

Clima organizacional: Discusión de diferentes enfoques teóricos

Ucrós Brito, Marlene*
Gamboa Cáceres, Teresa**

Recibido: 06/05/2009 • Revisado: 11/08/2009
Aceptado: 18/11/2009

Resumen >>

El objetivo del presente artículo es confrontar los planteamientos de los principales autores sobre clima organizacional, sus diferentes enfoques y los factores que inciden en el mismo para establecer sus coincidencias y discrepancias, así como para formular una perspectiva teórica que pueda servir para su aplicación en el ámbito de las organizaciones universitarias de carácter público. Desde la perspectiva metodológica, esta investigación constituye un estudio de tipo documental, por cuanto se realizó un análisis de la bibliografía fundamental disponible en español sobre el tema. Como instrumentos y técnicas de recolección de la información se utilizaron fuentes secundarias. Se recurrió a la observación y análisis documental para dilucidar los enfoques conceptuales de clima organizacional, su tipología y los factores que inciden en él y permiten su medición y comprensión. El análisis comparativo de los factores considerados por diferentes autores, revela que no puede hablarse de un enfoque exclusivamente psicológico del clima organizacional, porque otros autores consideran también factores grupales y organizacionales. Se concluyó que para el estudio del clima organizacional es necesario tener en cuenta los factores psicológicos individuales, grupales y organizacionales, lo cual evidencia la necesidad de un enfoque integral, porque todos estos factores contribuyen a la medición del clima,

Palabras clave: clima organizacional, enfoques de clima organizacional, factores de clima organizacional, ambiente organizacional, teoría administrativa

Abstract >>

ORGANIZATIONAL CLIMATE: THEORETICAL DISCUSSION OF DIFFERENT APPROACHES

The aim of this paper is to compare the approaches of the main authors on organizational climate, their different approaches and the factors affecting on it to establish their similarities and discrepancies, and to formulate a theoretical perspective that demonstrates its application in the area of a public university organizations. From the methodological perspective, this research is a study of documentary, because we made a fundamental review of the literature available in Spanish on the topic. As tools and techniques for gathering information from secondary sources were used. Was used to observe and document analysis to elucidate the conceptual approaches to organizational climate, their typology and the factors that affect it and allow its measurement and understanding. The comparative analysis of the factors considered by various authors, reveals that not only speak of a psychological approach to organizational climate, as other authors also consider group and organizational factors. It was concluded that for the study of organizational climate is necessary to take into account the individual psychological factors, group and organizational, which shows the need for a comprehensive, because all these factors contribute to the measurement of climate, Keywords: organizational climate, organizational climate approaches, factors of organizational climate, organizational climate, administrative theory

*Docente de Tiempo Completo en la Categoría de Asociado en la Universidad de La Guajira, Colombia. Administradora de Empresas: Universidad de la Guajira (1996). Especialista en Finanzas: Universidad de Cartagena (1994). Magister en Gerencia de Recursos Humanos- Universidad Rafael Belloso Chacin (2000). Aspirante a doctor en Ciencias Humanas en la Universidad del Zulia-Venezuela. E-mail: umarlenis@hotmail.com

** Lic. en Contaduría Pública ; Magister en Evaluación de la Gestión de Empresas Públicas; Doctora en Ciencia Política; Docente/ Investigadora, Titular desde 1990 de la UNIVERSIDAD DEL ZULIA Investigadora del Centro de Estudios de la Empresa (CEE) a Dedicación Exclusiva, Directora del CEE 1999-2002, Coordinadora Programa de Investigación Modernización Empresarial 1999-2007, Responsable Proyectos: Cooperativas y Gestión Pública en Salud. Jubilada en 2005 e-mail: teresgamboa@gmail.com

Introducción

El presente artículo tiene como finalidad analizar los diferentes planteamientos de los principales autores sobre clima organizacional, para establecer sus coincidencias y discrepancias y formular una perspectiva teórica que pueda servir como instrumento para el estudio del clima organizacional en las universidades públicas.

Después de muchos años de investigaciones de diferentes autores, se ha llegado a cierto consenso respecto a que el clima organizacional expresa el grado de aprendizaje de los valores y hábitos de convivencia, respeto, solidaridad y paz; o, por el contrario, puede expresar valores opuestos. Unos y otros son aprendidos en el hogar y en la escuela y reforzados en el ambiente laboral. Por consiguiente, un clima positivo en las organizaciones beneficia a las personas, a las organizaciones y a la sociedad como un todo.

Sin embargo, no existe consenso sobre los factores a considerar cuando se mide el clima organizacional; ni sobre el análisis de los factores causales del mismo. De allí la necesidad de evidenciar las diferencias y semejanzas entre posiciones, a fin de encontrar un enfoque que posibilite la medición consistente del ambiente organizacional y su análisis.

1. Enfoques sobre clima organizacional

El clima organizacional se define desde diferentes perspectivas, donde cada autor determina el origen del mismo, así como de las situaciones que lo establecen.

Según (Méndez, 2006, p. 30), una aproximación al origen de lo que se entiende por clima organizacional se encuentra en la sociología. El concepto organización, en la perspectiva de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función de trabajo por su participación en un sistema social.

Por otra parte, el clima puede ser visto desde la perspectiva de atributos de la organización, cuyas características influyen en las percepciones que las personas construyen sobre ellas. Esta concepción conduce a la medición objetiva de las propiedades y procesos de la organización, tal como la plantea Payne (1976, p. 33), quien analiza el clima como resultado de las experiencias vividas por los individuos en la organización, el conocimiento de los objetivos, el grado de formalización de su estructura en términos de centralización, especialización, e incorporación y uso de la tecnología.

De estas referencias, el clima que se origina en los factores objetivos de la organización, se aprecia a través del significado y el valor que sus miembros dan a las situaciones que viven en su ambiente de trabajo, donde estos fijan su posición frente a las mismas. Estas influyen y determinan el comportamiento de los individuos en la organización, así como su percepción del clima organizacional.

De lo anterior se infiere, que mediante la interacción de los miembros y la estructura organizacional, pueden verse afectados de forma deliberada o involuntaria los procesos de cambio, no sólo las decisiones dentro de la organización, sino la participación de sus miembros.

Tal como se muestra en la Tabla 1, los enfoques de diversos autores evidencian la consideración de factores psicológicos individuales, factores grupales relativos a la interacción entre los miembros de la organización y factores propiamente organizacionales en los distintos autores analizados.

Para elaborar la Tabla 1, se clasificaron en tres grupos los factores relacionados con el estudio del clima organizacional: factores psicológicos individuales, factores grupales y factores organizacionales. Se compararon las propuestas de los siguientes trece autores a lo largo de cuatro décadas, entre 1967 y 2007: Likert, Litwin y Stinger, Schneider, Payne, Jones y James, Solum, Silva, Álvarez, Brunet, Gonçalves, Toro, Rodríguez y Méndez. Con la finalidad de observar los cambios en el tiempo, los autores se ordenan cronológicamente. Para cada factor se calculó la frecuencia en que es considerado por los diferentes autores.

En la tabla se observa una alta dispersión en la presencia de distintos factores, aun cuando en otros casos hay cierta consistencia. Se aprecia la desaparición en los últimos años de los factores autonomía individual, normas y riesgos laborales y empresariales. Finalmente surge la introducción de factores nuevos; por ejemplo, en 1997 aparece el compromiso con los objetivos de la organización; la disposición al cambio, la cooperación, la lealtad hacia el grupo de trabajo, sólo son introducidos en la década del 2000. Algunos factores apenas fueron incluidos una vez y luego desaparecieron. La introducción o eliminación están vinculadas a las transformaciones organizacionales y a los modelos gerenciales de moda en cada momento.

En sentido estricto, no puede hablarse de un enfoque exclusivamente basado en **factores psicológicos** del clima organizacional, a pesar de que parece ser el dominante. Esto se debe a que todos los autores analizados incluyen también, en mayor o menor grado, factores grupales y factores objetivos de la organización. El autor que muestra mayor peso de lo psicológico es Álvarez (1992). Por otra parte, existen discrepancias respecto al tipo de factores psicológicos considerados por los diferentes autores (Gonçalves, 2000; Rodríguez, 2005; Schneider, 1983. Vale destacar que seis autores coinciden en la responsabilidad en el desempeño laboral, cuatro consideran el compromiso y lealtad con los objetivos de la organización y solo tres coinciden en el grado de satisfacción y sentido de pertenencia.

Tampoco existe un enfoque de clima organizacional centrado exclusivamente en los **factores grupales**. Toro (2005) es el autor que da mayor peso a estos factores, sin reducir a ellos su enfoque. Mientras Álvarez (1992), Brunet (1997), Gonçalves (2000b), Payne (1976), Rodríguez (2005) y Silva (1992) toman en cuenta tan solo un factor grupal. Según la frecuencia destacada en la tabla 1, el orden de importancia de los factores grupales es el siguiente: Liderazgo, confianza en el jefe y apoyo/confianza en el grupo. Estos mismos autores incluyen varios factores organizacionales.

Los autores que dan un peso significativo a los **factores organizacionales** son Jones y James (1979), Litwin y Stinger (1967), Payne (1976), Slocum (1988) y Toro (2005). En orden de prioridades los factores más considerados por los autores analizados son: orientación

Tabla 1 >>>
Comparación de los factores de clima organizacional
Utilizados por diferentes autores

| Tipo | Autor | Likert 1961 1967 | Litwin y Stinger 1967 | Schneider 1983 1968 | Payne 1971 | Jones y James 1979 | Slocum 1988 | Silva 1992 | Álvarez 1992 | Brunet 1997 | Gonçal ves 2000a | Toro 2005 | Rodri guez 2005 | Méndez 2006 | TOTAL |
|------------------------------------|--|------------------------|-----------------------------|---------------------------|---------------|--------------------------|----------------|---------------|-----------------|----------------|------------------------|--------------|-----------------------|----------------|-------|
| Factores Psicológicos Individuales | Autonomía Individual | | | 1 | | | | 1 | | | | | | | 2 |
| | Grado de satisfacción | | | 1 | | | | | 1 | | 1 | | | | 3 |
| | Motivación | | | | | | | | 1 | | | | | 1 | 2 |
| | Sentido de pertenencia | | | | | | | | 1 | | 1 | 1 | | | 3 |
| | Compromiso y lealtad con objetivos organizac. | | | | | | | | | 1 | 1 | | 1 | 1 | 4 |
| | Asistencia y puntualidad | | | | | | | | | | | | 1 | | 1 |
| | Responsabilidad en el desempeño laboral | | 1 | 1 | | 1 | 1 | | 1 | | | 1 | | | 6 |
| | Disposición al cambio | | | | | | | | | | | 1 | | 1 | 2 |
| Factores Grupales | Cooperación | | | | | | | | | | | 1 | | 1 | 2 |
| | Confianza en el jefe | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | | | | 1 | | | 7 |
| | Trabajo en equipo | | | 1 | | | | | | | 1 | 1 | | | 3 |
| | Lealtad hacia el grupo de trabajo | | | | | | | | | | | 1 | | | 1 |
| | Apoyo/ confianza en el grupo | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | | | | | 1 | | | 6 |
| | Liderazgo | 1 | | 1 | 1 | 1 | | | | 1 | | 1 | 1 | 1 | 8 |
| | Valores colectivos | | | | | | | | 1 | | | 1 | | | 2 |
| Factores Organizacionales | Normas, reglamentos, políticas, y planes | | 1 | | | | | | 1 | | | | | | 2 |
| | Orientación a resultados y estándares de rendim. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | | 1 | | 8 |
| | Ejercicio del control | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | 1 | | | | 1 | 8 |
| | Incentivos y factores motivacionales | 1 | | | | | | | 1 | 1 | | | | 1 | 4 |
| | Comunicación y difusión de políticas | 1 | | | 1 | 1 | | | | 1 | | 1 | | | 5 |
| | Modelo de toma de decisiones | | | | | | 1 | | | | 1 | | | 1 | 3 |
| | Estructura organizac: centralizac. especializac. | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | 1 | | | | 6 |
| | Nivel jerárquico y su influencia en el cargo | | | | | | | 1 | | | | | | | 1 |
| | Orientación hacia el desarrollo y la promoción | | | | | | | 1 | | | | | | | 1 |
| | Obstáculos | | | | 1 | | | | | | | | | | 1 |
| | Riesgos laborales y empresariales | | 1 | | 1 | 1 | 1 | | | | | | | | 4 |
| | Remuneración | | | | | | | | | | | 1 | | | 1 |
| | Estabilidad laboral | | | | | | | | | | | 1 | | | 1 |
| | Despidos | | | | | | | | | | | | | | |
| Infraestructura física | | | | | | | | | | | | | | | |
| Equipamiento | | | | | | | | | | | 1 | | | 1 | |

Fuente: Ucrós y Gamboa (2008). Elaboración propia. Se incluyen factores no considerados por ninguno de los autores analizados. Aunque los despidos son expresión de la estabilidad laboral, se considera la importancia de su presencia concreta.

a resultados y estándares de rendimiento; ejercicio del control; estructura organizacional; comunicación y difusión de políticas; incentivos y factores motivacionales, y riesgos laborales y empresariales. Vale destacar que algunos factores organizacionales sólo fueron considerados por un autor y desaparecieron posteriormente: nivel jerárquico y su

influencia en el cargo, orientación hacia el desarrollo del personal y promoción, obstáculos organizacionales, remuneración y estabilidad laboral. Esto no significa que no sean importantes.

De los autores analizados, sólo Toro (2005) considera factores relacionados con la estabilidad laboral, lo cual no es extraño por la época en que publicaron sus obras. Sin embargo, la experiencia reciente, a partir de procesos de reestructuración y modernización de las organizaciones, sugiere que estos factores afectan el clima organizacional. Tampoco son consideradas por la mayoría de los autores, la infraestructura física ni el equipamiento, que toman relevancia con el desarrollo tecnológico. A continuación, se presenta cada uno de los enfoques asociados a factores psicológicos, grupales y organizacionales.

1.1 Enfoque de factores psicológicos individuales

Según algunos autores, el concepto de clima organizacional está determinado por los procesos psicológicos, tal como lo plantea Schneider, (1968). Al referirse a los tres procesos que el individuo tiene en la organización, destaca: a) La necesidad que siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otras personas; b) necesidad de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización; y c) construcción de un sentimiento de pertenencia a la organización, que puede ser positivo o negativo.

Se observa que el aspecto psicológico abarca el sentir y la manera de rebelarse de las personas frente a las características de cada organización, debido a que éstas ante determinadas situaciones actúan según sus construcciones personales de significados.

Los aspectos psicológicos en la construcción del significado del clima organizacional son considerados como algo natural del hombre, en el que el comportamiento de las personas en el trabajo es producto de la forma como perciben individualmente ciertos factores del ambiente laboral, los cuales influyen tanto en el trabajo como fuera de él.

Al mismo tiempo, los factores psicológicos individuales tienen importancia en la medición del clima organizacional por el impacto en el funcionamiento de la organización y requieren ser potenciados para tratar de desarrollar aquellos elementos que puedan redundar en que sea lo más positivo posible y que sus miembros lo perciban como favorable, lo cual influye considerablemente no solo en los resultados económicos de la organización, sino también en el desarrollo personal de sus miembros, aspecto a veces olvidado, pero de gran peso en la actividad laboral.

Este enfoque referencia su análisis en el individuo y su carácter subjetivo. Considera el clima como un atributo del hombre; por ello, analiza su comportamiento en la organización y también las percepciones y significados que éste construye del ambiente generado por el contexto psicológico.

La Tabla 1 especifica como factores **psicológicos individuales** los siguientes: autonomía individual, grado de satisfacción, motivación, sentido de pertenencia, lealtad y compromiso con los objetivos, ausentismo, responsabilidad en el desempeño laboral y disposición al cambio; estos factores están directamente relacionados con el concepto de clima laboral, el cual se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente

por los empleados, que se supone constituye una fuerza que influye en la conducta del empleado.

De la comparación de los factores considerados por los diferentes autores, se concluye que en sentido estricto, no puede hablarse de un enfoque exclusivamente psicológico del clima organizacional. Esto debido a que todos los autores consideran también factores grupales y factores objetivos de la organización. El autor que muestra mayor peso de lo psicológico es Álvarez (1992) quien incluye el grado de satisfacción, motivación, sentido de pertenencia, responsabilidad en el desempeño laboral, sin embargo también considera las relaciones interpersonales y valores colectivos (de carácter grupal), así como normas, reglamentos, políticas, planes, incentivos y factores motivacionales, que son de carácter organizacional. Así mismo, Gonçalves (2000a) que establece el grado de satisfacción, sentido de pertenencia, compromiso con los objetivos organizacionales y disposición al cambio, también considera factores grupales y de la organización.

Igualmente Rodríguez (2005) contempla el ausentismo y disposición al cambio; sin embargo también considera el liderazgo (grupal) y la orientación a resultados y estándares de rendimiento, que son de carácter organizacional.

Por su parte, Schneider (1968) incluye tres factores psicológicos: autonomía individual, grado de satisfacción y responsabilidad en el desempeño laboral. Considera también cuatro factores grupales: confianza en los jefes, trabajo en equipo, apoyo/confianza en el grupo y

liderazgo; igualmente considera como factores organizacionales: orientación a resultados y estándares de rendimiento, ejercicio del control y estructura organizacional.

1.2 Enfoque de factores grupales

Toro (2005), define el clima como la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo, en el que los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes, se genera crecimiento personal, se aprende a ser tolerante, a cooperar, a respetar las diferencias. Esto genera un clima de paz, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal, deriva aprendizaje de los conflictos cuando llegan a ocurrir, los cuales benefician a las organizaciones y a sus miembros para alcanzar mejores resultados para la sociedad.

Los factores grupales inciden en el clima organizacional por las variables que lo determinan y sobre las que los individuos reaccionan construyendo percepciones que influyen en su comportamiento. Los factores grupales deben tomarse en cuenta en el proceso de interacción, y su percepción constituye objeto de medición del clima organizacional.

En la Tabla 1 se observan como factores grupales identificados con mayor frecuencia por los autores analizados, los siguientes: liderazgo, confianza en el jefe con base en su consideración y apoyo; apoyo y confianza en el grupo; trabajo en equipo. Como resultado de la comparación realizada en la Tabla 1, se concluye que tampoco existe un enfoque de clima organizacional centrado exclusivamente en los factores grupales.

1.3 Enfoque de factores organizacionales

Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades objetivas, a veces únicas y exclusivas, que afectan el ambiente interno o clima organizacional de las mismas, y repercuten en el comportamiento del trabajador, y por consiguiente en la productividad de la empresa.

En la Tabla 1 se aprecian los factores objetivos o atributos de la organización que afectan el clima organizacional, entre los cuales destacan según la frecuencia con que han sido considerados: orientación a resultados y estándares de rendimiento; ejercicio del control, estructura organizacional (descentralización, especialización) y comunicación y difusión de políticas.

Los autores que consideran mayor cantidad de factores organizacionales son los siguientes: Jones y James (1979), Liwin y Stinger (1967), Payne (1976) y Solum (1988). En la última década solamente Toro (2005) y Méndez (2006) dan cierta importancia a estos factores.

Factores organizacionales como nivel jerárquico y su influencia en el cargo, orientación hacia el desarrollo y la promoción, obstáculos, remuneración, estabilidad laboral, y equipamiento tienen muy poco peso. Algunos factores desaparecieron totalmente en las propuestas de los diferentes autores a partir de la década de los noventa, a pesar de las implicaciones que tienen en la percepción del personal¹.

Además, la experiencia sugiere la necesidad de considerar los siguientes factores organizacionales: infraestructura física y despidos, cuya validez se determinará en la investigación empírica.

Los factores organizacionales antes mencionados permiten entender el clima como el conjunto de percepciones que el personal se forma acerca de las realidades del trabajo y la organización, relacionadas con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

De Igual modo, este enfoque referencia su análisis en la organización para indicar las dificultades y oportunidades que ofrece el sistema organizacional a su personal. Dichos aspectos se convierten en objetos de medición en la identificación del clima organizacional, mientras el análisis objetivo de las condiciones organizacionales, permite comprender las causas que generan un determinado ambiente organizacional.

2. Clima organizacional: discusión conceptual

Con el propósito de analizar el concepto de clima organizacional, se realiza en esta sección una revisión de la literatura básica existente de los autores más recientes, la cual se sintetiza en la Tabla 2; los autores analizados definen el clima organizacional desde diferentes perspectivas, estableciendo el origen del mismo, así como las situaciones que lo determinan.

¹ El momento actual es crucial para evaluar el impacto del riesgo de quiebra de empresas en el clima organizacional de los trabajadores en EE.UU. y en economías dependientes de la americana. Similar malestar causan los despidos masivos.

Brunet (1997, p. 17) considera en su definición de clima organizacional tres enfoques importantes:

- **Primer enfoque: el clima como medida múltiple de los atributos organizacionales;** es decir, piensa el clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras (productos o servicios), son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. En este caso pone el énfasis en los factores objetivos.
- **Segundo enfoque. El clima como medida perceptiva de los atributos individuales:** responde a la discusión que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales del empleado, y considera, incluso su grado de satisfacción. Esto significa que el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la organización le puede satisfacer. De esta forma, el clima no puede ser estable en el tiempo, ni uniforme dentro de una organización, puede cambiar según las emociones de las personas que integran la organización.
- **Tercer enfoque. El clima como medida perceptiva de los atributos organizacionales:** está definido como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y pueden ser reducidas según la forma en la que la organización y/o unidades (departamentos) actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y sociedad.

El autor considera una medición objetiva del clima organizacional y dos posibilidades de medición de acuerdo a las percepciones del personal respecto: en primer lugar, a los

atributos individuales (enfoque psicológico); y en segundo lugar, a la percepción de los atributos organizacionales. Esta última incluye tanto las relaciones interpersonales o grupales, como las características estrictamente organizacionales.

Por su parte, Gonçalves (2000) considera el clima organizacional como “un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales traduciéndose en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tales como la productividad, satisfacción, rotación”. En consecuencia, el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo; cuando el individuo puede encontrar en la organización la adecuación o una respuesta a sus necesidades, entonces se puede postular que estará satisfecho. Es obvio que un clima que le permite al empleado alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, es más susceptible de engendrar en éste una visión positiva de su tarea.

Según Gonçalves (2000) es posible hacer una distinción muy clara entre clima y satisfacción en el trabajo. El clima está ligado a las percepciones directas en el trabajo o a la situación organizacional, mientras que la satisfacción resulta de un proceso cognitivo, consistente en comparar lo obtenido con lo deseado. Lo anterior, se puede resumir así: 1) el nivel de abstracción utilizada; el clima organizacional se basa en macro percepciones del ambiente de trabajo mientras que la satisfacción se basa en micro percepciones; 2) el nivel efectivo implicado; la medida del clima es una descripción mientras que la medida de la satisfacción no es más que una evaluación afectiva; y 3) el nivel de análisis

implicado en el clima organizacional, es la organización, mientras que en la satisfacción, es el individuo como tal. Se puede afirmar que los miembros integrantes de una organización con percepciones positivas de su clima tienden a estar más satisfechos en el trabajo, mientras que los que tienen percepciones negativas, desarrollan la tendencia a estar insatisfechos.

Toro (2005 p. 33) define el clima organizacional como el conjunto de percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. Describe al clima como el “conjunto de percepciones compartidas”, lo cual está expresado en los factores grupal y organizacional.

Méndez (2006, p. 33), en su definición, considera el clima como un atributo del hombre; por ello, analiza las percepciones y significados que construye del ambiente generado por los factores psicológicos y organizacionales, pero también su comportamiento en la organización. Así mismo, plantea que las características de la organización influyen en las percepciones que las personas establecen sobre el clima. El clima organizacional implica para Méndez una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización y sus percepciones de distintos factores organizacionales. La experiencia organizacional del autor lo lleva a analizar las percepciones que tienen los miembros, o sea cómo la organización es observada por éstos y la evalúan colectivamente en forma implícita. Los factores psicológicos y las características organizacionales permiten encontrar las

causas y efectos del comportamiento de los individuos en el sistema organizacional.

Veamos ahora la comparación de los elementos contenidos en las definiciones de clima organizacional incluidas en la Tabla 2. Como puede observarse, se aprecia una aparente discrepancia entre las distintas definiciones, puesto que hay muy pocas coincidencias. Sin embargo, en las definiciones aparecen implícitos los diferentes factores mencionados inicialmente: psicológicos, grupales y organizacionales, en tres formas:

- su propio acontecer: atributos del hombre, comportamiento del hombre, características de la organización
- de acuerdo a la forma en que son percibidos por el personal
- en relación a las consecuencias de los dos primeros para la organización

A partir del análisis realizado nos permitimos proponer un nuevo concepto, que integre los diferentes elementos:

El clima organizacional expresa las percepciones que tienen los individuos de los factores psicológicos individuales, grupales y organizacionales que influyen en los comportamientos de las personas, lo cual trae consecuencias para las organizaciones respecto a cuestiones vitales como el rendimiento y la rotación del personal.

Por lo tanto, la medición del clima organizacional puede abordarse mediante el estudio de las percepciones de los factores psicológicos individuales, grupales y organizacionales. Pero dicha medición no permitirá enfrentar las causas del malestar, si no se realiza un análisis objetivo de las mismas.

Tabla 2 >>>
Comparación De Las Definiciones Clima Organizacional

| Elementos de la definición | Autores | Brunet 1° enfoque 1997 | Brunet 2° enfoque 1997 | Brunet 3° enfoque 1997 | Gonçalves 2000 | Toro 2005 | Méndez 2006 |
|--|---------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-------------------|--------------|----------------|
| Atributos del hombre en la organización | | | | | | | X |
| Características de la organización que influyen en el comportamiento del personal | | X* | | | | | X |
| Cambios organizacionales | | | | | | | |
| Significado del ambiente generado por los factores psicológicos y organizacionales | | | | | | | X |
| Percepciones del personal dentro de la organización | | | | | | | X |
| Percepciones compartidas sobre las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. | | | | X | | X | |
| Percepción de la forma como la organización actúa con sus miembros | | | | X | | | |
| Percepción de la forma como la organización actúa con la sociedad | | | | X | | | |
| Relación entre factores del sistema organizacional y tendencias motivacionales | | | | | X | | |
| Consecuencias sobre la satisfacción del personal | | | | | X | | |
| Consecuencias sobre la organización, como productividad, rotación | | | | | X | | |
| Comportamiento del personal dentro de la organización | | | | | | | X |

Fuente: Ucrós y Gamboa (2006). Elaboración propia. Se incluyen los cambios organizacionales, no considerados por ningún autor
* Se refiere solo a las características estables y distintivas.

En consecuencia, podemos reorganizar los factores del clima organizacional en un sistema de relaciones causales, como se muestra en la Tabla 3:

Tabla 3 >>

El clima organizacional en un sistema de relaciones causales

| Causas | Clima organizacional | Consecuencias para la organización |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Factores grupales Factores organizacionales | Percepciones del personal sobre los factores psicológicos individuales, grupales y organizacionales que expresan su grado de satisfacción | <ul style="list-style-type: none"> Actitudes del personal Rotación de personal Productividad del personal |

Fuente: Ucros y Gamboa (2008). Elaboración propia.

Consideraciones Finales

De acuerdo a los aportes teóricos de los autores analizados en la presente investigación, a continuación se detallan las siguientes conclusiones:

- Lo más significativo en los factores psicológicos individuales, grupales y organizacionales, planteados por los diferentes autores, es la diversidad de factores considerados. Por lo tanto, se podría asumir que el clima organizacional es una percepción multidimensional de los miembros de una organización. La variabilidad de las percepciones de los individuos en las organizaciones podría producir climas distintos en las diferentes áreas, según las circunstancias que estén viviendo las mismas.

- Al comparar los factores considerados por los diferentes autores analizados, se encontró que es necesario para estudiar el clima organizacional identificar los factores psicológicos individuales, grupales y organizacionales, considerando su influencia en la formación de un clima favorable o desfavorable dentro de un contexto organizacional.

- Con relación a los **factores psicológicos individuales**, éstos se refieren a las necesidades de establecer sentimientos de afinidad hacia la organización; este enfoque enfatiza su análisis

en el individuo y su carácter subjetivo. Es por ello que Méndez (2006) considera al clima como un atributo del hombre, que permite analizar sus comportamientos y también sus percepciones y los significados que construye del ambiente laboral. Además se encontró que el factor psicológico individual de mayor incidencia según los autores analizados, es la responsabilidad en el desempeño laboral y, en segundo lugar, el compromiso con los objetivos de la organización.

- Los **factores grupales**, corresponden a las realidades internas de los grupos en los aspectos sociales donde las percepciones colectivas y compartidas del trabajo se convierten en una fuente de satisfacción para los individuos que aprenden. Se encuentran en orden de importancia según la frecuencia: liderazgo, confianza en el jefe; apoyo/confianza en el grupo de trabajo y trabajo en equipo.

- Los **factores organizacionales**, referencian su análisis en las características objetivas de la organización. Ésta cuenta con sus propios atributos y propiedades a veces únicos y exclusivos que afectan positiva o negativamente su ambiente organizacional. Se destacan como factores de mayor incidencia: orientación a los resultados y estándares de rendimiento, ejercicio del control y estructura organizacional (centralización y especialización). Igualmente

tienen cierto peso la comunicación y difusión de políticas, los incentivos y factores motivacionales.

• Los enfoques de los factores Individuales, grupales y organizacionales explican cómo la interacción entre estos factores dentro de las organizaciones puede afectar el comportamiento de sus integrantes y traer consecuencias para las mismas. Las percepciones que los miembros del personal tienen de estos factores, permiten medir el clima organizacional.

• De manera general, se concluye que para investigar el clima organizacional es necesario estudiarlo desde los factores psicológicos individuales, grupales y organizacionales, mediante un enfoque integral, que considere no sólo las percepciones del personal que miden el clima organizacional; este debe complementarse con el análisis objetivo de los factores causales, sobre los cuales es necesario actuar para mejorar el ambiente organizacional y en consecuencia, el comportamiento del personal, el cual incide directamente en el rendimiento.

Bibliografía >>

- Álvarez, G. (1992). *La psicología del poder en organizaciones públicas colombianas*. Bogotá: Departamento de Psicología. Universidad Nacional de Colombia.
- Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Gonçalves, A. (2000a). *Gonçalves, Clima organizacional*. Recuperado noviembre 16, 2000 de <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>
- Gonçalves, A. (2000b). *Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC)*.
- Jones, A. P. y James, L. R. (1979). *Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions, organizational behavior human performance*. USA
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Liwin, G. H. y Stinger, R. A. (1967). *The Influence of organizational climate*. Boston: Harvard University Press.
- Méndez (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMOC: un método de análisis para su intervención*. Universidad del Rosario. Bogotá: Centro Editorial Servigraphic.
- Payne, D. (1976). Organizational structure and climate, en M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. Editorial Alfa Omega.
- Schneider, B. (1983). *Individual differences and organizational climate I: the research questionnaire development, personnel psychology*. USA
- Silva, M. (1992). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*, Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias S. A.
- Slocum, J. (1988). *Predicting collective climates: assessing the role of shared work values, needs, employee interaction and work group membership*. Cambridge: University Press.
- Toro (2005). *Clima organizacional. Perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel.