.** La planificación así como la formación deseada.

El cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer<sup>72</sup> mide la percepción de los empleados en función de 6 dimensiones:

**Estructura.** Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

**Responsabilidad individual.** Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

**Remuneración.** Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

**Riesgos y toma de decisiones.** Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presenta en una situación de trabajo.

**Apoyo.** Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

**Tolerancia al conflicto.** Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

En 1968, dos estadounidenses, Schnedider y Bartlett,<sup>73</sup> formularon un cuestionario para medir la percepción del clima en el interior de las compañías de seguros en función de seis dimensiones que son:

**El apoyo patronal.** ¿Hasta qué punto están los superiores interesados en el progreso de sus agentes, en apoyarlos en sus esfuerzo y en mantener un espíritu amistoso de cooperación?

**La estructura.** Esta dimensión se refiere a las presiones que ejercen los superiores para que sus agentes respeten sus presupuestos, conozcan el material que está a la venta y acaparen nuevos clientes.

**La implicación con los nuevos empleados.** Esta dimensión se refiere a las preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y formación de nuevos agentes de seguros.

---

<sup>72</sup> Litwin, G. y Stringer, R., *Motivation and organizational climate*, Harvard Business School, 1968. Citado por: Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 46.

<sup>73</sup> Schneirder, B. y Bartlett, C. J., "Individual differences and organizational climates: 1. The research plan and questionnaire development", *Personnel psychology*, 21, 1968, págs.. 323-332. Citado por: Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, págs. 46, 47.

**Los conflictos interagencias.** Esta dimensión se refiere a grupos de individuos, en el interior o el exterior de la empresa que ponen en entre dicho la autoridad de los administradores.

**La autonomía de los empleados.** Esta dimensión se apoya en el grado de autonomía que viven los empleados en su trabajo.

**El grado de satisfacción general.** Esta dimensión se refiere al grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización.

Brunet (2011) La ejecución de este cuestionario comprende 80 preguntas que reagrupan las 6 dimensiones que se enumeraron anteriormente. Se puede utilizar este cuestionarios, según el punto de vista de sus mismos autores, como un instrumento de selección que permite elegir individuos cuya percepción del trabajo por realizar y de la organización encaje bien con la percepción que tienen los empleados de su organización.

Otro cuestionario interesante es el desarrollado por Pritchard y Karasick<sup>74</sup> en 1973. Estos autores se esforzaron por desarrollar un instrumento de medida del clima que estuviera compuesto por dimensiones independientes, completas y descriptivas. Las onces dimensiones que se encontraron son las siguientes:

**Autonomía.** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

**Conflicto y cooperación.** Está dimensión se refiere al nivel de colaboración que observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

**Relaciones sociales.** Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

**Estructura.** Está dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

---

<sup>74</sup> Pritchard, R. P. y Karasick, B. W., "The effects of organizational climate on managerial job performance and satisfaction", *Organizational behavior and human performance*, 9, 1973, págs. 126-146. Citado por: Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, págs. 47,48.

**Remuneración.** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)

**Rendimiento.** Se trata de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

**Motivación.** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

**Estatus.** Este aspecto se refiere a las diferentes jerarquías (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

**Flexibilidad e innovación.** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.

**Centralización de la toma de decisiones.** Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

**Apoyo.** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Por su parte, Halpin y Crofts <sup>75</sup> elaboraron un cuestionario de clima organizacional adaptado especialmente al dominio escolar. Este instrumento de 64 preguntas está compuesto por 8 dimensiones de las cuales 4 se apoyan en el comportamiento del cuerpo docente y 4 en el comportamiento del director de la escuela. Estas dimensiones son las siguientes:

**Desempeño.** Esta dimensión mide la implicación personal del personal docente en su trabajo.

**Obstáculos.** Esta dimensión se apoya en el sentimiento que tiene el personal docente de estar enterrado bajo tareas rutinarias e inútiles por parte de su director.

**Intimidación.** Se trata de la percepción experimentada por el personal docente en cuanto a la posibilidad de tener relaciones amistosas con sus homónimos.

---

<sup>75</sup> Halpin, A. W. y Crofts, D. B., *The organizational climate of schools*, University of Chicago, Chicago, 1963. Citado por: Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, págs. 48, 49.

**Espíritu.** Esta dimensión se basa en la satisfacción de las necesidades sociales del personal docente.

**Actitud distante.** Esta dimensión se refiere a los comportamientos formales e impersonales del director que prefiere atenerse a las reglas claramente establecidas antes que entrar en una relación afectiva cualquiera con sus profesores.

**Importancia de la producción.** Esta dimensión se basa en los comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director de la escuela.

**Confianza.** Esta dimensión se refiere a los esfuerzos que hace el director para motivar al personal docente.

**Consideración.** Esta dimensión se refiere al comportamiento del director que intenta tratar a su personal docente de la manera mas humana posible.

Recientemente, Crane<sup>76</sup> elaboró un cuestionario del clima adaptado a las empresas escolares. Este cuestionario comprende 36 preguntas que permiten analizar el clima en función de 5 dimensiones:

**La autonomía.** Este factor se basa en el grado de autonomía, de iniciativa y de responsabilidades individuales que los empleados pueden demostrar en su trabajo.

**La estructura.** Esta dimensión se refiere a la forma en que los superiores establecen y comunican a sus empleados los objetivos y la forma de trabajar.

**La consideración.** Este aspecto del cuestionario se refiere al apoyo y confianza que la dirección otorga a los empleados.

**La cohesión.** Esta dimensión se apoya en la cohesión y la fidelidad del grupo de trabajo.

**Misión e implicación.** Este factor se refiere a la implicación y participación de los empleados en los objetivos de la organización.

Moos e Insel<sup>77</sup> elaboraron un cuestionario, titulado *The work Environment Scale*, susceptible de ser utilizado en la mayoría de las organizaciones (privadas, públicas,

---

<sup>76</sup> Crane, J. D., "The measurement of organizational climate", Thèse de Doctorat en Education, Université de Houston, 1981. Citado por: Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 49.

<sup>77</sup> Moos, R. H. e Insel, P. M., *The work environment scale*, Consulting Psychologist Press Inc., Palo Alto, California, 1974. Citado por: Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 49, 50.



escolares). Este instrumento se compone de 90 preguntas y mide el clima en función de 10 dimensiones siguientes:

**Implicación.** Esta dimensión mide hasta qué punto los individuos se sienten implicados en su trabajo.

**Cohesión.** Esta dimensión se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí.

**Apoyo.** Esta dimensión se refiere al apoyo y estímulo que da la dirección a sus empleados.

**Autonomía.** Esta dimensión mide hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar decisiones.

**Tarea.** Esta dimensión evalúa hasta qué punto el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.

**Presión.** Esta dimensión se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.

**Claridad.** Esta dimensión mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.

**Control.** Esta dimensión se refiere a los reglamentos y a las presiones que pueda utilizar la dirección para controlar a sus empleados.

**Innovación.** Esta dimensión mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.

**Confort.** Esta dimensión se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.

Bowers y Taylor<sup>78</sup> elaboraron, (...), un instrumento destinado a medir las características globales de una organización. Este instrumento llamado *Survey of organizations*, mide las características organizacionales en función de tres grandes variables: el liderazgo, el clima organizacional y la satisfacción. El clima organizacional se mide en función de 5 grandes dimensiones:

---

<sup>78</sup> Bowers, D. G. y Taylor, J. C., *Survey of organizations*, Institute for social research, University of Michigan, Michigan 1970. Citado por: Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, págs. 50, 51.

**Apertura a los cambios tecnológicos.** Esta dimensión se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo de sus empleados.

**Recursos humanos.** Esta dimensión se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.

**Comunicación.** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existe dentro de la organización así como la facilidad que tiene los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

**Motivación.** Esta dimensión se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

**Toma de decisiones.** Esta dimensión evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Se observa como el número de dimensiones de clima que se presento varían de un autor a otro así como existen varias dimensiones comunes. En efecto, poco importa el cuestionario que utilice el especialista en administración para evaluar el clima de su organización, lo que debe interesarle es que su instrumento de medición cubra por lo menos las cuatro dimensiones siguientes:

**Autonomía individual.** Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos, es decir, la posibilidad que se le da al empleado de ser su propio patrón y conservar cierto poder de decisión.

**Grado de estructura que impone el puesto.** Esta dimensión mide la forma de comunicar a los empleados por parte de sus superiores los objetivos y métodos de trabajo.

**Tipo de recompensa.** Esta dimensión se basa en los aspecto monetarios o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.

**Consideración, agradecimiento y apoyo.** Que un empleado recibe de sus superiores.

Brunet (2011) Entonces, en la medida en que un cuestionario incluya más preguntas o características relativas a las dimensiones precedentes, mejor será su capacidad para poder delimitar, de la manera más global posible, el clima

organizacional tal y como lo viven sus miembros. Lo importante es que estas dimensiones permitan trazar lo más exactamente posible la imagen del clima de una organización.

Frente a lo anteriormente expuesto, Jeffrey Pfeffer PhD de la Universidad de Stanford importante investigador en el tema, considera que es importante conocer las estrategias a nivel organizacional que permiten medir el clima, la primera consiste en observar el trabajo en progreso, la segunda en realizar entrevistas con miembros claves de la fuerza del trabajo y por último conducir una encuesta para miembros del personal utilizando cuestionarios.

Aunque el esfuerzo y la inversión no constituyen una consideración aislada, las primeras dos estrategias son bastante más costosas que la última. En la práctica, tomar el pulso de organizaciones grandes con exactitud suele requerir alguna forma de encuesta de clima y para esto si bien existen varios cuestionarios disponibles, luego de años de investigación y con mas de 3000 compañías en su base de datos mundial ha descubierto que para obtener un diagnóstico claro y eficaz es fundamental evaluar y medir las siguientes dimensiones del clima organizacional:

### 1. FLEXIBILIDAD

En un clima positivo, se aceptan las nuevas ideas fácilmente y se mantienen al mínimo las reglas innecesarias. El enfoque de la gerencia está en hacer que las mejores personas se junten para realizar un trabajo, más que en establecer largas líneas de autoridad.

Para mejorar esta dimensión, se debe reducir el número de normas y alentar a los empleados a aportar nuevas ideas y establecer una estructura con mínimas líneas de autoridad.

### 2. RESPONSABILIDAD

Los empleados tienden a estar más motivados cuando se les permite cumplir sus tareas sin buscar constantemente la aprobación de su gerente.

Para mejorar esta dimensión, es importante delegar en los empleados tantas tareas como sea posible y hacerlos responsables por los resultados. También deben

ser alentados para asumir riesgos calculados sin miedo a ser culpados.

### 3. ESTÁNDARES

En los climas organizacionales pobres la gerencia pone poco énfasis en mejorar el desempeño.

Los gerentes deben establecer objetivos desafiantes pero realistas, ofrecer feedback o retroalimentación en forma regular y asegurarse de que las medidas de desempeño sean adecuadas y claras. Los empleados deben recibir en forma individual amplias oportunidades de formar parte en el proceso de definición y planificación de objetivos.

Para mejorar este aspecto del clima de una organización, es necesario que los gerentes estimulen a las personas en lugar de usar amenazas y críticas. El sistema de promoción debe ayudar a los mejores individuos a subir a la cima y las recompensas ofrecidas deben ser directamente proporcionales con la calidad del aporte de los empleados. Las oportunidades de desarrollo deben utilizarse tanto para recompensar como para mejorar el desempeño.

### 5. CLARIDAD

Las personas raramente dan lo mejor cuando no están seguras de lo que se espera de ellas. Es importante asegurarse de que los empleados sepan exactamente qué se espera de ellos y cómo pueden contribuir con las metas de la organización. Las políticas, los procedimientos y las líneas de autoridad también deben ser claros.

### 6. COMPROMISO DEL EQUIPO

Las personas tienen que ser leales a la organización y estar orgullosas de pertenecer a ella. En la mayoría de los roles, ellas deben ser capaces de cooperar e interactuar con otros con el objetivo de cumplir las metas de trabajo. Los gerentes deben asegurarse de que resuelven conflictos que interfieren con la finalización de tareas rápidamente y que estimulan la cooperación entre los individuos.

(Gómez y Cols, 2001) Con relación al diseño de pruebas para evaluar clima, en el contexto colombiano se han desarrollado instrumentos como el Test de Clima

Organizacional (TECLA) véase *anexo 9*, desarrollado en la Universidad de los Andes de Bogotá. Consta de 90 aseveraciones a través de las cuales se busca que el individuo conteste únicamente falso o verdadero cada una de ellas dependiendo de su aplicabilidad o no a su trabajo o a la organización.

“En 1977, John Sudarky, profesor de la Universidad de los Andes, desarrolló en Colombia un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA, el cual se fundamenta en la teoría de la motivación en el esquema presentado por David McClelland y J. Atkinson (en él se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro) y las variables definidas por Litwin y Stringer, consideradas como dimensiones del clima organizacional (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad organizacional, espíritu de grupo, seguridad y salario). La aplicación del instrumento ha tenido éxito en las organizaciones colombianas, pues ha permitido obtener perfiles de identificación del clima. (...). El TECLA es uno de los modelos aplicados por estudiantes y consultores en el medio colombiano.”<sup>79</sup>

“El IMCOC fue formulado en 1980 como resultado de trabajos de grado de estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad del Rosario. Se construye tomando como referencia el modelo teórico de las relaciones humanas. Su diseño tiene en cuenta aspectos desarrollados por autores como Kurt Lewin, Simon Schein, Mc. Gregor, Likert, Maslow, Herzberg, (...). En Colombia, como en otros países de Iberoamérica, existe una gran variedad de instrumentos para medir el clima organizacional que han sido diseñados por autores, consultores y áreas de gestión humana y desarrollo organizacional de empresas en función de sus condiciones particulares. Además, las empresas multinacionales han creado sus propios instrumentos a nivel mundial y los aplican en sus oficinas regionales.”<sup>80</sup>

Álvarez. Ante esta avalancha de conceptos sobre clima, así como de instrumentos para su medición, las preguntas que un estudiante y un empresario deben hacerse para pensar en su utilización con las siguientes:

- ¿Cuál es la definición que los autores tienen acerca del concepto de clima

---

<sup>79</sup> Álvarez, C. Clima organizacional en Colombia. *El IMCOC un método de análisis para su intervención*. Págs. 55, 56.

<sup>80</sup> Álvarez, C. Clima organizacional en Colombia. *El IMCOC un método de análisis para su intervención*. Págs. 57, 58.

organizacional y cuál es su fundamento teórico?

- ¿Cuáles son las variables (dimensiones) que pretende medir?
- ¿Cuál es la tipología en la que se enmarcan dichos cuestionarios?
- ¿Qué tipo de validación tiene la herramienta?
- ¿Es confiable?
- ¿El instrumento mide el clima organizacional?
- ¿El instrumento es consistente en la formulación de sus preguntas?
- ¿Las preguntas están claramente formuladas?
- ¿Se adapta a las necesidades de los que desea saber sobre clima?

“El Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) desarrollado por la Universidad del Rosario: consta de 45 preguntas relacionadas con aspectos en los cuales se plantea el grado de percepción sobre situaciones, actitudes y creencias frente a hechos.”<sup>81</sup>

De acuerdo con los fundamentos teóricos y metodológicos propuestos por los autores mencionados, puede decirse que la medición del clima organizacional a través de instrumentos se orienta a la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados debido a las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influye en su motivación laboral.

Así, el objetivo de tal medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional a partir de dimensiones elegidas por el investigador; así mismo, señalar e identificar aspectos de carácter forma e informal que caracterizan a la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados que inciden en sus niveles de motivación y eficiencia con el propósito de recomendar acciones específicas que permitan modificar las conductas de los trabajadores y , de esta forma, crear un clima de organización que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de sus metas por la acción de su recurso humano. (Álvarez).

---

<sup>81</sup> Espinoza, R. (2005). Clima organizacional. *Propuesta para mejorar el clima organizacional de una empresa industrial de producción de alimentos*. Guatemala.

## **6. Modelos del Clima Organizacional**

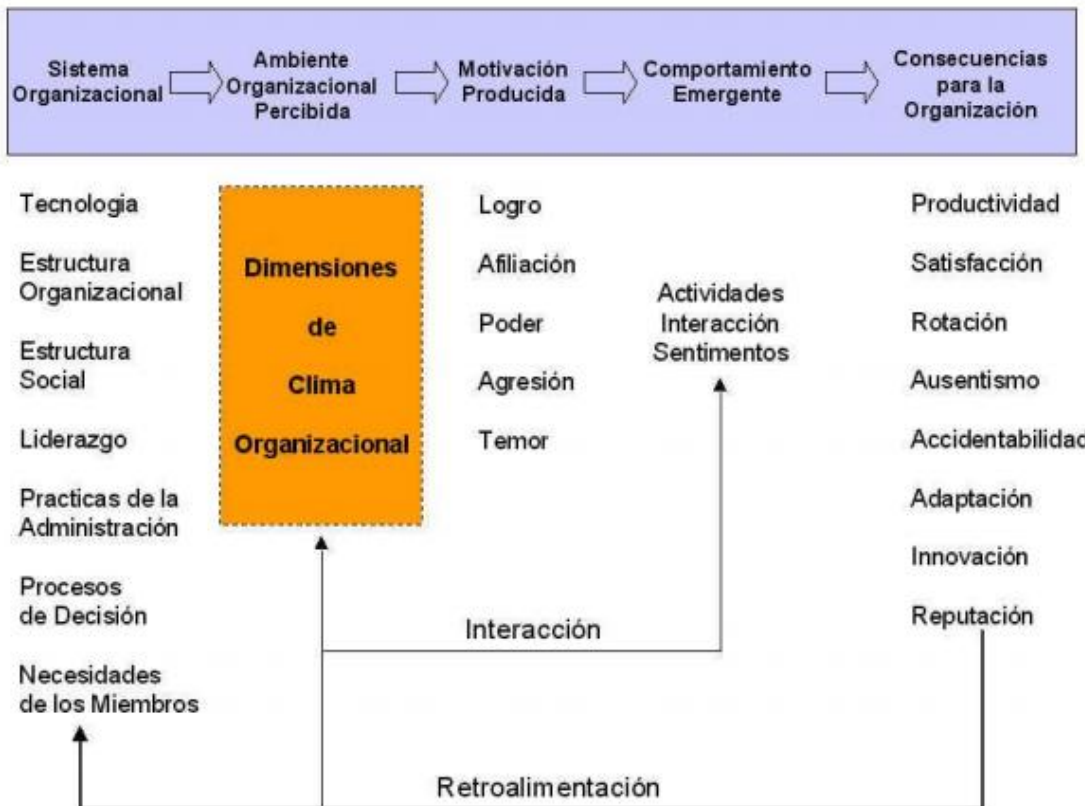
### **6.1. Modelo Explicativo del Clima Organizacional**

Edel, R., García, S. y Guzmán, F. (2007). Los investigadores sobre los estudios del clima organizacional han propuesto algunos modelos explicativos de éste que sirven de referencia para comprender los elementos que participan y la relación que guardan dentro de una organización, resaltando su complejidad y la interacción que se da con diversos factores organizativos.

A continuación se presenta el modelo actualmente más aceptado para la explicación del clima, ya que permite conocer y comprender los factores inmersos en el clima como los son la estructura, el liderazgo, la toma de decisiones, entre otros, que al ser evaluados se mide la forma como es percibida la organización por los empleados que la conforman, permitiendo a su vez determinar el comportamiento de éstos en función de su motivación, satisfacción, rendimiento y por supuesto de la productividad de la organización. Litwin y Stringer (en Goncalves 2011) proponen el siguiente modelo de clima organizacional.

Goncalves (2000). Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan factores como (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, satisfacción, rendimiento, adaptación, productividad, accidentabilidad, ausentismo etc., pueden ser consecuencias negativas o positivas de acuerdo de la manera como ha sido percibido el clima por el individuo.

**Figura 6.1** Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer



Fuente: tomada de Goncalves, A. (2000)<sup>82</sup>

Este modelo ha sido aceptado y bastante utilizado para la comprender la función que cumple el clima al interior de las empresas ya que no solo abarca componentes de estructura organizacional sino también los procesos y comportamientos individuales que se presentan en el lugar de trabajo.

## 6.2. Modelos de Intervención Del Clima Organizacional

A continuación se presentan dos modelos de intervención del clima organizacional que al ser aplicados por el psicólogo o administrador a una organización determinada se espera que modifique o cambie el clima no adecuado, tomando como

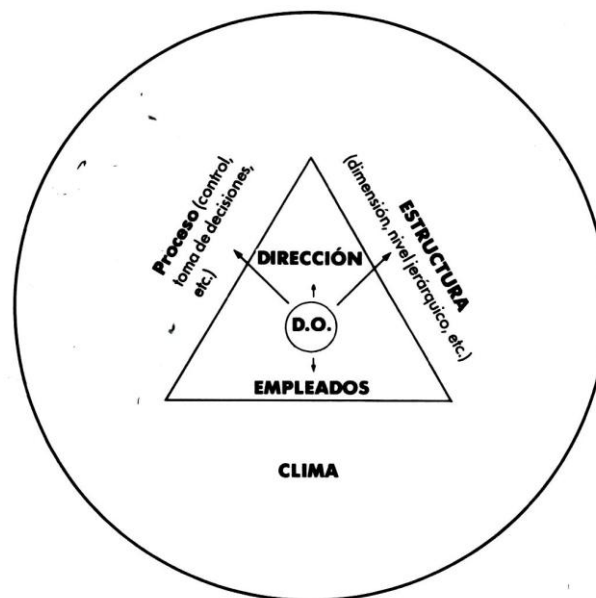
<sup>82</sup> Goncalves, A. (2000). *El Clima como término Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). Bogotá.



base en una serie de fases y pautas que permita de manera ordenada evaluar y tratar las dimensiones involucradas en tal caso.

“Se debe tener en cuenta que cambiar o modificar el clima organizacional no es, por supuesto, una cosa fácil. En efecto, se ha visto que el clima de trabajo es una resultante de varias dimensiones y, por lo mismo, es el resultado de la interrelación de dos variables importantes que afectan la estructura organizacional y el proceso administrativo (véase figura 6.1). como el clima lo perciben los individuos, las intervenciones a ese nivel se vuelven delicadas puesto que es necesario modificar la percepción de las personas implicadas tocando ya sea la percepción individual, ya sea el medio de trabajo, o las dos cosas juntas”.<sup>83</sup>

**Figura 6.2.** Cambio y climas organizacionales.



*Fuente:* Tomado de Brunet, pág. 104.

Brunet (2011) Las intervenciones que intentan cambiar el clima de trabajo en una organización, se hace generalmente por la vía de la práctica del desarrollo organizacional (DO). Según Bennis (1969, véase Tellier y Robert<sup>84</sup>) el desarrollo

<sup>83</sup> Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas. Págs. 104,105.

<sup>84</sup> Tellier, Y. y Robert, G., “La pratique du DO”, en R. Tessier y Y. Tellier (dirs.), *Changement planifié et développement des organisations*, I. F. G. Montreal, 1973,

organizacional es esencialmente una estrategia educativa que utiliza por todos los medios posibles el comportamiento basado en la experiencia, para mejorar y ofrecer una mejor gama de elecciones organizacionales en un mundo en efervescencia.

Brunet (2011) Por medio del empleo de una o varias técnicas de desarrollo organizacional se puede tratar de modificar el clima de una organización. Evidentemente, si conocemos la naturaleza interdependiente de las variables en juego (variables causales, moderatrices y finales) el cambio debe basarse en la organización total y no solamente sobre los individuos que forman parte de ésta. En efecto, el interventor no centrar su acción en un componente particular de la organización (como la comunicación) sino que también debe intentar modificar o, por lo menos, analizar los otros componentes (como la estructura) si quiere, eventualmente, producir un cambio profundo y durable a nivel del clima. El cambio provocado en un componente puede ser aniquilado por el estado inmutable de otro. También hay que tener en cuenta el efecto desencadenador de un componente modificado sobre las otras dimensiones.

Brunet (2011) Las estrategias de acción del desarrollo organizacional se basan en la intervención a nivel de la dirección o al de los empleados. La eficacia del cambio del clima será mayor en la medida en que se impliquen conjuntamente todos los componentes humanos (dirección y e empleados) y físicos. De nada sirve tratar de modificar la percepción del clima en los empleados sino se toca la estructura física o el proceso organizacional que los rodea. Los miembros de la organización tanto empleados como directivos , deben modificar su forma de ver y de actuar.

La tabla 6.2 presenta un modelo integrado de modificación del clima organizacional. Con base en las teorías de Lewin<sup>85</sup> y House,<sup>86</sup> se puede llegar a postular un acercamiento global de cambio que comprenda cinco fases diferentes.

---

págs. 209-316. Citado por: Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 105.

<sup>85</sup> Lewin, K., *Field theory in social science*, Harper Bros, Nueva York, 1951. Citado por: Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 105

<sup>86</sup> House, R. J., "Management: what, how, why", en R. J. House (dir.) *Management development: desing, evaluation and implementation*, University of Michigan, Ann Arbor, 1967, págs. 9-21. Citado por: Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 105 -107.

**Tabla 6.2.** Modelo integrado de modificación del clima organizacional.<sup>87</sup>

<i>Estructura-proceso</i>	<i>Dirección</i>	<i>Empleados</i>
<b>Desbloqueo</b>		
I		Conocimiento de los posibles cambios. Cambio en los conocimientos existentes (existen otros sistemas organizacionales).
II	Cambio en el organigrama (descentralización contra centralización), los fines, las filosofías y las políticas de la dirección.	Cambio en las actitudes.
<b>Reconstruir</b>		
III		Cambio en el comportamiento.
IV	Filosofías y prácticas de acuerdo con el rendimiento deseado.	Cambio en el rendimiento en el trabajo. Supervisión y evaluación periódicas del cambio, de acuerdo con el rendimiento deseado.
<b>Volver a bloquear</b>		
V	Formalización y puesta en marcha de un sistema que permita reforzar los cambios.	Cambio en los resultados organizacionales.

**Fase I.** Es necesario que las partes en cuestión tomen conocimientos de los posibles cambios. El consultar a quien se le pide actuar, juega al principio un papel de “bombero”. En efecto, generalmente se le pedirá que actúe cuando la situación ya se volvió insostenible. Éste debe, en esa fase, proporcionar nuevos conocimientos a las dos partes y hacerles tomar conciencia de que existen otros sistemas organizacionales.

**Fase II.** Si se imponen cambios, mejoras o reajustes a niveles de la estructura y de los procesos organizacionales, es en esta etapa cuando hay que empezar a ponerlas en aplicación. Al mismo tiempo, hay que pensar en los cambios de actitudes que pueden surgir de las dos partes en cuestión.

<sup>87</sup> Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 106.

**Fase III.** En esta etapa, el consultor debe encargarse de hacer que las dos partes aprendan los comportamientos que irán a la par con los cambios en el proceso y en la estructura organizacional.

**Fase IV.** Es una etapa evaluativa puesto que se trata de ver si el rendimiento en el trabajo, tras las modificaciones sufridas durante las tres primeras fases, va de acuerdo con los objetivos de cambio deseados y con las modificaciones propuestas a nivel de la estructura y del proceso. Si hay efectuar reajustes en función de la evaluación, es en esta etapa cuando deben hacerse.

**Fase V.** Es en esta última etapa cuando se formaliza y se integran los cambios en la naturaleza misma de la organización a fin de aumentar su eficacia. También debe ponerse en marcha un sistema de supervisión que permita controlar y reforzar los cambios para que éstos formen un todo con la organización.

Este modelo deja de manifiesto la importancia de contar con la participación y colaboración de los empleados, sería un trabajo en equipo conjunto con alta dirección. Ya que requiere de evaluaciones periódicas de los cambios logrados es necesario mantener una buena comunicación entre ambas partes a fin de reforzar la eficacia y desempeño de cada individuo.

En el mismo orden de ideas, Lippitt<sup>88</sup> en una investigación efectuada para medir el clima organizacional de la red escolar estadounidense, enuncia algunos principios que todo administrador [o psicólogo organizacional] debería tener en cuenta para el desarrollo y mantenimiento de un clima de apoyo en el trabajo. Estos principios son los siguientes:

- Para hacer que sus empleados sean más dinámicos durante las reuniones, debe darles la oportunidad de participar en la discusión antes de crear una situación que los haga apáticos y desconfiados.
- No crea que sus superiores estarán automáticamente en contra de lo que les va a proponer. Una planificación interesante y bien apoyada puede interesarles.

---

<sup>88</sup> Lippitt, R., "A supportive organizational climate for action research", *Personnel and Guidance Journal*, 59 (8), 1981, págs. 551-517. Citado por: Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 107.

- Los individuos que se verán afectados por una decisión deben participar en la elaboración y en la aplicación de ésta.
- Los conflictos deben ser considerados como elementos dinámicos que permitan el surgimiento de nuevas ideas.
- Subrayar el alcance de los objetivos de sus empleados sobre todo si éstos trabajan en un proyecto importante.

Brunet (2011) En resumen, no es fácil cambiar el clima de una organización. Eso requiere de tiempo y de la participación de todos los individuos a los que concierne. Implica también que la dirección no tenga miedo de poner en tela de juicios la base del funcionamiento mismo de su organización. Las diferentes estrategias de desarrollo organizacional no deben aplicarse ciegamente sin conocer el papel efectivo que juegan los componentes del clima. Por esto mismo, antes de intervenir bajo una forma u otra, hay que tener una identificación precisa del problema, sobre todo porque la naturaleza misma del clima organizacional es difícil de establecer. El interventor debe poner atención y resistir a la tentación de utilizar programas de desarrollo organizacional fabricados de antemano. El programa que utilizará (...) deberá estar de acuerdo con la voluntad de las personas del lugar, con el estado de los componentes del clima de la organización y con los objetivos que se quieran alcanzar.

El segundo modelo que se presenta a continuación, es un modelo de clima organizacional basado en la gestión por competencias, en donde “se considera que los principales protagonistas de los estudios e investigaciones de clima son:

- *El individuo*, concebido como el sujeto que responde a dos necesidades: por un lado, a impulsar sus aptitudes personales desaprovechadas en su puesto de trabajo y, por otro, al desarrollo de su rol laboral.
- *El grupo*, entendido como un conjunto de individuos hipotéticamente orientados hacia un mismo fin concreto (...).

- *La organización*, entendida como el marco institucional que recoge las necesidades de los grupos y de los individuos involucrados en una estrategia concreta.”<sup>89</sup>

En este mismo modelo muestra una visión complementaria de las dimensiones tradicionales propuestas <sup>90</sup> para la medición del clima organizacional, en torno a cuatro escenarios siguientes:

- “*Contexto organizativo*: recoge aquellas variables emparentadas con la estructura organizativa en su más amplio nivel. Ello requiere, al menos, hablar de forma más pormenorizada de las siguientes cuestiones: cultura y organización formal existente, aspectos retributivos y expectativas motivacionales, comunicación y concentración del poder, relaciones intra e interpersonales en el trabajo y conciliación de la vida personal y profesional.
- *Contenido del trabajo*: toma como referencia aspectos tales como el entorno y el equipo de trabajo, el diseño de puestos y tareas, (...) y la carga de trabajo asociada.
- *Significado del grupo*: planea sobre elementos que condicionan o determinan el significado y/o el grado de cohesión del grupo. Ejemplo de ello son los niveles de comunicación efectiva, la motivación intrapersonal y el liderazgo proactivo.
- *Apreciación personal del individuo*: imbrica (...) pueden hacerse extensivas al grupo y al resto de la organización entre las que se mencionan: el grado de conocimientos, el nivel de capacidades y la escala de habilidades sociales.” <sup>91</sup>

“Se hace clave trascender a los citados escenarios representados a través del análisis de las variables subyacentes sin desatender, por otro lado, la atención al conjunto de *síntomas asociados* (ver tabla 6.3), que no son sino expresión de las

---

<sup>89</sup> Olaz, A. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en competencias. Murcia. Pág. 195.

<sup>90</sup> De entre los estudios realizados, destacan, por sus contribuciones teóricas, las aportaciones de Likert, R. (1974); Litwin, G. y Stringer, R. (1968); Schneider, B. y Bartlett, C. J. (1968); Pitchard, R. P. y Karasick, B. W. (1973); Halpin, A. Y Crofts, D. (1963); Crane, J. D. (1981); Moos, R. H. e Insel, P. M. (1974); Bowers, D. G. y Taylor, J. C. (1970).

<sup>91</sup> Olaz, A. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en competencias. Murcia. Pág. 195-196.

fuentes de conflicto tácitas o expresas de la delegación del clima laboral organizativo. En este sentido, analizar este conjunto de síntomas permitirá al investigador social anticipar posibles vías de análisis, a partir de las cuales sea posible corregir o disminuir la erosión evidenciada en el clima laboral.”<sup>92</sup>

**Tabla 6.3.** Competencias individuales y grupales

INDIVIDUALES	GRUPALES
<p><b>INICIATIVA – PROACTIVIDAD:</b> predisposición a crear las condiciones que, si bien no aseguran el desarrollo de los acontecimientos, procuran disminuir o atenuar las circunstancias de naturaleza adversa a lo inicialmente proyectado.</p>	<p><b>COMUNICACIÓN EFECTIVA:</b> habilidad que permite enviar, recibir y procesar datos e informaciones en un contexto interindividual, favoreciendo la adquisición, la estimulación y el desarrollo de los comportamientos grupales orientados hacia un fin determinado.</p>
<p><b>ADAPTACIÓN – FLEXIBILIDAD:</b> facultad por la que la persona es capaz de amoldarse al entorno, a la situación y/o a las circunstancias sin que ello genere contradicciones o conflictos entre sí mismo, el puesto que ocupa y el medio en el que ha de desenvolverse.</p>	<p><b>TRABAJO EN EQUIPO:</b> desarrollo de las facultades interindividuales que permitan la consecución de resultados en orden a los objetivos propuestos por la organización, optimizando los medios humanos y técnicos puestos a su alcance.</p>
<p><b>LIDERAZGO PERSONAL:</b> capacidad para persuadir, orientar e influir emocional y técnicamente a los individuos buscando el desarrollo de sus conocimientos, capacidades y habilidades personales y profesionales.</p>	<p><b>NEGOCIACIÓN:</b> conjunto de habilidades orientadas a la obtención del máximo provecho de los representados en situaciones de confrontación, en las que generalmente deben cederse posiciones buscando una contraprestación satisfactoria para las partes.</p>
<p><b>ANÁLISIS DE PROBLEMAS – TOMA DE DECISIONES:</b> habilidad relacionada con la evaluación de situaciones, enmarcadas en un contexto de litigio, donde se hace necesaria la solución del conflicto en tiempo y forma.</p>	<p><b>MOTIVACIÓN INTERGRUPAL:</b> capacidad generadora de energía que permite el impulso y/o el ánimo necesario para conseguir los fines propuestos en el equipo de trabajo.</p>

Fuente: Tomado de Olaz, pág. 197.

<sup>92</sup> Olaz, A. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en competencias. Murcia. Pág. 197.

### Papel de gestión por competencias en la gestión del clima laboral<sup>93</sup>

Desde que McClellan (1973)<sup>94</sup> aludiera explícitamente al término *competencia* como aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo, es decir, aquellos elementos que inciden al alza sobre los resultados inicialmente esperados, largo ha sido el debate sobre su interpretación. Al hilo de estos comentarios, una aproximación al concepto hace pensar que las competencias pueden consistir en:

- *Motivos*: entendidos como la necesidad subyacente o la forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona. Por ejemplo: la necesidad de un logro.
- *Rasgos de carácter*: predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinados. Ejemplo de ello son: la confianza en uno mismo, el autocontrol y la resistencia al estrés, por citar sólo algunos.
- *Concepto sobre uno mismo*: lo que uno piensa, lo que valora y/o lo que está interesado en realizar el sujeto, orientado consiguientemente su patrón de comportamiento individual.
- *Capacidades cognitivas y de conducta*: ya sea ocultas (razonamiento deductivo) u observables (escucha activa).

Olaz (2009) Buscando un nexo de unión con la propuesta trazada anteriormente, el modelo que, a continuación, se propone, describe a las competencias (...) en dos bloques interrelacionados entre sí, las individuales y las grupales, ambas concebidas como el <<espíritu>> que da sentido armonioso y coherente a la proyección personal y profesional del individuo en el conjunto de la organización.

De este modo, la tabla 6.4 pone de manifiesto como las *dimensiones individuales* (iniciativa y proactividad; adaptación y flexibilidad; liderazgo personal; análisis de problemas y toma de decisiones) y las *dimensiones grupales* (comunicación afectiva; trabajo en equipo; negociación; motivación intergrupala), se

---

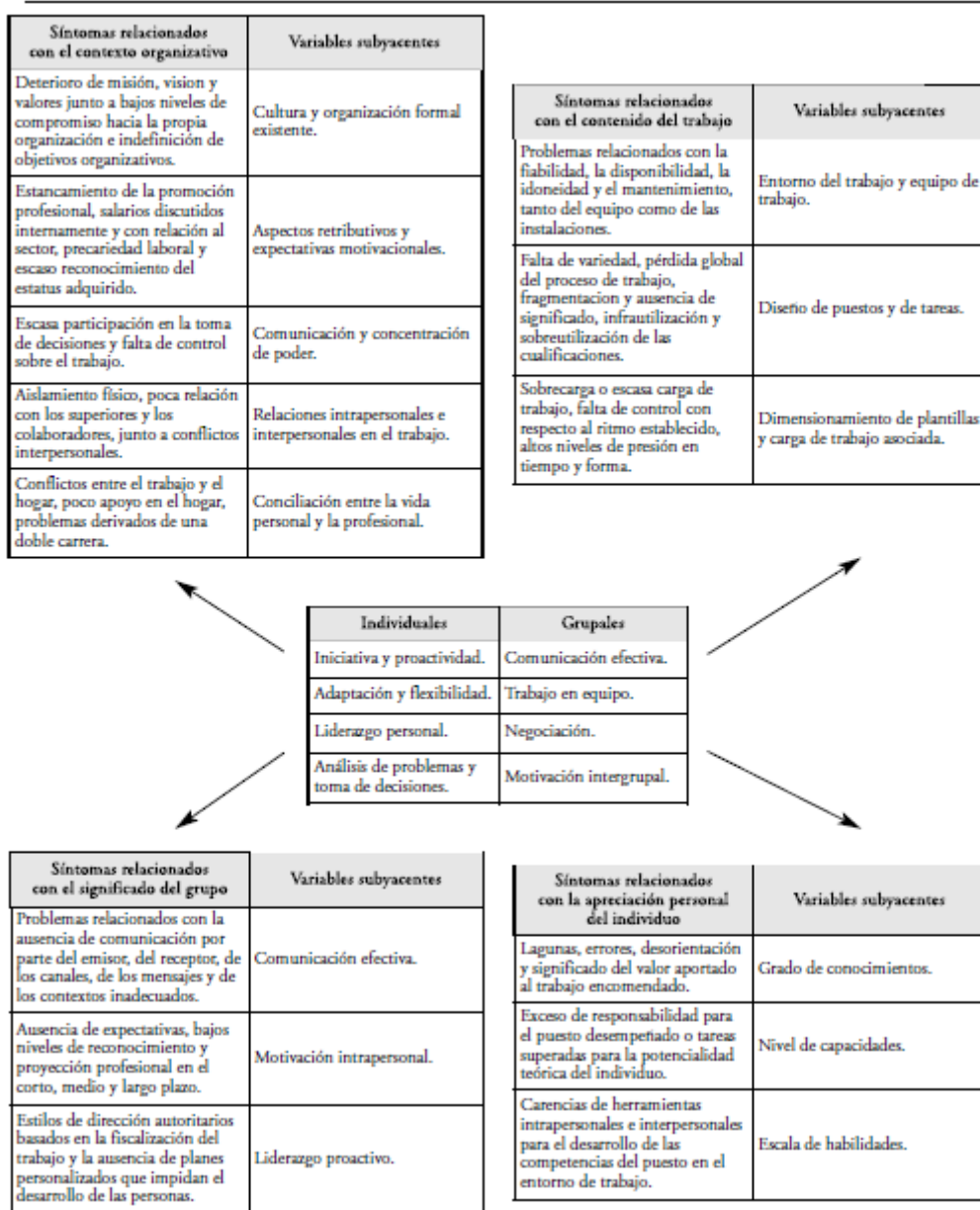
<sup>93</sup> Olaz, A. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en competencias. Murcia. Pág. 197-199.

<sup>94</sup> McClellan, D. (1973). [Testing for competence rather than intelligence]. *American Psychologist*, 28 (1), p. 1-14. Citado por: Olaz, A. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en competencias. Murcia. Pág. 195



convierten en los resortes que sustentan el modelo de clima laboral a través de los escenarios descritos (contexto organizativo, contenido del trabajo, significado del grupo y apreciación personal del individuo).

**Tabla 6.4.** Relación entre el cuadro competencial y las dimensiones del clima laboral.



Fuente: Tomado de Olaz, pág. 201.

Este <<efecto impulsor>> si se quiere ir más al detalle explicaría también como un sistema de *gestión por competencias* congruente, permitiría reducir los síntomas de deterioro y, en consecuencia, una mejor modulación de las variables relacionadas.

Olaz (2009) La aportación de este modelo, a la vista de las argumentaciones anteriores, quiere enfatizar en la idea de que tanto el *contexto organizativo*, el *contenido de trabajo*, el *significado del grupo* como *la apreciación personal del individuo* (escenarios del clima laboral) pueden modelarse en función de la construcción de un modelo de *gestión por competencias*, siendo éste quien construye, jerarquiza y moviliza las variables por las que la organización y, lo que es más importante, las personas, se desenvuelven.

Se esperaría entonces, que este *modelo de gestión por competencias* favorezca la búsqueda de un clima organizacional satisfactorio, en el sentido de que al ser aplicado en una determinada organización contribuya a la construcción de una dinámica organizativa y de la gestión del recurso humano, basándose en los valores, los códigos éticos y deontológicos de quien se encuentre en la organización, a fin de lograr la autodirección del comportamiento individual, resaltando lo que se espera de él y del grupo, lo que sin duda contribuye al bienestar del clima.

## METODOLOGÍA

### Monografía de compilación y revisión bibliográfica

Es el proceso ordenado y lógico, de pasos para realizar un investigación documental sobre algún problema que nos inquiete, interese o preocupe.

1. - Elección del tema: Esta comprobado que con un mayor conocimiento sobre un campo de estudio, será mas fácil detectar el área que necesita ser investigada. El investigador debiera preguntarse lo siguiente: ¿Cuál es el problema que necesita ser investigado? Y ¿Ayuda la investigación a ampliar los conocimientos en este campo?

Es muy importante que el tema sea motivante, ya que la investigación requiere mucho tiempo y es posible que el interés decaiga.

- 2.- Acopio de bibliografía básica sobre el tema: Se reúne todo el material publicado o inédito; artículos, estudios críticos, monografías, ensayos, documentos de archivo, libros, tesis, etc. Conocer las ideas o datos expuestos anteriormente provee de bases sólidas para mejorar nuestra idea y no repetirla.
- 3.- Elaboración de fichas bibliográficas: Permite localizar rápidamente el material en el momento oportuno. Con los datos básicos de un documento (nombre de libro, autor, editorial, número de edición, etc.) se hace el registro en las fichas.
- 4.- Lectura rápida del material: Su fin, el de ubicar las principales ideas y conocer la calidad del material recabado. Se recomienda leer las partes que mas podrían interesar; índice, introducción, prologo, conclusiones, párrafos específicos, etc. Alguna idea relevante puede aparecer en un principio en la lectura, no se recomienda subrayarla, probablemente esta aparezca con mayor claridad.
- 5.- Delimitación del tema: Después de la lectura rápida es más fácil delimitar el tema, porque se puede medir su dimensión y alcance, su aspecto formal y su complejidad. El tema central debe ser preciso, así se enfoca la atención en el y no se dispersa. Desde el principio es preferible escoger un tema pequeño y sencillo.

- 6.- Elaboración del esquema de trabajo: Es un registro visual que representa el esqueleto del escrito con que se concluye el proceso de investigación. Algunos objetivos del esquema son:
- Identificar de forma grafica y analítica, las partes pares y subordinadas del problema.
  - Detectar defectos de relación
  - Facilitar el inventario de la información recolectada.
  - Orientar la recopilación de la información faltante.
  - El primer esquema sirve fundamentalmente para el acopio de información.
  - El esquema debe ser tan simple como lo permita; la sencillez o complejidad del problema; la profundidad y la extensión del trabajo; la cantidad de información recabada.
- 7.- Ampliación del material sobre el tema ya delimitado: Se busca nueva información directamente ligada con el tema. La nueva bibliografía necesita sus fichas.
- 8.- Lectura minuciosa de la bibliografía: Implica reflexión e interpretación y su resultado son las ideas mas importantes que pasan a la fichas de contenido. Si el libro es nuestro, se destacan las ideas principales de las secundarias con colores, corchetes, llaves, etc.
- 9.- Elaboración de fichas de contenido: Contiene las ideas más importantes, pueden ser mixtas cuando contienen; las ideas del autor y nuestras propias reflexiones y comentarios, de esta manera se imprime orden y coherencia al mismo, permiten el fácil manejo de datos e ideas ajenas ó propias. Las fichas nos acercan a la elaboración de un primer borrador del trabajo final.
- 10.- Organización de las fichas de contenido y revisión del esquema: Su objetivo; la valoración del material recopilado, la localización de posibles lagunas, detección de excesos en las ideas transcritas. La posibilidad de revisar el esquema de trabajo con el fin de darle mayor orden y uniformidad, antes de redactar el borrador.
- 11.- Organización definitiva del fichero: Para saber si faltan datos esenciales. Se numeran las fichas con lápiz, para evitar dificultades de reorganización si esta se altera.

12.- Redacción del trabajo final: Conclusión de la investigación, la cual comunica sus resultados mediante un texto escrito, el cual pueda ser consultado por cualquier persona que requiera de esta.

Borrador. Primera exposición de los hechos o ideas del trabajo final. Índice e introducción se deja al final de la redacción del borrador. Se recomienda dejar descansar el borrador, durante un tiempo, para así realizar un análisis frío, crítico, sin ataduras emocionales, con el fin de corregir y redactar el trabajo final.

Redacción final: Su objetivo; comunicar con la mayor claridad y coherencia posibles los resultados, descubrimientos, comprobaciones ó reflexiones logradas a través de todo el proceso de la investigación documental.

## CONCLUSIONES

Se observa cada vez más que, en las investigaciones, la definición de clima organizacional varía en función de los investigadores que lo estudian. Independientemente de la diversidad de definiciones que se han propuesto, no siempre excluyentes entre sí, se considera que existe un significativo consenso en que el clima organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en el comportamiento de los trabajadores y la productividad de una organización. Así, la percepción del medio de trabajo sirve de marco de referencia mediante el cual el empleado interpreta las demandas de su medio y escoge los comportamientos que debe adoptar.

El clima puede influir hasta cierto punto sobre las actitudes y la conducta del trabajador, a través de percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros dependiendo éstas de otras variables moderadoras e intervinientes, tanto de la personalidad (preferencias, normas, valores, necesidades y expectativas), como también los de la situación laboral y de la organización (de su estructura, procesos y de sus propiedades).

Puede haber variaciones en la percepción del clima en función del tipo de profesión o del nivel jerárquico que ocupe el trabajador, evidenciando que una organización puede poseer microclimas en su interior. Un grupo de trabajo particular, un grupo ocupacional, un departamento funcional y la organización completa pueden producir cuatro climas diferentes, sin embargo existe cierta correspondencia en las percepciones del clima entre los empleados.

Un clima organizacional adecuado hace sentir más cómodos a los integrantes de la organización, además se involucra con las necesidades humanas, la motivación y la satisfacción laboral. Estos factores dan una sensación de pertenencia y aceptación, así como la autorrealización y la estima. Y para que un individuo se sienta motivado debe sentirse comprometido, lo cual ocurre en la medida en que se satisfagan sus necesidades. Por otra parte, para alcanzar los objetivos y metas deseados resulta indispensable mantener una información efectiva.

El clima organizacional integra todos los componentes o dimensiones de una empresa que se reagrupan en dos variables: procesos y estructura organizacional. Por esta razón el psicólogo no puede tener una idea exacta del clima de una organización a partir de una de sus dimensiones, lo que realmente es significativo es la suma de todos sus componentes.

El clima organizacional es susceptible de ser modificado, el éxito de este cambio consiste en evaluar y analizar las percepciones de los trabajadores de la organización en lo que concierne a su medio de trabajo, así mismo analizar aquellos factores que actúan positiva o negativamente sobre las dimensiones del clima, identificar las dimensiones en las que es posible una intervención y por último contar con la colaboración tanto de los empleados como del equipo de dirección, ya que es una tarea que exige tiempo.

La identificación del clima organizacional proporciona información y permite comprender los factores que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo a su vez, emprender planes estratégicos que apunten al cambio tanto en las actitudes y conductas de los empleados, como en la estructura y/o en los procesos organizacionales.

Existe una amplia gama de instrumentos de medición de clima organizacional, no obstante el éxito de medición de éste, depende en gran medida de las dimensiones que se pretendan medir, de la consistencia de formulación de las preguntas así como de la confiabilidad y validez del instrumento.

## BIBLIOGRAFIA

Álvarez, C. Clima organizacional en Colombia. *El IMCOC un método de análisis para su intervención*.

Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas: México.

Castillo, M. y Pedraza, N. (2010) El clima Organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas, México. Recuperado en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2011/capm.htm>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Degerencia.com. (2006). Midiendo el clima organizacional. Recuperado en: [http://www.degerencia.com/articulo/midiendo\\_el\\_clima\\_organizacional](http://www.degerencia.com/articulo/midiendo_el_clima_organizacional)

Dessler, G. Varela, R. (2009). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. México. Prentice Hall. Pearson.

Edel, Ruben., García, Arturo. y Casiano, Rocio. (2007) *Clima y Compromiso Organizacional*. Recuperado en:

[http://issuu.com/econoboy\\_conde/docs/climaycomp](http://issuu.com/econoboy_conde/docs/climaycomp)

Edel, R., García, A. y Guzmán, F. (2007). *Clima Organizacional*. CIEA. Recuperado en: <http://es.scribd.com/doc/59499299/10/Modelos-de-clima-organizacional>

García, M. Ibarra, L. y Contreras, C. Diagnostico del Clima Organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato. Recuperado en: <http://www.eumed.net/libros/2012a/1158/1158.pdf>

Gómez, L. (2011). *Módulo de Psicología Organizacional*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD; Bogotá.

Goncalves, Alexis. (2000). *El Clima como término Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). Bogotá. Recuperado en: [http://moodle.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/maestria\\_en\\_educacion/desarrollo\\_y\\_com\\_e\\_n\\_los\\_r\\_h/sesion4/actividades/ClimaTerminoOrganizacional.pdf](http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md/maestria_en_educacion/desarrollo_y_com_e_n_los_r_h/sesion4/actividades/ClimaTerminoOrganizacional.pdf)



Goncalves, Alexis. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).

Jiménez, D. (2008). Liderar la motivación en el clima laboral. Recuperado en: [http://www.degerencia.com/articulo/liderar\\_la\\_motivacion\\_en\\_el\\_clima\\_laboral](http://www.degerencia.com/articulo/liderar_la_motivacion_en_el_clima_laboral)

Lozano, C. Nathal Actuarios y Consultores, S.A. de C.V. Clima organizacional: ¿Activo o pasivo oculto?. México.

Luna, M. (2009). Pequeñas acciones para mejorar el clima laboral. Recuperado en: <http://www.degerencia.com/articulo/acciones-para-mejorar-el-ambiente-laboral>

Maycotte, E. y Lozada, F. (2005). Maestría en planificación y desarrollo urbano, *Lineamientos para la elaboración de proyectos de investigación*. Universidad Autónoma de Ciudad de Juárez. Ciudad de Juárez.

Mondy, W.R. (2010). Administración de recursos humanos. México: Prentice Hall. Pearson.

Münch, L. (2011). Liderazgo y Dirección, *El Liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas.

Olaz, A. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en competencias. Murcia, España. Recuperado en:

<http://ddd.uab.es/pub/papers/02102862n91/02102862n91p193.txt>

Orbegoso, A. (2008). Clima Laboral. *Que es y como analizarlo*. Recuperado en: <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/clima-organizacional-que-es-y-como-analizarlo.htm>

Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 329-349.

Pfeffer, J. (2003). Cómo mejorar el clima organizacional. Hay group. Hay insight.

Robbins, Stephen.(1999). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. Pearson.

Rodríguez, D. (2005). Diagnóstico Organizacional. México: Alfaomega.

(S.A). Recuperado en: <http://www.slideshare.net/crisgerpm/liderazgo-situacional>

Santana, P., Araujo, Y. Clima y Cultura Organizacional: *¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?*. México.

Soto, S. (S.F). Metodología Investigación Documental. México. Recuperado en:

<http://www.mitecnologico.com/Main/MetodologiaInvestigacionDocumental>

Suárez, R. (1983). Hombres y Empresas. *Una visión psicosociológica de la administración*. México: Trillas.

Sulbarán, M. (2004). Clima organizacional y nivel de satisfacción del docente en las escuelas básicas estadales de la parroquia cátedra de ciudad bolívar. Bolívar.

Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. y Giraldo, J. (2006).

Zuluaga, M., Giraldo, G. (2001). Clima Organizacional. *Departamento Administrativo de la Función Pública*. Recuperado en:

<http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Clima%20Organizacional.pdf>

## FUENTES U OBRAS CONSULTADAS

Caivano, J. (1995). Guía para realizar, escribir y publicar trabajos de investigación. Buenos Aires. Recuperado en:

<http://es.scribd.com/doc/50454598/12/Componentes-de-una-monografia>

Cardona, C. y Robledo, A. (2008). Gestión del talento humano. Procedimiento e implementación de planes y proyectos en pro del clima laboral. Bogotá.

Cotton, P. (2004). Desarrollando un clima óptimo. Australia.

Díaz, E. (2009). Intervención de factores de riesgo psicosocial en el clima laboral. Bogotá.

Fallas, F. (2008). Gestalt y aprendizaje. Costa Rica.

Gennari, O. (2009). Cultura. Great place to work.

Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. El clima organizacional. que es y como analizarlo.

Hernández, A. (2009). Los empleados satisfechos tienen mejores sociedades. Calidad de vida laboral y responsabilidad social de las empresas. Great place to work. Bogotá.

Lange, R. (2008). La confianza como base del liderazgo. Great place to work.

León, I. (2008). Módulo de Psicología Organizacional. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD; Bogotá

Martinelli, M. (2011) Manual para descripción bibliográfica.

2ª ed. San José, Costa Rica: OEA, Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas. Recuperado de:

<http://es.scribd.com/doc/260971/Ejemplos-de-ficha-bibliografica>

Martínez, L. (2009). Medición del clima organizacional en las organizaciones.

Montemayor Hernández, María Velia , María Consuelo García Treviño, Yolanda Garza Gorena en *Guía para la investigación documental*. México: Trillas, 2002, págs. 40-42.

Reddin, W. (2004). Para una dirección eficaz. Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad.

Robbins, Stephen.(1998). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.

Rodríguez, V. (2002). Guía breve para la preparación de un trabajo de investigación según el manual de estilo de publicaciones de la american psychological association (A.P.A.). Recuperado en:

<http://biblioteca.sagrado.edu/guia-apa.htm>

Roldán, A. art. Cómo hacer una monografía. Recuperado de: [http://www.fiet.com.ar/articulo/monografia\\_roidan.doc](http://www.fiet.com.ar/articulo/monografia_roidan.doc)

Romero, A. (2010). Web de técnicas de documentación y elaboración de trabajos en la investigación psicológica. Recuperado de:

<http://www.um.es/docencia/agustinr/docum/docum3.htm>

S.A. Recuperado en: <http://webs.uvigo.es/jlillo/tiposfichasCarreras.pdf>

Sandoval, C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional.

Santos, J. (2009). Partes de la monografía. Recuperado en:

<http://biologiageneral.blogcindario.com/2009/05/00009-partes-de-la-monografia.html>

Torrecilla, O. (2003). Clima organizacional y su relación con la productividad laboral.

Walker, Melissa. (2000). Traducción de José A. Álvarez. *Cómo escribir trabajos de investigación*. Barcelona. Gedisa. Recuperado en:

<http://serviciosva.itesm.mx/cvr/investigacion/doc0147.htm>

## ÍNDICE DE FIGURAS

**Figura 3.1.** Jerarquía de las necesidades de Maslow

**Figura 3.2.** Factores de la motivación de Herzberg

**Figura 3.4.** Impersonalidad de mando

**Figura 3.5.** Matriz de liderazgo de Hersey

**Figura 3.6.** Características del empowerment

**Figura 3.7.** Iceberg de la cultura organizacional

**Figura 3.8.** Estrato de la cultura organizacional

**Figura 5.1.** Componentes y resultados del clima organizacional

**Figura 6.1.1.** Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer

**Figura 6.2.1** Cambio y climas organizacionales

## ÍNDICE DE TABLAS

**Tabla 1.1.** Las variables más importantes de la estructura y de los procesos organizacionales

**Tabla 2.1.** Características del concepto de clima organizacional

**Tabla 3.1.** Relación y diferenciación entre clima, motivación, satisfacción y cultura.

**Tabla 3.2.** Teorías de la motivación

**Tabla 3.3.** Características de los estilos de liderazgo según Blake y Mouton

**Tabla 3.4.** Componentes de la inteligencia emocional según Goleman

**Tabla 3.5.** Comparación de las perspectivas de investigación sobre clima y cultura organizacional

**Tabla 4.1.** Clima de tipo autoritario. Sistema I: Autoritarismo explotador

**Tabla 4.2.** Clima de tipo autoritario. Sistema II: Autoritarismo paternalista

**Tabla 4.3.** Clima de tipo participativo. Sistema III: Consultivo

**Tabla 4.4.** Clima de tipo participativo. Sistema IV: Participación de grupo

**Tabla 5.1.** Dimensiones del clima organizacional

**Tabla 6.1.** Modelo de clima organizacional de Litwin y Stringer

**Tabla 6.2.** Modelo integrado de modificación del clima organizacional

**Tabla 6.3.** Competencias individuales y grupales

**Tabla 6.4.** Relación entre el cuadro competencial y las dimensiones del clima organizacional

## ÍNDICE DE ANEXOS

**Anexo 1.** Monografía, esquema general

**Anexo 2.** Monografía, metodología

**Anexo 3.** Definiciones del clima organizacional

**Anexo 4.** Cómo mejorar el clima organizacional

**Anexo 5.** Pequeñas acciones para mejorar el clima organizacional

**Anexo 6.** ¿Qué esperan los colaboradores de un gran lugar para trabajar?

**Anexo 7.** Liderar la motivación en el clima

**Anexo 8.** Midiendo el clima organizacional

**Anexo 9.** Instrumento que mide el clima organizacional en la E.S.E Hospital San Rafael de Fusagasugá

**Anexo 10.** Cualidades o características del líder

## **ANEXOS**