

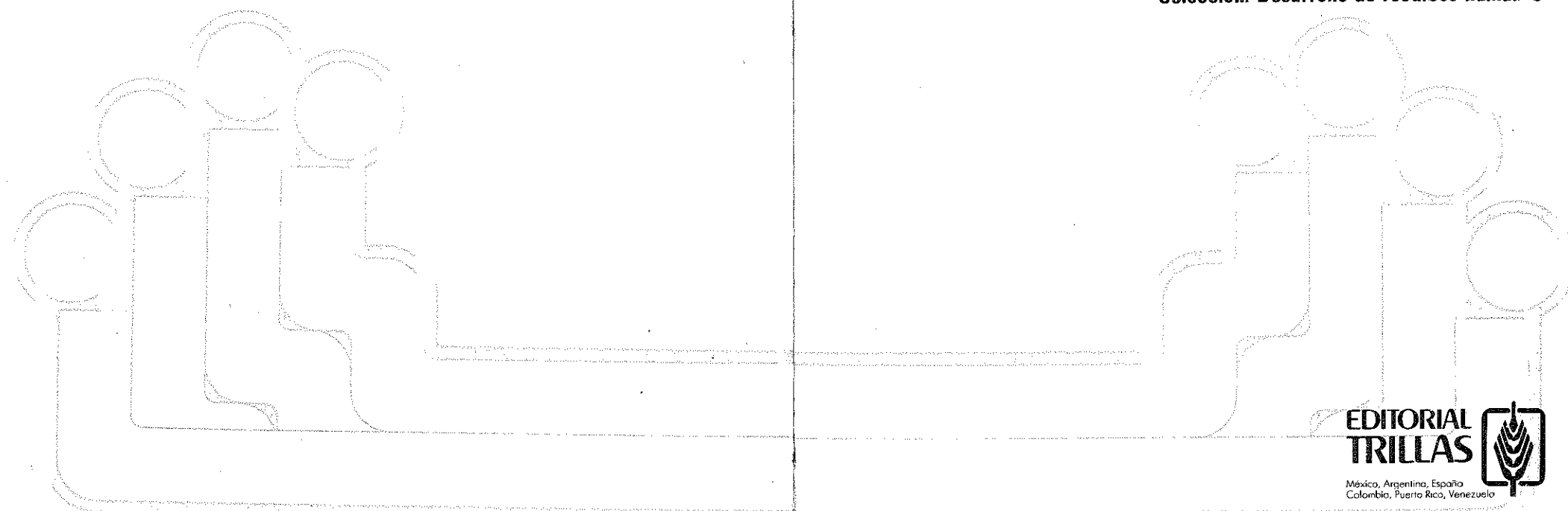
Traducción: **Lorena Paéz de Villalpando**  
Revisión técnica: **Federico Garciadealba Cantú**  
Licenciado en Administración de Empresas,  
Instituto Tecnológico y de Estudios  
Superiores de Monterrey  
Licenciado en Psicología, Universidad  
de Toronto, Canadá  
Profesor en la escuela de administración  
de la Universidad Anáhuac del Sur

# El clima de trabajo en las organizaciones

Definición, diagnóstico y consecuencias

Luc Brunet

Colección: Desarrollo de recursos humanos



**EDITORIAL  
TRILLAS**



México, Argentina, España  
Colombia, Puerto Rico, Venezuela

# Índice de contenido

Introducción	9
Cap. 1. Concepciones del clima	11
Definiciones del clima organizacional, 16. Importancia del clima organizacional, 20. Carácter específico y general del clima organizacional, 20. Carácter específico y general del clima organizacional, 20. Resumen, 25. Referencias y bibliografía, 26.	
Cap. 2. Teoría del clima organizacional de Likert	28
Teoría de los sistemas, 28. Resumen, 37. Referencias y bibliografía, 37.	
Cap. 3. Dimensiones y medida del clima organizacional	39
Componentes del clima organizacional, 39. Características de los instrumentos de medición del clima, 41. Dimensiones y cuestionarios, 45. Resumen, 51. Referencias y bibliografía, 52.	
Cap. 4. Causas y efectos del clima organizacional	54
Clima y estructura organizacionales, 55. Reglamentos y políticas, 57. Robos, vandalismo y clima, 64. Poder, liderazgo y clima, 69. Clima y relaciones de trabajo, 72. Clima, accidentes, ausentismo y tasas de rotación, 76. Satisfacción y rendimiento, 78. Resumen, 81. Referencias y bibliografía, 82.	

*Título de esta obra en francés: LE CLIMAT DE TRAVAIL DANS  
LES ORGANISATIONS. Définition, diagnostic et conséquences*

*Versión autorizada en español de la primera edición  
publicada en francés por Agence d'ARC Inc. (les éditions)  
© 1983  
ISBN 2-89022-057-5*

*La presentación y disposición en conjunto de  
EL CLIMA DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES.  
Definición, diagnóstico y consecuencias  
son propiedad del editor. Ninguna parte de esta obra  
puede ser reproducida o transmitida, mediante ningún sistema  
o método, electrónico o mecánico (incluyendo el fotocopiado,  
la grabación, o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento  
de información), sin consentimiento por escrito del editor*

*Derechos reservados en lengua española  
© 1987, Editorial Trillas, S. A. de C. V.  
Av. Río Churubusco 385, Col. Pedro María Anaya,  
Deleg. Benito Juárez, 03340, México, D. F.*

*Miembro de la Cámara Nacional de la  
Industria Editorial. Reg. núm. 158*

*Primera edición, enero 1987  
ISBN 968-24-2006-7*

*Impreso en México*

6 ÍNDICE DE CONTENIDO

Cap. 5. Clima organizacional y perfeccionamiento	87
El papel del clima en el aprendizaje, 89. Transferencia del aprendizaje en el perfeccionamiento, 92. Éxito del perfeccionamiento en función del clima organizacional, 93. Resumen, 100. Referencias y bibliografía, 100.	
Cap. 6. Cambio de clima dentro de una óptica de desarrollo organizacional	104
Resumen, 108. Referencias y bibliografía, 108.	
Conclusión	110
Índice onomástico	113
Índice analítico	115

## Índice de figuras

Fig. 1.1. Definición de clima organizacional	17
Fig. 1.2. Clima global de una organización	25
Fig. 2.1. Teoría del clima organizacional de Likert	30
Fig. 3.1. Componentes y resultados del clima organizacional	40
Fig. 4.1. El clima organizacional y los actos delictivos	68
Fig. 4.2. Concepción instrumental de la sindicalización	73
Fig. 5.1. Ley del espacio de transferencias de Williams	95
Fig. 6.1. Cambio y climas organizacionales	104

## Índice de cuadros

Cuadro 1.1. Características del concepto de clima organizacional	13
Cuadro 1.2. Las variables más importantes de la estructura y de los procesos organizacionales	15
Cuadro 2.1. Clima de tipo autoritario <i>Sistema I: Autoritarismo explotador</i>	33
Cuadro 2.2. Clima de tipo autoritario <i>Sistema II: Autoritarismo paternalista</i>	34
Cuadro 2.3. Clima de tipo participativo <i>Sistema III: Consultivo</i>	35
Cuadro 2.4. Clima de tipo participativo <i>Sistema IV: Participación de grupo</i>	36
Cuadro 3.1. Dimensiones del clima organizacional	44
Cuadro 4.1. Ejemplo de código de conducta o de reglamentos organizacionales	58
Cuadro 5.1. Concepciones contemporáneas del perfeccionamiento	94
Cuadro 5.2. Utilización del cuestionario de Likert en la evaluación de programas de perfeccionamiento	98
Cuadro 6.1. Modelo integrado de modificación del clima organizacional	106

## Introducción

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. Varios investigadores, desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc... En otros términos, la percepción del clima de trabajo por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave: ¿le gusta a usted mucho trabajar en esta organización? Por supuesto, hay varias respuestas a esta pregunta. A uno le gusta más o menos el clima de su institución aun sin estar siempre al corriente de aquello que obra afectivamente sobre esta percepción.

El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido de que éste está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto, frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar. ¿Son las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo del patrón, o los modos de comunicación en el interior de la empresa los que constituyen, en particular, los componentes del clima?

No siempre es fácil responder a esta problemática. Por esto, el administrador o el asesor en organización deben lograr un acercamiento riguroso para identificar el clima y, llegado el caso, utilizar su influencia para modificarlo. Así cualquier consultor o el administrador

en el interior de una organización deberá, en primer lugar, identificar el clima de la institución en la que labora. Si el clima organizacional es sinónimo de personalidad, el consultor o el administrador, primero deben reconocer a quién se dirige, cuáles son las dimensiones que causan la mayoría de los problemas y sobre cuáles pueden actuar.

El fin de este libro es presentar a los administradores o a todos los que intervienen en el medio organizacional la forma en que el clima de trabajo puede ser científicamente estudiado, las definiciones que se pueden aportar de él, la manera en que éste puede examinarse, así como las principales dimensiones que lo componen; todo esto a fin de guiar a los interesados a elegir entre los instrumentos de medición que existen. Finalmente, este libro también muestra los principales efectos asociados con el clima así como las modalidades de intervención. Hay que subrayar que el lector podrá encontrar ardua la lectura de los primeros capítulos de este libro que se enfocan sobre todo a delimitar la naturaleza y el aspecto metodológico del clima. Sin embargo, creemos importante desmitificar este concepto antes de intentar cualquier acción que tienda a modificar el clima en el interior de una empresa.

# 1

## Concepciones del clima

El clima organizacional es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología industrial/organizacional y su definición o su utilización varían a menudo en función de los investigadores que lo estudian.

El comportamiento de un individuo en el trabajo debe considerarse según la fórmula de Lewin<sup>6</sup> que estipula que el comportamiento es función de la persona implicada y de su entorno

$$C = f(P \times E)$$

En efecto, toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas y, a cambio, ésta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias. El individuo aparece entonces como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. Así, la predicción del comportamiento individual basado estrictamente en las características personales es insuficiente y lleva muchas veces a concluir que el comportamiento depende en parte de la situación. Lo cual ratifica que la forma de comportarse un 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 su organización. Por ejemplo, si un obrero ve el clima de su fábrica como una cosa amenazante adoptará comportamientos de defensa para tratar de sustraerse a esta tensión.

En el mismo orden de ideas, cuántas veces no hemos visto aparecer huelgas o tortuguismo en el trabajo a causa de un clima de trabajo presuntamente malsano para los empleados o cuando éstos se sienten cautivos dentro de una organización impersonal.

El clima también es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. Un

clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar fácilmente por sus competidores y entre en una fase de decrecimiento incontrolable.

Por esto el estudio de los componentes y de las variaciones del medio interno, procedentes de las propiedades mismas de la organización, se advierten como particularmente importantes. Para un gerente es esencial diagnosticar y comprender cómo ven sus empleados el clima de su organización y cuáles son los factores dentro del clima que influyen más a estos empleados. A partir de este conocimiento el gerente podrá entonces planear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización. El estudio del clima de una organización es una tarea que puede efectuarse a pesar de todo, sin demasiadas dificultades. En efecto:

- a) Una organización está limitada dentro del espacio; una compañía, un departamento o un servicio pueden identificarse sin ambigüedad.
- b) En el interior de una organización existen fuentes de información como informes, estadísticas, organigramas y percepciones de los empleados, que proporcionan las bases que pueden servir para identificar el clima de la organización.

Por otra parte, es mejor hablar del clima organizacional que del medio interno de una organización. La palabra clima tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación. Clima es un concepto menos general y menos vasto que medio y se sitúa en el mismo nivel que la ecología, el ambiente, el sistema social o la atmósfera.

El cuadro 1.1, 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 constituir 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. De hecho, este último puede descomponerse en términos de humedad, de presiones atmosféricas, de componentes gaseosos (oxígeno, nitrógeno), de contaminación, etc. 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. Todos estos elementos

Cuadro 1.1. Características del concepto de clima organizacional.

- El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- 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 tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en sus 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 fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es fenomenológicamente 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 (la percepción no es siempre consciente).
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Fuente: Tomado de Taguiri,<sup>7</sup> págs. 24-25, traducción libre.

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.

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 no siempre estar consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta.

Pero, ¿de dónde viene ese concepto de clima organizacional? Esta abstracción es muy reciente ya que fue introducida por primera vez en psicología industrial/organizacional, por Gellerman,<sup>3</sup> en 1960. Sin embargo, los orígenes teóricos 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 amalgama

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

**Escuela de la gestalt.** Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan dos 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. Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en 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.

**Escuela funcionalista.** 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. Al contrario de los gestaltistas que postulan que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, 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.

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. Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea. Volvamos al ejemplo citado anteriormente: si un individuo percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencia a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él, un clima tal requiere de actos defensivos.

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 el cuadro 1.2 y a las que se hará frecuentemente referencia a todo lo largo de este libro.

El vocablo "estructura organizacional" abarca los siguientes elementos: 1. la envergadura del control administrativo (*span of con-*

Cuadro 1.2. Las variables más importantes de la estructura y de los procesos organizacionales.

<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.

*rol*), 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, y 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. los incentivos utilizados para motivar a los empleados, 7. el mecanismo de selección de 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 y 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.

**DEFINICIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Existe una polémica bastante grande respecto a la definición que puede ser unida al concepto de clima organizacional. En efecto, el clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté, necesariamente, consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen; de esta forma resulta difícil medir el clima, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización. También hay que subrayar que la mayor parte de los estudios que existen actualmente sobre el clima no son lo suficientemente descriptivos o válidos para ofrecer un trabajo de síntesis definitiva. Igualmente, los estudios que buscan establecer un vínculo entre el medio externo y el clima organizacional interno son poco numerosos. Los investigadores en este ámbito tampoco se ponen de acuerdo para definir el clima organizacional y todavía no hay consenso en lo que concierne al papel exacto del clima en el rendimiento de la organización.

En un periodo de recesión cuando la economía de mercado es sacudida fuertemente y el desempleo hace estragos, los empleados adoptan una visión más conservadora de su organización y, muchas veces, se consideran afortunados de tener un empleo.

No obstante, para regresar al nivel de la definición del concepto de clima organizacional, se ve claramente, en la documentación consultada, que los investigadores han querido más bien circunscribirse al aspecto metodológico de la investigación sobre el clima que llegar a una definición en común. Dos investigadores estadounidenses (James y Jones<sup>4, 5</sup>) han circunscrito muy bien la problemática al identificar tres modos diferentes de investigación, no mutuamente excluyentes, del clima. Hay que notar que esos enfoques han conducido a aceptaciones diferentes del clima organizacional, éstas son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales. La figura 1.1. presenta estos tres enfoques.

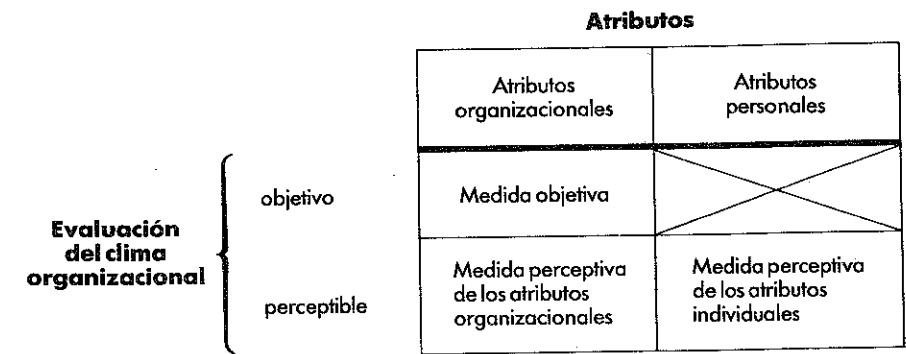


Figura 1.1. Definición de clima organizacional.

**Medida múltiple de los atributos organizacionales**

La medida múltiple de los atributos organizacionales considera el clima como un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos fabricados o servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, etc.), b) son relativamente estables en el tiempo y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Bajo este vocablo aparece un reagrupamiento objetivo de los atributos organizacionales que son, de hecho, una representación de la naturaleza física de la organización. El clima se convierte entonces en un término general sinónimo de ambiente organizacional. La metodología de investigación privilegiada es la medida objetiva de los componentes (de la estructura) del clima, como si se pudiera lograr fijarlos sobre una película fotográfica.

Esta definición del clima organizacional se apoya a pesar de todo, sobre bases fácilmente criticables. De hecho, desde el punto de vista de la medida objetiva, las variables por estudiar son generalmente demasiado numerosas para analizarlas todas. Uno se limita generalmente 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. Por otro lado, los investigadores que observan en forma aislada las propiedades objetivas de una organización no demuestran cómo se vinculan sus propiedades unas con otras, ni de qué forma éstas se vinculan con las construcciones del funcionamiento organizacional. De la misma manera, en que este acercamiento se pretende objetivo y no estudia más que los comportamientos objetivos tales como el ausentismo y la productivi-



dad, deja a un lado una causa importante del comportamiento vinculada a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

#### Medida perceptiva de los atributos individuales

La medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y considera, incluso, su grado de satisfacción. Los principales defensores de esta tesis definen el clima como elementos meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización. Esto significa que el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer. De esta forma, el clima organizacional no puede ser estable en el tiempo, ni uniforme dentro de una organización o departamento, puede entonces cambiar según el humor de los individuos a los que se refiere.

Conviene resaltar que en la documentación existente, las investigaciones sobre el clima raramente se abordan según esta definición. El hecho de considerar el clima organizacional como un atributo individual no aporta nada nuevo al punto de vista de las teorías organizacionales ya que se hace a un lado a la organización en provecho de un elemento que ya es conocido, es decir el hombre. En este orden de ideas, el clima se vuelve entonces sinónimo de opiniones personales y el clima sentido por los empleados es más una función de sus características personales que de los factores organizacionales. Este aspecto inferencial del clima es causado sobre todo por una utilización deficiente de los instrumentos de medida que son, frecuentemente en casos como éstos, como un cuestionario que sirve para identificar la satisfacción.

#### Medida perceptiva de los atributos organizacionales

Dentro de esta óptica, el clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que: *a)* son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos) y que *b)* pueden

ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.

Al clima humano o psicológico de una organización generalmente se le llama clima organizacional.<sup>1</sup> Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones.<sup>2</sup> Mediante la evaluación de estas percepciones es como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que ésta obtiene de sus empleados.<sup>3</sup> Al formar sus percepciones del clima el individuo actúa como un filtrador de información que utiliza la información que viene: *a)* de los acontecimientos que ocurren alrededor de él, de las características de su organización, y *b)* de sus características personales.

Los instrumentos de medida más frecuentemente utilizados son los cuestionarios, pues corresponden a la naturaleza multidimensional y perceptiva del clima. Por sus dimensiones, estos cuestionarios cubren las variables humanas, estructurales, relacionadas con la tarea y las tecnologías según un cierto grado decreciente de importancia (escala de tipo Likert). Sin embargo se puede criticar el hecho de que la mayor parte de los investigadores no han especificado el papel que juega el medio externo, la economía de mercado o las interacciones posibles de esas variables sobre las percepciones individuales del clima.

La medida perceptiva de los atributos organizacionales sigue siendo la definición más utilizada entre los investigadores, aquella que permite medir más fácilmente el clima y aquella que respeta mejor la teoría de Lewin<sup>6</sup> que postula la influencia conjunta del medio y de la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento. El aspecto perceptivo incluido en esta definición es de extrema importancia. En efecto, la percepción del clima organizacional es una función de las características del que percibe, de las características de la organización y de la interacción de estos dos elementos.<sup>4</sup> El clima determina el apoyo dado a una actividad por la organización, su aceptación como un hecho integrado a la vida organizacional y su relación con los fines y aspiraciones de los individuos dentro de la organización, así como los fines y objetivos de la organización misma.

Así, es posible determinar dos aspectos importantes en el estudio del clima. Un primer aspecto concierne al clima organizacional en tanto que hay una serie de características, relativamente estables en el tiempo, que describen una organización y la distinguen de otras, e influyen en el comportamiento de los empleados. Un segundo aspecto llama la atención sobre el hecho de que el clima emerge de los sistemas y de los procedimientos como el estilo de gestión, las políticas

organizacionales y los procedimientos generales de operación tal como son percibidos por los empleados.

Para resumir, mencionemos que 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 los recursos humanos que son exteriores al empleado, *b)* las variables personales, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado y, *c)* las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición reagrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

### IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

### CARÁCTER ESPECÍFICO Y GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

¿Se limita el clima organizacional, tal como es percibido por los empleados, a su unidad de trabajo inmediato (departamento o servi-

cio) o incluye a la organización en toda su entidad? En otras palabras, el clima humano que un empleado percibe en su departamento ¿es el mismo que perciben todos los empleados, sin que importe cuáles son sus departamentos, dentro de la misma organización? Esta pregunta representa una problemática importante y puede responderse tanto afirmativa como negativamente. En efecto, en una empresa puede haber varios climas organizacionales diferentes. La compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizada esté la organización, más se pueden observar climas diferentes. El aspecto diferencial del clima juega un papel determinado en el estudio de las tensiones o de los controles impuestos por los niveles superiores a los niveles más bajos. Las directrices propuestas por la administración pueden ser difíciles de aplicar en forma uniforme, en todas las unidades (departamentos) de la organización. Puede haber molestias o coacciones en el interior de ciertas unidades (departamentos) y en otros no.

Así, aun siendo miembro de una empresa particular, un empleado puede, sin embargo, ser miembro de diversas pequeñas organizaciones diferentes —su grupo de trabajo, su departamento, su división, etc.— que interactúan y coexisten con toda la organización. De esta forma, los empleados que trabajan en mercadotecnia pueden percibir el clima de su empresa de una forma totalmente diferente a la de sus homónimos que trabajan en el departamento de contabilidad.

La mayoría de nosotros seguramente ha observado el sentimiento de bienestar o de incomodidad que se sentía cuando se nos desplazaba de un departamento o de una unidad a otra dentro de la empresa. Algunas veces, ni siquiera llegamos a captar lo que nos gusta o no nos gusta de estas diferentes unidades o departamentos, ni aquello que hace que nos guste trabajar allí o no. Parece entonces evidente que una organización puede poseer microclimas en su interior.

La posición de los empleados en la jerarquía organizacional o en un departamento particular puede influir en la percepción del clima. Los profesionales o los miembros del personal directivo en una organización, tienen siempre tendencia a percibir más favorablemente el clima de su empresa que los trabajadores manuales. Al estar más activamente mezclados con la vida de su organización, los miembros del personal directivo y los profesionales se sienten de antemano implicados en el clima de ésta última.

Las relaciones que mantienen los dirigentes y los profesionales entre sí son también susceptibles de producir un tipo de clima particular a estos dos grupos de empleados, sobre todo si sus relaciones se transforman en conflicto, a lo que comúnmente se llama conflicto entre personal de línea (funcional) y estaf (asesoría). Los empleados

que ocupan una función de línea tienen una posición de autoridad y ejercen el control sobre las actividades que se desarrollan en su dominio de supervisión; son frecuentemente ayudados por empleados que ocupan una función estaf o de asesoría como los ingenieros, los abogados, los fiscalistas, etc. La competencia entre las organizaciones y particularmente los cambios tecnológicos han provocado cambios, que se ven incluso en la forma de administrar las empresas, lo que ha empujado a éstas últimas a hacer un llamado a consejeros especialistas más numerosos y más diversificados. El trabajo que hacen esos individuos es primordial para una empresa, puesto que trabajan sobre tareas muy especializadas: son entonces asesores para los empleados de línea que ven que el trabajo sea cumplido por los niveles inferiores. Todo esto parece muy simple en apariencia, pero frecuentemente surgen tensiones entre los empleados de línea y los estaf.

En efecto, los empleados estaf no quedan siempre satisfechos con la poca autoridad que se les da y los de línea no ven siempre con buenos ojos el hecho de que se les diga qué hacer. Esta tensión también, rara vez aparente, está muy influenciada por las variables de edad, de escolaridad, de estrato social entre los dos grupos y, muchas veces, es el origen de los climas de desconfianza que pueden desarrollarse en el interior de las unidades aludidas o en el interior de niveles jerárquicos específicos.

Esta situación no es nueva puesto que ya desde 1959, Dalton<sup>2</sup> había analizado con detalle los factores que ocasionan ese clima tan particular, propio de los departamentos o de los empleados de línea o de estaf que trabajan en colaboración.

Dalton recopiló las observaciones provenientes de tres industrias que empleaban de 4 500 a 20 000 trabajadores y de 200 a 1 000 dirigentes y profesionales. Este investigador sacó tres determinantes mayores (aún de actualidad) en la coyuntura y la determinación de los conflictos línea-estaf que son:

- a) Los comportamientos ambiciosos e individualistas de los empleados estaf.
- b) Los problemas ocasionados por los esfuerzos de los empleados estaf por justificar su existencia y hacer que se acepten sus contribuciones a los objetivos de la organización.
- c) La dependencia marcada de los empleados estaf frente a la aprobación de los de línea.

En el interior de estas organizaciones, los empleados estaf eran sobre todo gente joven ambiciosa y agresiva, en comparación con los empleados especializados de edad mucho mayor a quienes no gustaba que se les dictara su conducta.

Éstos últimos ridiculizaban frecuentemente a los empleados estaf en el momento de las reuniones. Frente a este estado de hechos y al clima así engendrado, los empleados estaf se vuelven rápidamente inseguros, tienen la impresión de haber estado mal preparados para cumplir su trabajo y/o de ser incomprendidos. La creación de un clima tal de desconfianza y de incertidumbre pronto desanima al empleado estaf quien optará por buscar un trabajo en otra parte con el fin de darle una mejor utilización a sus conocimientos o bien buscará una forma de asociación o de sindicalización para que se le reconozcan y reivindiquen sus derechos.

Tal clima de desconfianza nacerá cuando las funciones de los empleados estaf y los de línea estén fuertemente estructuradas y jerarquizadas y la competencia esté firmemente reconocida en la cultura organizacional. Por otra parte, ciertas organizaciones, como las empresas de producción de alta tecnología (aeroespacial, informática) son, por su orientación comercial, susceptibles de permitir una mejor cooperación entre los empleados de línea y los estaf. Generalmente las políticas organizacionales en estas empresas son concebidas para que el empleado estaf termine por llegar a un puesto especializado. Igualmente hay que hacer notar que en este tipo de empresas, las funciones y las tareas se conciben de forma tal que favorezcan la cooperación entre las dos categorías de empleados. El joven empleado que debuta en este tipo de organización encontrará entonces un clima mucho más favorable a su desarrollo y expansión.

La especificidad de los climas que acabamos de ver no se origina solamente en el interior de las relaciones particulares de los funcionarios de línea y estaf sino también en las relaciones que se dan entre ciertas familias de funcionarios. En este orden de ideas, Crozier y Friedberg<sup>1</sup> exponen en su libro *L'acteur et le système* (El actor y el sistema), un sistema de relaciones particulares entre un grupo de reparadores de máquinas herramienta y un grupo de operaciones de estas máquinas. En esta organización, los reparadores tienen la tendencia de hacer desaparecer las guías o manuales de mantenimiento de las máquinas para ser requeridos por los operadores cuando hay una rotura o un paro repentino. Los operadores de la maquinaria se vuelven entonces dependientes de los reparadores para continuar con su trabajo. Éstos perciben, por el mismo hecho, una forma de clima de dependencia que puede ser totalmente contrario a aquel donde están los empleados de otro departamento, o al clima que la dirección trata de inculcar a su organización, todo eso motivado por el ejercicio indebido del poder por parte de un grupo de empleados sobre otro.

El clima que percibe un grupo de trabajadores en un departamento o en una unidad dada puede entonces ser diferente de aquél que

viven otros empleados que laboran en otros departamentos o unidades. Así dentro de una misma organización, algunos empleados pueden percibir el clima de su departamento como detestable mientras que los otros trabajadores de la misma empresa perciben su clima respectivo de manera más positiva.

En el mismo orden de ideas, la posición de los empleados dentro de la jerarquía organizacional o dentro de un departamento particular, puede influenciar la percepción del clima. Los empleados de nivel intermedio en una empresa pueden percibir el clima de su organización como abierto, flexible y dinámico mientras que el personal de primer nivel, que trabaja para esta misma organización, va a percibir el clima como rutinario, rígido y estático.

Mencionemos igualmente que las grandes organizaciones que tienen oficinas o componentes diseminados en varias ciudades o regiones, lejos de la sede social, verán generalmente aparecer climas diferentes en el interior de sus componentes, aún cuando estén bajo las mismas estructuras y las mismas políticas que la sede social. El origen de esta diferenciación puede deberse a varios factores entre los que está la cultura local de la gente del lugar, el tamaño de los componentes, las fuerzas del mercado, etc.

Algunos dirán que si se quiere evaluar el clima de una organización, hay que reunir las percepciones de todos los empleados. Afortunadamente, no es necesario interrogar a todos para hacer una evaluación así. La encuesta puede ser válida si se interroga una muestra representativa de empleados por cada departamento o unidad que componga la organización. El clima total equivale entonces a la media de los climas reunidos de todos los departamentos (véase la figura 1.2). El clima global de una empresa es el resultante de los microclimas que la componen. Sin embargo, y esto se demuestra en varias investigaciones, es muy probable que estos climas diferentes se parezcan un poco. Los determinantes físicos (estructura, tamaño, tecnología, etc.) de las dimensiones del clima son aplicables a todos los departamentos o unidades y las dimensiones se perciben comparativamente por los individuos en las diferentes unidades. Así, un grupo de trabajadores particulares, un grupo ocupacional, un departamento funcional y la organización entera pueden producir cuatro series de climas diferentes. Sin embargo, puede haber una cierta correspondencia de las percepciones del clima organizacional entre los empleados; lo que vuelve a confirmar que la distinción entre los diferentes climas percibidos puede no ser tan grande. Se puede llegar a postular que el clima percibido por un individuo está influenciado por el clima general de su organización y por el clima de su departamento o unidad específica de trabajo.

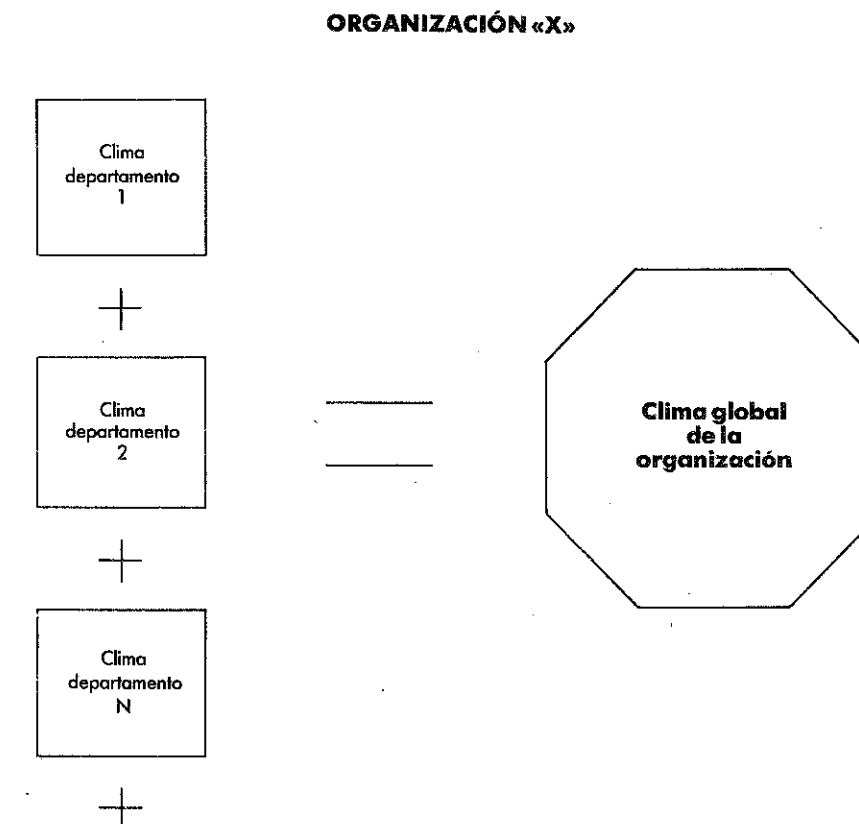


Figura 1.2. Clima global de una organización.

## RESUMEN

Como resultado de dos grandes escuelas del pensamiento, ya sea la de la gestalt o la del funcionalismo, el clima organizacional puede ser definido de tres formas diferentes:

- por la medida múltiple de los atributos organizacionales,
- por la medida perceptiva de los atributos individuales y
- por la medida perceptiva de los atributos organizacionales.

Sin embargo se observa cada vez más que, en las investigaciones, el clima se define según la medida perceptiva de los atributos organizacionales. 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. Así, tam-

bién, la estructura y los procesos organizacionales son las dos grandes variables que componen el clima y que definen todas y cada una de sus dimensiones.

El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior. El administrador o el asesor especialista deben ser capaces de analizar e interpretar esta personalidad para poder planear mejor sus intervenciones.

Por último, es de hacer notar que puede haber variaciones en la percepción del clima en función del tipo de profesión o del nivel jerárquico que se ocupe.

#### REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

- <sup>1</sup> Crozier, M. y Friedberg, E., *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, París, 1977.
- <sup>2</sup> Dalton, M., *Men who manage*, Wiley, Nueva York, 1959.
- Drexel, J. A., "Organizational Climate: its homogeneity within organizations", *Journal of Applied psychology*, 62, (1), 1977, págs. 38-42.
- Forehand, G. y Gilmer, B., "Environmental variation in studies of organizational behavior", *Psychological Bulletin*, 62, 1964, págs. 361-382.
- Frederiksen, N., *Some effects of organizational climates on administrative performance*, Educational testing service, Princetown, 1966.
- Gavin, J. F., "Organizational climate as a function of personal and organizational variables", *Journal of Applied psychology*, 60, 1975, págs. 135-139.
- <sup>3</sup> Gellerman, S. W., *People, problem and profits*, Mc Graw Hill, Nueva York, 1960.
- Guion, R. M., "A note on organizational climate". *Organizational behavior and human performance*, 9, 1973, págs. 120-125.
- Ivancevich, J. M., Szilagyi, A. D. y Wallace, M. J., *Organizational behavior and performance*, Goodyear Publishing, California, 1977.
- <sup>4</sup> James, L. R. y Jones, A. P., "Organizational climate: a review of theory and research", *Psychological Bulletin*, 81, 1974, págs. 1096-1112.
- <sup>5</sup> James, L. R. y Jones, A. P., "Organizational structure: a review of structural dimensions and their conceptual relationships with individual attitudes and behavior", *Organizational behavior and human performance*, 16, 1976, págs. 74-113.
- <sup>6</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.
- Marschall, J., "Organizational culture: elements in its portraiture and some implications for organization functioning", *Group and organization studies*, 7, (3), 1982, págs. 367-384.
- Payne, R. L. y Mansfield, R., "Relationships of perceptions of organizational

- climate to organizational structure context, and hierarchical position", *Administrative science quarterly*, 18, 1973, págs. 515-526.
- <sup>7</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.

## 2

### Teoría del clima organizacional de Likert

Investigador bien conocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional, Rensis Likert<sup>1, 2 y 3</sup> debe su reputación básicamente a la elaboración de cuestionarios y a sus investigaciones sobre los procesos administrativos. Desde nuestro punto de vista, este autor presenta una de las teorías organizacionales más completas por su nivel de explicación y de extrapolación. Esta teoría del clima organizacional, o de los *sistemas de organización* como la llama su autor, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. Sin embargo hay que evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, como algunas veces 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.

#### TEORÍA DE LOS SISTEMAS

Para Likert,<sup>3</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 está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es la forma 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 a 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 una organización. Estos factores se definen entonces como:

1. Los parámetros 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. Estas no 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 organización que pueden también agregar nuevos componentes y 2. son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras, si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si éstas 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 una empresa. La figura 2.1 presenta la disposición de las tres variables.

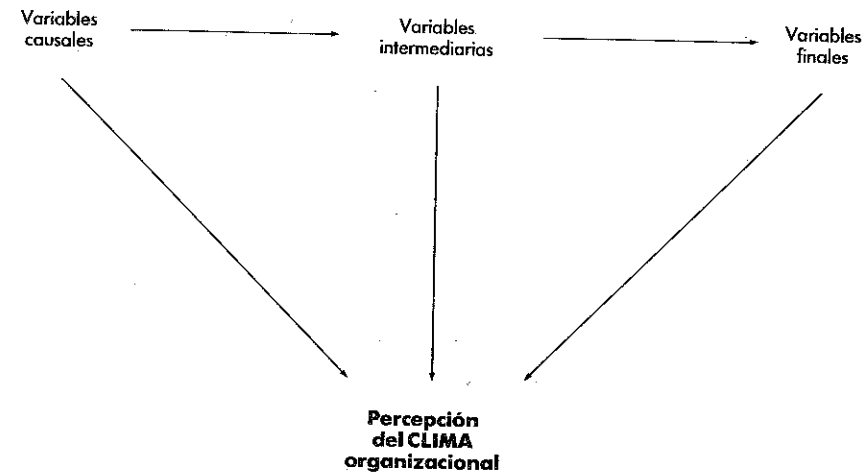


Figura 2.1. Teoría del clima organizacional de Likert.

La combinación y la interacción de estas variables permite determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

#### Clima de tipo autoritario

##### *Sistema I – Autoritarismo explotador*

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no le tiene 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 atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

##### *Sistema II – Autoritarismo paternalista*

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. Las 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 precaución por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

#### Clima de tipo participativo

##### *Sistema III – Consultivo*

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 trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado 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. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse a los fines de la organización.

Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

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

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 evaluación 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 con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. 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.

Los cuadros 2.1 a 2.4, inspirados en Owens,<sup>4</sup> presentan con detalle las características de cada uno de estos climas.

Así, cuanto más cerca esté el clima de una organización del sistema 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 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 privativas de este tipo de clima.

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.

La teoría de los sistemas de Likert es mucho más dinámica y explicativa del clima, tal y como lo perciben los miembros de una organización, que el vocablo abierto/cerrado comúnmente asociado al concepto de clima. 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 contemporáneas de la motivación que estipulan que la participación motiva a las gentes a trabajar. Parece admitido que toda organización que

Cuadro 2.1. Clima de tipo autoritario. Sistema I: Autoritarismo explotador.

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados.	Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.
<i>Fuerzas motivacionales</i>	<i>Modos de comunicación</i>
<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>
<i>Proceso de influencia</i>	<i>Proceso de toma de decisiones</i>
<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>
<i>Proceso de establecimiento de objetivos</i>	<i>Proceso de control</i>
<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>



Cuadro 2.2. 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>

Cuadro 2.3. Clima de tipo participativo. *Sistema III: Consultivo.*

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
Consulta entre superiores/ subordinados con una relación de confianza bastante elevada.	Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación.
<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>

Cuadro 2.4. Clima de tipo participativo. *Sistema IV: Participación de grupo.*

Métodos de mando	Objetivos de resultados y de formación
Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.	Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.
<i>Fuerzas motivacionales</i>	<i>Formas de comunicación</i>
<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>	<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>
<i>Proceso de influencia</i>	<i>Proceso de toma de decisiones</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia.</li> </ul>	<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>
<i>Proceso de establecimiento de objetivos</i>	<i>Proceso de control</i>
<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>	<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>

emplea métodos que aseguren simultáneamente la realización de sus fines y las aspiraciones propias a cada uno de sus miembros, tiene un rendimiento superior. En este orden de ideas, la organización se puede definir como un conjunto compuesto por varios grupos en interacción. Los individuos situados en las diferentes intersecciones de estos grupos forman, en ese caso, la jerarquía de la empresa; estos indivi-

duos mantienen entonces una doble representación; por una parte, se distingue a los del grupo de nivel jerárquico superior y se les compara con los de rango inferior, y viceversa. Por lo mismo, la autoridad aparece como una mediación y los poderes se derivan de una doble delegación: de arriba hacia abajo de la jerarquía, pero también de abajo hacia arriba. Hay que mencionar que puede establecerse un cierto número de correspondencia entre las hipótesis de McGregor (teorías X e Y) y el gobierno participativo de Likert. En lo esencial, la teoría X caracteriza los sistemas I y II, y la teoría Y los sistemas III y IV.

Likert también hizo un cuestionario titulado *Perfil Organizacional de Likert (POL)* para verificar los fundamentos que sostienen su teoría sobre el clima organizacional. Este cuestionario es de los más populares, no solamente para medir el clima de una institución sino también para evaluar los cambios que pueden darse tras las intervenciones del tipo de desarrollo organizacional o de perfeccionamiento.

## RESUMEN

Los resultados obtenidos por una organización tales como la productividad, el ausentismo y las tasas de rotación, igual que el rendimiento y la satisfacción de los empleados, influyen sobre la percepción del clima. A este efecto, Likert propone una teoría de análisis y de diagnóstico del sistema organizacional basada sobre una trilogía de variables causales, intermediarias y finales que componen ocho dimensiones y que permiten identificar cuatro tipos de clima diferentes. Estos tipos de clima son los siguientes:

1. Autoritarismo explotador
2. Autoritarismo paternalista
3. Consultivo
4. Participación de grupo

Denominaciones que permiten hacer una representación concreta y dinámica de los climas posibles en diversas organizaciones y completar las clasificaciones de abierto y cerrado que generalmente se asocian con el análisis del clima.

## REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

- Bowers, D. G., *Systems of organization: management of the human resource*, The University of Michigan Press, Ann. Arbor, 1977.
- Cambell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., Weick, K. E. E., *Managerial*

*behavior, performance and effectiveness*, Mc Graw Hill, Nueva York, 1970.

<sup>1</sup> Likert, R., *New patterns of management*, Mc Graw Hill, Nueva York, 1961.

<sup>2</sup> Likert, R., *The human organization*, Mc Graw Hill, Nueva York, 1967.

<sup>3</sup> Likert, R., *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Collection Hommes et organisations, París, 1974.

<sup>4</sup> Owens, R. G., *Organizational behavior in education*, Prentice Hall Inc., Nueva Jersey, 1981.

Robert, J. M., "Revue critique de la documentation sur le clima organisationnel", memoria de la maestría en psicología, Université de Montreal, 1976.

Schneider, B., "Organizational climates: an essay", *Personnel psychology*, 28, 1975, págs. 447-479.

### 3

## Dimensiones y medida del clima organizacional

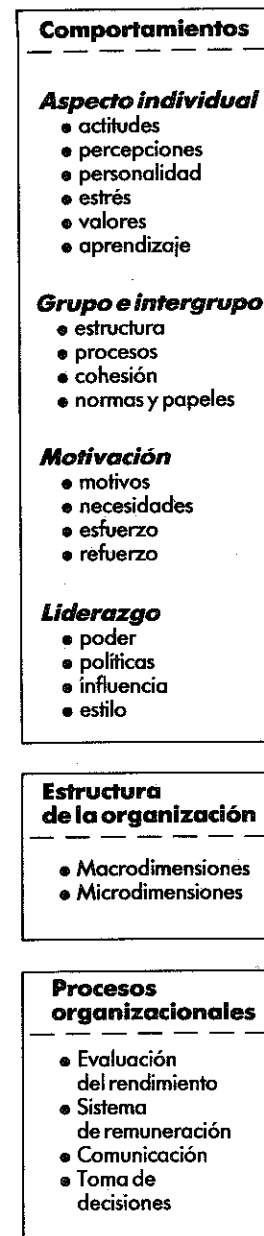
El responsable en administración de personal o el consejero profesional en la materia encontrarán en el mercado de cuestionarios psicológicos, una gran variedad de instrumentos de medida que le permitan evaluar el clima de la organización estudiada. Es conveniente hacer notar que existen en el mercado muy pocos cuestionarios elaborados por mexicanos. Aquellos que están disponibles, los que se pueden conseguir, 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>10</sup> Lo que sigue nos hará ver, en primer término, la disposición de los componentes o de los factores que forman el clima organizacional, y, en segundo término, el examen de las características de los cuestionarios así como las principales dimensiones que se estudian generalmente.

#### COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Hemos visto anteriormente, en la teoría de Likert, las principales variables implicadas en la composición de un clima organizacional. Ahora se trata de 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 3.1 presenta la forma en que interectúan 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

## COMPONENTES



**CLIMA ORGANIZACIONAL**

## RESULTADOS

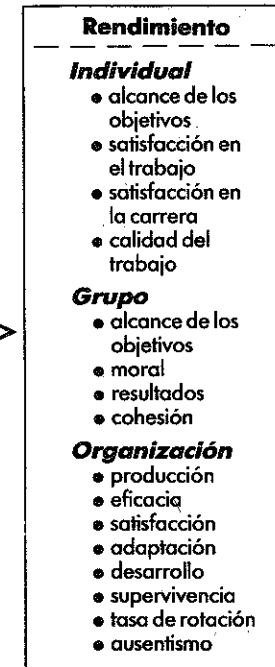


Figura 3.1. Componentes y resultados del clima organizacional. (Sacado y adaptado de Gibson et al. [6])

de clima que es 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.

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 fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para constituir la percepción del clima. El clima organizacional también es un fenómeno 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 afectadas por los resultados obtenidos por 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 y esta naturaleza multidimensional es importante cuando un especialista en administración de recursos humanos quiere escoger un cuestionario para proceder a la evaluación del 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.

### CARACTERÍSTICAS DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DEL CLIMA

El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es, por supuesto, el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presentan a los cuestionados preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción. Por ejemplo:

En una organización, los empleados pueden influir sobre las decisiones que les afectan directamente.

En general, se encuentran en estos cuestionarios escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Muchas veces, su validez es

sólo aparente y, algunas veces, es una validez de concepto. En efecto, frente al universo cambiante de las empresas, algunas veces, es bastante difícil establecer una verdadera validez estadística. Sin embargo, recientemente algunos cuestionarios han franqueado con éxito este obstáculo.

Estos cuestionarios se utilizan sobre todo en los cuadros de investigación que se basan en la percepción de las prácticas y los procedimientos organizacionales y sobre el desarrollo global o sumario de las percepciones individuales de la organización. Conviene subrayar que las consignas dadas en la mayor parte de los cuestionarios exigen, a los que responden, que éstos evalúen el clima de su organización en función de dos objetivos —la situación actual y la situación ideal. Esto quiere decir que para cada una de las preguntas, el interrogado debe indicar cómo percibe la situación actual y también cómo le gustaría percibirla idealmente. Esta visión o esta forma de hacerlo, es decir de medir la distancia entre el clima actual y el clima ideal, permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja y, también, indica las dimensiones que necesitan una intervención de parte de la dirección para mejorar la percepción del clima.

Igualmente hay que mencionar que es posible tener cierta evaluación del clima examinando los resultados obtenidos por una organización. Así, cuanto más altas sean la tasa de rotación y la tasa de ausentismo de una empresa, más se podrá plantear la hipótesis de que el clima es nefasto. Sin embargo, la deducción basada sobre esta sola medida conduce generalmente a conclusiones erróneas sobre todo porque no corresponde a la naturaleza perceptiva del clima. Los resultados observados pueden no estar relacionados con el clima existente. Lo que es importante, es saber cómo vive el clima de su empresa el empleado. Lo que cuenta es la percepción del individuo, la forma en que éste interpreta y analiza su medio es la que determinará sus reacciones. Solamente a partir de ese momento puede uno permitirse unir los resultados observados al clima percibido.

La investigación del clima de las organizaciones, utilizando cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas:

- a) Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos).
- b) Un análisis de los efectos del clima organizacional en una organización (estudios longitudinales).

En general, los cuestionarios se conciben para ser utilizados en varios tipos de organizaciones. Sin embargo algunos cuestionarios se

han hecho esencialmente para empresas particulares como, por ejemplo, las empresas escolares y las compañías de seguros.

### Dimensiones del clima

Anteriormente vimos que la definición más comúnmente aceptada del clima organizacional es aquella que descansa en la naturaleza subjetiva de los atributos organizacionales y que estipula que la percepción del individuo se apoya en una serie de características presentes en la organización. También vimos que lo que le da fuerza a un cuestionario sobre el clima organizacional es su capacidad de reagrupar o de representar las dimensiones primordiales que componen el clima.

Así, el comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. En efecto, la organización, que constituye en cierta forma una especie de microsociedad (un sistema social), está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. Varios factores pueden entonces contribuir al clima organizacional. El elemento crucial, 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. Por esta razón, los datos de base que utilizan numerosos investigadores para determinar una taxonomía de los factores del clima son 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. El cuadro 3.1 presenta cierto número de dimensiones propuestas por los 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.

Por otra parte, hay que mencionar la polémica acerca del estilo de administración (estilo de liderazgo) de la dirección como principal determinante del clima. Comúnmente se acepta que el clima organizacional está fuertemente determinado por el estilo de liderazgo que prevalece dentro de una organización. En efecto, es posible obtener

Cuadro 3.1. Dimensiones del clima organizacional.

<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

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			

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 tradicionales 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. Si se percibe al clima como un concepto distinto al liderazgo, el criterio de permanencia relativa sería apropiado para su definición.

## DIMENSIONES Y CUESTIONARIOS

Ahora vamos a ver los principales cuestionarios, los que se usan más 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>10</sup> El perfil de las características organizacionales, cuya teoría se presentó anteriormente. Estos cuestionarios miden la percepción del clima en función de 8 dimensiones que son las siguientes:

**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 la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en 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 de 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.

Es de notar que el cuestionario original de Likert, con sus 51 preguntas y sus escalas de respuesta en 20 puntos, es bastante largo de responder y puede presentar dificultades de interpretación para los empleados con poca escolaridad. Sin embargo, hace algunos años, apareció una versión abreviada (18 puntos) de este cuestionario que parece ser una alternativa válida sobre todo porque está contenida en una sola página, que puede responderse fácilmente e interpretarse bastante rápido.

El cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer<sup>11</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 presentan 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 autores estadounidenses, Schnedider y Bartlett,<sup>16</sup> formularon un cuestionario para medir la percepción del clima en el

interior de las compañías de seguros en función de 6 dimensiones que son:

**El apoyo patronal.** ¿Hasta qué punto están los superiores interesados en el progreso de sus agentes, en apoyarlos en sus esfuerzos 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.

**Los conflictos interagencias.** Esta dimensión se refiere a grupos de individuos, en el interior o el exterior de la empresa que ponen en entredicho 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.

La ejecución de este cuestionario comprende 80 preguntas que reagrupan las 6 dimensiones que se enumeraron anteriormente. Se puede utilizar este cuestionario, 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>15</sup> en 1973. Estos autores se esforzaron por desarrollar un instrumento de medida del clima que estuviera compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional. Las 11 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.** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se 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.** Esta 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.

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

**Rendimiento (remuneración).** Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, 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 diferencias jerárquicas (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.

Halpin y Crofts<sup>7</sup> elaboraron un cuestionario del 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.

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

**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 re-

glas 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 más humana posible.

Recientemente, Crane<sup>2</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>13</sup> elaboraron un cuestionario, titulado *The Work Environment Scale*, susceptible de ser utilizado en la mayoría de las organizaciones (privadas, públicas, escolares). Este instrumento se compone de 90 preguntas y mide el clima en función de las 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 puede 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>1</sup> elaboraron, con su equipo de investigadores del Center of Research on Utilization of Scientific Knowledge de la Universidad de Michigan, un instrumento destinado a medir las características globales de una organización. Este instrumento, llamado *Survey of organizations*, mide las características organizacionales en función de 3 grandes variables: el liderazgo, el clima organizacional y la satisfacción. El clima organizacional se mide en función de 5 grandes dimensiones:

**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 existen dentro de la organización así como en la facilidad que tienen 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.

Acabamos de ver algunos de los principales instrumentos de medición, los más importantes, para evaluar el clima de una organización. Parece que el número de dimensiones del clima que se cubren varían de un autor a otro y algunas de éstas parecen confirmarse, lo

que quiere decir que existen varias dimensiones comunes del clima entre las señaladas por los investigadores. Sin embargo, poco importa el cuestionario que el especialista en administración utilice para evaluar el clima de su organización, primordialmente deberá asegurarse de 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 y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto poder de decisión.

**Grado de estructura que impone el puesto.** Esta dimensión mide el grado al que los objetivos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de sus superiores.

**Tipo de recompensa.** Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

**Consideración, agradecimiento y apoyo.** Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

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.

## RESUMEN

El clima de una organización está constituido por una serie de dimensiones que conforman su esencia y que la caracterizan. Sin embargo, parece ser que la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por ciertas dimensiones comunes que son:

1. El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema.
2. El grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto.
3. El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados.
4. La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

De manera semejante a como lo hacen los componentes de la personalidad de un individuo, estas dimensiones deben permitir trazar

lo más exactamente posible la imagen del clima de una empresa. Dado que el instrumento de medición privilegiado para analizar el clima es el cuestionario, éste tendrá más capacidad y será más representativo si incluye las dimensiones importantes del ambiente por estudiar.

#### REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

- Bass, B. M., "Interface between personal and organizational psychology", *Journal of Applied psychology*, 52, 1968, págs. 81-88.
- Bergeron, J. L., Caté-Léger, N., Jacques, J. y Bélanger, L., *Les aspects humains de l'organisation*, Gaétan Morin Editeur, Chicoutimi, 1979.
- <sup>1</sup> Bowers, D. G. y Taylor, J. C., *Survey of organizations*, Institute for social research, University of Michigan, Michigan, 1970.
- <sup>2</sup> Crane, J. D., "The measurement of organizational climate", Thèse de Doctorat en Education, Université de Houston, 1981.
- <sup>3</sup> Forehand, G. y Gilmer, B., "Environmental variation in studies of organizational behavior", *Psychological bulletin*, 62, 1964, págs. 361-382.
- <sup>4</sup> Friedlander, F. y Margulies, N., "Multiple impacts of organizational climate and individual value system upon job satisfaction", *Personnel psychology*, 22, 1969, págs. 171-183.
- Gadbois, C., "L'analyse psychologique des organisations, le climat et ses dimensions", *Année psychologique*, 74, 1974, págs. 264-294.
- <sup>5</sup> Gavin, J. F., "Organizational climate as a function of personal and organizational variables", *Journal of Applied psychology*, 60, 1975, págs. 135-139.
- <sup>6</sup> Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. y Donnelly, J. H., *Organizations: structure, processes, behavior*, Business Publications Inc., Texas, 1979.
- <sup>7</sup> Halpin, A. W. y Crofts, D. B., *The organizational climate of schools*, University of Chicago, Chicago, 1963.
- Hellriegel, D. Slocum, J., "Organizational climate: measures, research and contingencies", *Academy of Management Journal*, 17, 1974, págs. 255-280.
- Johannesson, R. E., "Some problems in the measurement of organizational climate", *Organizational behavior and human performance*, 10, 1973, págs. 118-144.
- <sup>8</sup> Lawler, E. E. III., Hall, D. T. y Oldham, D. R., "Organizational climate: relations to organizational structure, process and performance", *Organizational behavior and human performance*, 11, 1974, págs. 139-155.
- <sup>9</sup> Likert, R., *The human organization*, McGraw Hill, Nueva York, 1967.
- <sup>10</sup> Likert, R., *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Collection Hommes et organisations, París, 1974.
- <sup>11</sup> Litwin, G. y Stringer, R., *Motivation and organizational climate*, Harvard Business School, 1968.
- <sup>12</sup> Meyer, H. H., "Achievement motivation and industrial climates" en R. Taguiri y G. H. Litwin (dirs.) *Organizational climate; explorations of a concept*, Harvard Business School, Boston, 1968, págs. 35-65.
- <sup>13</sup> Moos, R. H. e Insel, P. M., *The work environment scale*, Consulting Psychologist Press Inc., Palo Alto, California, 1974.

- Offenberg, R. M. y Cernius, V., "Assessment of idiographic, organizational climate", *Journal of Applied behavioral science*, 1, 14, (1), 1978, págs. 79-86.
- Payne, R. L. y Mansfield, R., "Correlates of individual perceptions of organizational climate", *Journal of Occupational psychology*, 51, (3), 1978, págs. 209-218.
- <sup>14</sup> Payne, R. L., Pheysey, D. C. y Pugh, D. S., "Organization structure, organizational climate, and group structure: an explanatory study of their relationships in two British manufacturing companies", *Occupational psychology*, 45, 1971, págs. 45-56.
- <sup>15</sup> Pritchard, R. P. y Karasick, B. W., "The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction", *Organizational behavior and human performance*, 9, 1973, págs. 126-146.
- <sup>16</sup> Schneider, B. y Bartlett, C. J., "Individual differences and organizational climates: 1. The research plan and questionnaire development", *Personnel psychology*, 21, 1968, págs. 323-332.
- Schneider, D. y Hall, D., "Toward specifying the concept of work climate: a study of Roman Catholic diocesan priests", *Journal of Applied psychology*, 56, 1972, págs. 447-455.
- Sells, S. B., "An approach to the nature of organizational climate", en R. Taguiri, y G. H. Litwin (dirs.) *Organizational climate: explorations of a concept*, Harvard Business School, Boston, 1968, págs. 85-103.
- <sup>17</sup> Steers, R. M., *Organizational effectiveness: a behavioral view*, Goodyear Publishing, California, 1977.
- Steers, R. M. y Porter, L. W., *Motivation and work behavior*, McGraw Hill, Nueva York, 1975.
- Waters, L. K., Roach, D. y Batlis, N., "Organizational climate dimensions and job-related attitudes", *Personnel psychology*, 27, 1974, págs. 465-476.

## 4

# Causas y efectos del clima organizacional

Esta sección se refiere al papel, a las interacciones, a las causas y a los efectos del clima de trabajo dentro de una organización; principalmente se centra en la forma como el clima interactúa con los diferentes componentes organizacionales y en el resultado que este clima de trabajo produce.

Los efectos del clima organizacional pueden resumirse en dos grandes categorías, que son los efectos directos y los efectos de interacción. Los efectos directos se refieren a la influencia de las propiedades o de los atributos propios a una organización sobre el comportamiento de la mayoría o de una parte de los miembros de la organización. Según este tipo de efectos, los comportamientos de un individuo varían de un clima a otro. El efecto de interacción se refiere a la influencia de los atributos de la organización en personas diferentes, así como a todos aquellos apoyos que el ambiente de trabajo le ofrece al individuo.

Así, el clima puede tener efectos sobre el comportamiento de un empleado ya que éste define los estímulos que son o no apoyados dentro de la organización y que vienen a determinar la libertad de acción de los actores en ese sistema.

La naturaleza multidimensional del clima hace que las variables que lo componen, sean numerosas y estén en interacción de manera que algunas veces es difícil aislarlas. De la misma forma, los efectos del clima sobre el rendimiento, la productividad o la satisfacción vienen a apoyar, muy frecuentemente, la naturaleza misma del clima y se suman, en consecuencia, a las causas. Así, una empresa que sufre una baja de productividad por parte de sus empleados buscará generalmente reforzar su supervisión e, indirectamente, contribuirá a deteriorar aún más la percepción del clima. Por esto, cuando se busca comprender y analizar el clima de una organización, es imposible analizar aisladamente las causas y los efectos.

## CLIMA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONALES

La comprensión del medio físico y social así como la comprensión del comportamiento de los individuos en el medio organizacional son primordiales para delimitar mejor el clima. Las empresas difieren mucho a nivel de su disposición jerárquica, de sus productos/servicios, de su medio externo, de sus beneficios sociales y de las posibilidades de recompensas (remuneración) que ofrecen a sus empleados. Se llega entonces a hablar de medio formal o de aspecto estructural de una organización. Como se definió con anterioridad, la estructura se refiere, generalmente, ya sea a la distribución física de las personas en la organización (dimensiones de grupos o unidades de trabajo, *span of control*) o incluso a nivel de la estructura de trabajo y de las políticas que les son impuestas. En otras palabras, la estructura define las propiedades físicas de una organización que existen sin tener en cuenta los componentes humanos del sistema, se encuentran así elementos organizacionales tales como la dimensión de la organización, los productos, los procedimientos de fabricación, la tecnología, la estructura jerárquica y el número de niveles jerárquicos. El concepto de estructura se distingue entonces del clima organizacional ya que éste se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los empleados tienen ante su organización. Esta respuesta afectiva surge generalmente de la estructura organizacional y de las necesidades y capacidad del individuo. La estructura es un fenómeno objetivo que influye mucho en el clima, el cual es un fenómeno subjetivo percibido por los integrantes de una empresa.

El determinar el número exacto de las dimensiones estructurales parece aún más difícil que en el caso de las dimensiones propias del clima organizacional. No es fácil estudiar las propiedades objetivas de una organización y se comprueba que la principal dificultad que surge es la misma con la que se enfrentan los psicólogos para estudiar la personalidad: las variables son demasiado numerosas y específicas para interpretarse inmediatamente. Esto confirma que la investigación en este dominio es bastante compleja. Sin embargo, vamos a ver los efectos causados por ciertas características físicas y objetivas.

### Tamaño y dimensión

Cuanto más importante es una organización, más numerosos son los empleados dentro de los departamentos o de las unidades, y más riesgos tiene el clima de estar caracterizado por la alineación, la con-

formidad y la falta de compromiso. Comúnmente es aceptado decir que en las grandes organizaciones, los empleados se sienten impersonales, "como números", fácilmente reemplazables y que consideran que el clima de su organización es frío.

En 1973, Payne y Mansfield<sup>28</sup> estudiaron la relación entre el clima organizacional, la estructura y los procesos organizacionales en 387 empleados de todos los niveles jerárquicos distribuidos dentro de 14 organizaciones estadounidenses diferentes. Según los resultados, el clima organizacional está significativamente influenciado por el tamaño de la organización y por la dependencia económica de esta última frente a otras organizaciones. El clima resultante tiene un efecto sobre el mismo ambiente de trabajo.

El tamaño de la organización tiene un efecto negativo sobre el proceso social en el interior de la organización y sobre las relaciones interpersonales; así, cuanto más grande sea el tamaño de una organización, más alto será el control emocional, más formales y convencionales los papeles y más estructuradas las tareas mediante leyes o definiciones que la rigen. Las relaciones entre los empleados se vuelven rutinarias, formalizadas y, muy frecuentemente, reducidas al mínimo a causa de la especialización de tareas. La disolución del poder engendrada por los numerosos niveles jerárquicos confiere un sentimiento de anonimato y aislamiento. Mencionemos, también, que los individuos perciben de manera diferente el clima, según su posición en la escala jerárquica. En efecto, mientras más alto sea el puesto que ocupa un individuo, más percibe su organización como: 1. menos autocrática, 2. más centrada sobre sus empleados, 3. más amigable y 4. más apta para renovarse. En efecto, el individuo que tiene un alto rango dentro de la jerarquía organizacional es más susceptible de tener grandes responsabilidades, de ver su tarea menos estructurada y de considerar de antemano las relaciones interpersonales como importantes a su nivel. Las grandes organizaciones tienen también una tendencia a ser más burocráticas y dan importancia a la planificación de las actividades. Algunas veces el tamaño de la empresa crea más problemas de los necesarios. Así, cuanto más grande sea una organización, más poderosa se puede creer, y por ello puede subestimar la gravedad de los problemas a los cuales se tiene que enfrentar, así como también se puede hacer esclerótica y estereotipada en su forma de solucionar los problemas; ¿no tuvieron las empresas constructoras de automóviles estadounidenses enormes dificultades para reaccionar a la crisis del petróleo?

En el mismo orden de ideas, las empresas centralizadas y fuertemente jerarquizadas tienen una tendencia a producir climas cerrados, autoritarios, rígidos, forzados y fríos; molestos, por lo tanto, para la

creatividad de sus empleados. Las empresas creadoras tienen generalmente climas abiertos, participativos y cálidos. Estos factores pueden también explicar la debilidad creativa de las organizaciones en países totalitarios en donde la burocracia y la falta de autonomía son, algunas veces, características. Hay que notar también que cuanto más numerosos sean los mecanismos de control, menos estarán los empleados tentados a sugerir innovaciones por miedo a ser castigados en una forma u otra.

Finalmente, hay que subrayar que unos investigadores estadounidenses (Litwin y Stringer,<sup>22</sup>) tuvieron éxito en reproducir en una situación de laboratorio diversos tipos del clima organizacional utilizando una combinación de estilos de liderazgo, de ciertas normas estructurales y haciendo variar el número de personas en los grupos. Esta experiencia muestra entonces, las posibilidades de verificar experimentalmente las teorías del clima.

## REGLAMENTOS Y POLÍTICAS

Las políticas y los reglamentos formalizados por una organización con respecto a sus empleados tienen un efecto significativo sobre la percepción del clima organizacional de estos últimos. En efecto, estas acciones de la dirección establecen y prescriben un papel de trabajo para el empleado y determinan, por el mismo hecho, el margen de juego de comportamiento admisible a cada empleado, es decir, los comportamientos y las interacciones que la dirección juzga necesarios, útiles y eficaces en el ejercicio de sus funciones. Así, el margen de maniobra que le deja la organización al empleado permite a este último hacerse de una opinión sobre el tipo de clima que vive. Si las políticas y los reglamentos restringen demasiado la emisión de sus comportamientos, éste se podrá entonces sentir cautivo dentro de una organización impersonal. El cuadro 4.1 presenta un ejemplo típico de reglamentos de códigos de conducta emitidos por la dirección de una gran empresa manufacturera estadounidense para el personal de oficina de su departamento de producción. La lectura de este código de conducta puede dar pie a los comentarios sobre el tema de la percepción del clima que esos empleados tendrán de su organización. En efecto, una política así, restrictiva sobre el comportamiento de los empleados, no puede crear más que una atmósfera autocrática y suscitar en los empleados un sentimiento de opresión. Una política tal puede acreditar una cierta eficacia a corto plazo, pero a mediano o largo plazo se corre el riesgo de ver aparecer una baja importante en el rendimiento de los empleados causada por la falta de motivación,

por las quejas, quizá por una huelga, una alta tasa de rotación, por el ausentismo, y quizá por actos de vandalismo. Los climas cerrados o autocráticos frecuentemente van a provocar, en los empleados, intensas reivindicaciones que pueden ser justificadas, injustificadas o aun exageradas. De todas formas, un clima de coacción desata en los empleados comportamientos que se transforman en derivados de la presión sentida.

Cuadro 4.1. Ejemplo de código de conducta o de reglamentos organizacionales.

1. Todo retardo es inadmisble, ya sea en la mañana o al regreso de la comida, se retendrá el pago de todo aquel que lo contravenga.
2. El trabajo deberá empezar inmediatamente cuando se llegue en la mañana; la lectura de periódicos o de revistas está prohibida.
3. La jornada de trabajo debe terminar a la hora prevista y no cinco minutos antes. Los empleados no deben pasearse por su escritorio mirando el reloj.
4. La compañía reconoce que un empleado puede enfermarse. Sin embargo, las otras causas de ausentismo no serán reconocidas y el empleado deberá reponer el tiempo perdido o su salario será disminuido proporcionalmente.
5. Las conversaciones entre los empleados que no se relacionen con el trabajo deben reducirse al mínimo.
6. Cantar o silbar no ayuda en nada a su trabajo.
7. Todos los periódicos o revistas, que no sean documentos técnicos de trabajo, no deberán estar sobre el escritorio durante las horas de trabajo. Lo que no significa que éstos deban conservarse o ser leídos en los baños.
8. Las loterías organizadas por los empleados no están proscritas por la compañía. Sin embargo, consideramos que es una buena fuente de pérdida de tiempo.
9. No existen pausas para el café, oficiales o no. Esta empresa está orientada a las ganancias. Las ganancias o la pérdida de ganancias afecta directamente a cada empleado.
10. La dirección exige y espera que la productividad de los empleados mejorará. Se están elaborando políticas más estrictas. A aquellos que no quieran trabajar bajo estas políticas se les suplica venir a discutirlo con la dirección.

Fuente: Tomada de Von Haller Gilmer y Deci,<sup>36</sup> págs. 188-189.

Desde hace varios años, los trabajos de varios investigadores estadounidenses (Zultowski *et al.*,<sup>39</sup> y Latham y Yukl,<sup>17</sup>) pusieron en evidencia el papel que juega el clima organizacional en el éxito de los programas de APO (administración por objetivos) dentro de la organización. A finales de los años sesenta y a principio de los años setenta la APO tuvo muchas popularidad en la mayoría de las empresas canadienses y estadounidenses.

La APO consiste entonces en hacer que el empleado participe en el establecimiento y alcance sus objetivos de rendimiento o de productividad.

La APO es un sistema dinámico cuyo fin es hacer coincidir la necesidad de la empresa de definir y alcanzar los objetivos de expansión y de rentabilidad con la necesidad del administrador de darse y ampliarse (Humble,<sup>12</sup> pag. 15).

Es una técnica que debería normalmente suscitar la motivación en el individuo mediante la participación personal y las responsabilidades que esto implica. Para ser eficaz, la APO debería normalmente conformarse con los postulados de la teoría motivacional de los objetivos de Locke<sup>23</sup> que se resume así:

- el establecimiento de objetivos suscita la motivación,
- los objetivos deben ser claros, precisos y no ser demasiado difíciles de alcanzar,
- el individuo debe tener una cierta responsabilidad en el alcance de sus objetivos,
- los objetivos deben ser concebidos de manera tal que sus resultados puedan verificarse,
- debería haber un mecanismo de retroalimentación, proveniente del superior inmediato, que permita al individuo evaluar el alcance de sus objetivos y, si se da el caso, poner en funcionamiento intervenciones correctivas.

La APO debe entonces permitir que un empleado sea más productivo y esté más satisfecho.

Muchos estudios, y en particular el de Tepstra *et al.*,<sup>34</sup> han mostrado que la APO influye, generalmente de manera positiva, el rendimiento de un individuo.

Sin embargo, el establecimiento de una política así ha probado ser un fiasco monumental en varias empresas que habían invertido sumas considerables de dinero en la elaboración e implantación de tal política. De esta forma, se ha podido observar que algunos empleados pudieron fijar objetivos ridículos y fáciles de alcanzar o aun establecer sus objetivos de manera tal que éstos no fueran verificables o medibles. Igualmente, se tiene presente que algunas fallas pudieran ser imputadas a la dirección que fue negligente u olvidó los postulados de base de esa política. De la misma manera, ciertas organizaciones restringieron el margen de responsabilidad de los empleados en la determinación y el alcance de los objetivos o también olvidaron darle retroalimentación al individuo sobre el alcance de sus resultados y de sus éxitos.

Desde hace varios años, se ha puesto de relieve otro factor excesivamente importante de fracaso. Se trata de la concordancia entre el clima organizacional y los objetivos perseguidos por la APO. En efecto, la implantación de un programa de APO supone una cierta forma de implicación y de adhesión de los empleados respecto a la empresa. Es necesario que los individuos se sienten implicados con la empresa si se quiere que éstos integren los objetivos organizacionales. El rendimiento de un individuo en el interior de un programa de APO es función de tres variables, por lo menos, que son:

**La naturaleza de los objetivos por alcanzar.** Los objetivos deben ser realizables a mediano plazo y deben estar ligados a la tarea misma de los individuos.

**Las diferencias individuales en los empleados.** Los objetivos por alcanzar deben estar vinculados a las aptitudes y capacidades de aquel a quien se supeditan.

**Los factores de orden situacional o ambiental.** El empleado debe tener a su disposición todos los recursos físicos, monetarios y humanos necesarios para alcanzar sus objetivos y debe sentir también que cuenta con el apoyo de la dirección y de sus compañeros, así como que su contribución juega un papel dentro de la organización y que es apoyada.

En el mismo orden de ideas, las necesidades, las actitudes en el trabajo, la personalidad, igual que la formación y la cultura de un empleado, van a determinar hasta qué punto éste responderá favorablemente a la determinación de los objetivos. Factores como éstos pueden también influir sobre la percepción que el individuo tenga de la dificultad de los objetivos y del nivel de participación que le corresponda.

El clima organizacional puede también considerarse como una variable reguladora en las oportunidades de éxito de un programa de APO. En ese caso, se incorporarán cuatro variables importantes para el éxito de dicho programa. Estas dimensiones son las siguientes:

- El apoyo que da la organización a propósito de la autonomía y las posibilidades de innovación que puedan demostrar sus empleados.
- La importancia que se da a la formación y al desarrollo del empleado.
- La seguridad y la retroalimentación vinculados al logro de los objetivos.
- Las políticas de recompensa y de remuneración de la organización.

Estas cuatro dimensiones estarán entonces significativamente relacionadas con la planificación y con la determinación de los objetivos, al igual que a la satisfacción de los empleados frente al programa de APO. Los resultados de la investigación de Zultowski *et al.*<sup>39</sup> muestran así que los ejecutivos que conocen los fines organizacionales y sus objetivos de rendimiento y que, al mismo tiempo, son buenos planificadores, tienen bajo sus órdenes subordinados que están más satisfechos que los otros, porque:

- estos subordinados reciben frecuentemente retroalimentación referente a su rendimiento y perciben una relación entre su rendimiento y la probabilidad de recibir recompensas organizacionales,
- se dan cuenta de que se les da libertad y oportunidad de innovar,
- tienen, también, la posibilidad de recibir formación y perfeccionamiento a fin de poder mejorar su rendimiento y
- se sienten seguros en su equipo de trabajo.

Así, cuanto más abierta se perciba una organización por sus miembros respecto a las cuatro dimensiones del clima organizacional enumerado anteriormente, más seguro parecerá el éxito del programa de la APO. Como la implantación de un programa de la APO supone la existencia de un excelente sistema de comunicación entre los superiores y sus subordinados, de un sentimiento de implicación de todos los miembros de la organización frente a los objetivos perseguidos por ésta y de una oportunidad de participación en el alcance de los objetivos, resulta implícito que el éxito de un programa así está ligado a un clima organizacional que presenta todas esas características.

También hay que subrayar que los fracasos revelados en la implantación de la APO en el interior de ciertas empresas, han podido ser atribuidos al hecho de que éstas últimas consideraban la APO como otro sistema de control del rendimiento y que ésta también era considerada así por los empleados. De la misma manera, la implantación de un sistema de APO dentro de una organización muy autocrática, será percibida por los empleados como otro proceso burocrático destinado a encuadrarlos y a estructurar su tarea. Mencionemos que un programa de APO puede generalmente vincularse a un fracaso si se implanta en una organización en la que los empleados participan ya mucho en el alcance de los objetivos organizacionales y son particularmente autónomos en su trabajo. En ese sentido, Tepstra *et al.*,<sup>34</sup> subrayan que la implantación de programas de APO en varias universidades estadounidenses, no tuvo un éxito notable. En efecto, por la natura-

leza misma de su tarea, los profesores universitarios funcionan de manera relativamente autónoma y deben considerarse mucho más como trabajadores profesionales independientes. Así, los individuos que trabajan eficazmente desde hace varios años sin objetivos específicos pueden sentirse vejados y contrariados cuando se les impone tal política.

En consecuencia, además de estar relacionado con el tipo de empleo y el tipo de organización en la que se implanta, el éxito del programa de APO depende también de la naturaleza del clima organizacional. Un clima que ofrezca un grado de autonomía, de apoyo en el trabajo y de participación bastante grande puede ser un factor importante para el éxito de un programa así.

#### Clima y círculos de calidad

Desde hace algunos años ha aparecido en los Estados Unidos la implantación de círculos de calidad en las empresas. Los círculos de calidad pueden definirse como sigue:

Un grupo de empleados voluntarios de una unidad específica de la empresa, dotados de una formación técnica y administrativa *ad hoc* (procedimiento de fabricación, método de análisis y de solución de problemas, conducta de reuniones, etc.), quienes se reúnen periódicamente bajo la dirección de su superior jerárquico para identificar, analizar y solucionar los problemas de trabajo que atañen a esta unidad (Dubois, <sup>6</sup> pág. 3).

La práctica de círculos de calidad no es nueva, nació en Japón; hace más de veinte años, estaba destinada en su origen al mejoramiento de la calidad de los productos japoneses. Después se extendió a Europa, y, recientemente, a América del Norte. Esta técnica se basa sobre todo en el desarrollo de un espíritu y un clima de participación y de colaboración muy estrecha entre la organización y sus empleados. Si se quiere interesar a los empleados en este método, antes que nada, hay que hacer que se sientan implicados en la misión de la organización, que puedan influir y que su ayuda sea considerada como importante. Los círculos de calidad no son eficaces más que en las organizaciones en las que el clima de trabajo es participativo y cooperativo. En efecto, sólo bajo este tipo de clima se puede explotar la creatividad del individuo. Vimos anteriormente, por la teoría de Likert, que cuando la dirección tiene confianza en sus empleados, éstos se motivan con la participación y la implicación, con el establecimiento de objetivos, con el mejoramiento de los métodos de trabajo y con la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

#### Evaluación del rendimiento

El clima organizacional juega también un papel muy importante en la implantación y el éxito de un programa de evaluación de rendimiento dentro de una empresa. La evaluación del rendimiento se basa en la apreciación sistemática de un subordinado según el trabajo cumplido, según sus aptitudes y las otras cualidades necesarias y esenciales para la buena ejecución de su trabajo. Esta evaluación se lleva a cabo frecuentemente tras la entrevista entre el supervisor y su subordinado y se basa generalmente en observaciones de rendimiento de este último en función de criterios establecidos por un formulario. Todo buen programa de evaluación debería normalmente seguir dos grupos de objetivos específicos, interdependientes e indisolubles que son:

**Los objetivos administrativos.** Las observaciones provenientes de un programa de evaluación sirven, en un primer momento, para fines administrativos relacionados con la administración de salarios, las promociones y los cambios, las contrataciones, los despidos. Este aspecto administrativo se relaciona entonces con el rendimiento directamente observable del empleado respecto al alcance de los objetivos organizacionales de su empleo.

**Los objetivos de desarrollo personal.** Para varios investigadores, éste debería ser el fin principal perseguido por todo programa de evaluación. Así la evaluación debería enfocarse al mejoramiento cuantitativo y cualitativo del rendimiento del empleado, al descubrimiento de sus necesidades de formación y al perfeccionamiento, al igual que a sus aspiraciones personales. A partir de estos supuestos individuales, la dirección debería poder conciliar los objetivos personales de sus empleados con los objetivos de la organización. Finalmente, este tipo de programa debería tener por objetivo mejorar la comunicación entre los superiores jerárquicos y sus subordinados y llegar a una mejor comprensión de los objetivos mutuos de trabajo.

Por otra parte, el éxito de un programa de evaluación, frente al alcance de sus objetivos, reside en el establecimiento de un clima organizacional abierto y participativo. La evaluación no debe verse esencialmente como una medida de control sino más bien como un proceso que estimule al empleado para utilizar y desarrollar sus propias potencialidades.

Cuando el responsable o el especialista de personal trate de implantar un programa de evaluación del rendimiento, debe, a todo precio, identificar el clima de la organización; esto le permitirá ver las posibilidades verdaderas de éxito de su programa. La evaluación del



rendimiento será vista más o menos, como una forma de control coercitivo, según perciban sus empleados su clima como abierto o cerrado, autoritario o participativo. Si el clima es autoritario, los empleados no se sentirán implicados en un programa así y lo verán como una nueva forma de restricción, quizá puedan aun tratar de resistir y buscar defenderse por todos los medios antes que tratar de desarrollarse y avanzar en la organización.

Para poner en marcha un programa así, es esencial, antes que cualquier cosa, establecer dentro de la organización un clima de confianza, de manera tal que la mayoría de los empleados sientan realmente la necesidad de saber si su rendimiento es satisfactorio o no, y sientan también la necesidad de recibir retroalimentación sobre sus resultados. Uno de los grandes principios de la concepción científica de la administración de empresas, es que la eficacia de un individuo en el trabajo está en función de su comprensión de las esperanzas que la empresa tiene puestas en él.

Una buena comunicación ascendente, descendente y lateral es, entonces, importante para sostener y crear un clima participativo.

#### ROBOS, VANDALISMO Y CLIMA

Los robos y los actos de vandalismo dentro de una organización son algunas veces verdaderos azotes para ciertas empresas que deben, muchas veces, establecer verdaderos regímenes policíacos a fin de hacer que reinen el orden y el respeto a las reglas de conducta. Estos actos delictivos representan algunas veces pérdidas enormes, sin contar la salida forzosa de uno o de varios empleados que poseen o no experiencia en el trabajo, el reclutamiento y la formación de nuevos individuos, la reparación de la maquinaria dañada o el reemplazo de los productos robados, las pérdidas de tiempo causadas por las averiguaciones y la baja de productividad de los testigos designados para la averiguación.

Los robos y el vandalismo no son solamente el azote de los operarios sino también de los trabajadores de oficinas.

Por supuesto, es fácil identificar esos actos en los operarios, si se piensa en los objetivos o las mercancías que desaparecen durante su mantenimiento, el daño intencional de maquinaria, herramienta o cadena de montaje, mientras que con los trabajadores de oficina, esta problemática toma una connotación más difícil de identificar. Sin embargo, en este último grupo de empleados, no solamente hay que incluir el robo de objetos sino también las cuentas falsas de gastos, la utilización abusiva de la tarjeta de crédito registrada a nombre de la

compañía, la venta de ideas (patentes), de documentos o de inventos a los competidores, el mal uso o el daño al automóvil prestado por la empresa y, desde hace varios años, los fraudes o transferencias de fondos efectuados mediante la utilización de la computadora.

Para Taylor y Cangemi,<sup>33</sup> de los pocos autores que han tratado este tema, el comportamiento de los empleados es una consecuencia directa de la forma en que son tratados. El grado de implicación de éstos en la vida de la organización es un factor de su honestidad.

La implicación de un individuo dentro de una empresa, y por lo mismo, la percepción de tener cierta influencia en el interior de la organización están ligados a la interpretación psicológica que éste da a las situaciones en las que se le demanda cierta forma de participación. La percepción del clima se ve afectada por los hechos que tienen un significado y una importancia particular para los individuos. La percepción de la participación será diferente según se le haya pedido al empleado participar en la compra de lápices o en la implantación de un nuevo método de trabajo en su unidad o departamento. También hay que hacer notar que cuanto más complejo y no estructurado sea el trabajo, más tendrán los empleados la impresión de estar implicados y de tener influencia, y darán por hecho que sus superiores trabajarán estrechamente con ellos. Por otra parte, Lawrence<sup>18</sup> postula que los individuos que no pueden influir sobre su ambiente, que no se sienten implicados en él, terminan por mostrar síntomas de alienación y de impotencia. El robo y el vandalismo son entonces crímenes ocupacionales cometidos por un empleado, dentro del cuadro de su trabajo, para su ganancia personal, y la mayor parte de las veces el patrón es la víctima.

Hay dos grandes categorías de causas que pueden servir para explicar esos delitos (Taylor y Congemi<sup>33</sup>):

**Los problemas personales.** Gastos familiares demasiado elevados, la atracción de ganancias personales, el daño de maquinaria por placer o para poder gozar de un periodo de descanso, etc.

**Los problemas organizacionales.** Salarios juzgados como demasiado bajos, desacuerdos frente a ciertas políticas, medidas disciplinarias juzgadas como injustas, las condiciones mismas de trabajo, el sentimiento de no ser reconocido o plenamente apreciado por sus superiores, etc.

Al examinar las dos grandes categorías de causas, parece evidente que las relacionadas con los factores personales son las más fáciles de dominar. Para un mejor control de inventarios y para una mejor selección (analizar los antecedentes de los postulados para un empleo



dado), el administrador deberá poder controlar a los individuos que roban por razones exteriores al trabajo mismo. Por el contrario en lo que concierne a la segunda categoría de causas, es decir, aquéllas de tipo organizacional, la puesta en marcha de medidas preventivas es más difícil de establecer. En efecto, la intervención del administrador se debe apoyar sobre la naturaleza y el clima de trabajo. Las observaciones demuestran que los delitos organizacionales aumentan cuando los empleados perciben su clima de trabajo como malsano y se sienten presos dentro de un proceso burocrático que los aliena en su trabajo. Mencionemos también el aumento en la tasa de vandalismo o de robos que se da cuando hay conflictos de trabajo en el interior de una organización y que están ligados a la degradación del ambiente. La única forma de restablecer el equilibrio y de controlar los delitos es eliminando las causas de descontento, lo que supone, algunas veces, una modificación profunda de los componentes de la organización. Los empleados también tendrán tendencia a actuar de acuerdo con las exigencias de su grupo de trabajo. Las primeras experiencias en relaciones humanas emprendidas en la compañía Western Electric, situada en la ciudad de Hawthorne en los Estados Unidos (Roethlisberger y Dickson<sup>29</sup>), permitieron sacar a la luz el papel jugado por el grupo de trabajo en la productividad de sus miembros. El grupo de trabajo había establecido reglas para controlar la productividad de sus miembros de tal forma que un individuo no debía producir más o menos que la media reconocida por el grupo, bajo pena de ser tachado de "afanoso" o "rezagado". Desde entonces, varias investigaciones han confirmado esas observaciones.

Los grupos de trabajo en la organización determinan las normas de rendimiento y de comportamiento a las que se deben de ajustar los empleados. Las normas son el cimiento de los grupos (Bergeron *et al.*<sup>3</sup>), éstas son las que determinan lo que está o no permitido y lo que debe respetarse dentro del grupo de individuos. Los grupos pueden establecer normas que estén o no de acuerdo con los fines y los objetivos de la organización. Nosotros vimos anteriormente, en la teoría de Likert, que bajo un clima autocrático, los grupos de trabajo (organización informal) buscarán reducir el control de la empresa y, muchas veces, se opondrán a los fines y objetivos de ésta. Por otra parte, bajo un clima participativo, los grupos de trabajo tendrán una tendencia a integrar los objetivos y las normas formales de la organización. Por esto cuando los objetivos y las normas del grupo coinciden con los de la empresa, la conducta de los individuos que forman parte del grupo contribuye al éxito de la organización y viceversa. En el mismo orden de ideas, en el interior de un clima organizacional orientado hacia la cohesión y la participación, los grupos tendrán ten-

dencia a adherirse a las normas que busquen facilitar la tarea de los empleados más que a las normas que se basen en la satisfacción de las necesidades personales de los empleados.

Los delitos ocupacionales se relacionan también con las normas de los grupos de trabajo (Taylor y Cangemi<sup>33</sup>). En efecto, los grupos establecen normas sobre los objetos que pueden ser robados o destruidos. Si el individuo traspasa esas normas, el grupo ya no lo protege. Como ejemplo de las normas informales respecto al robo, se encuentran generalmente los dos elementos siguientes: 1. Los objetos que el empleado puede robar para su uso personal. 2. Los objetos que de ninguna manera perjudicarán al grupo de trabajo al atraer la atención del superior.

En lo que respecta al vandalismo, se observan, generalmente, los siguiente factores:

- Las máquinas o herramientas que pueden estropearse a fin de hacer más lenta la producción y crear más presión sobre la dirección.
- El tipo de daño que se hace de manera que las máquinas o las herramientas sean recuperables y no causen demasiados prejuicios a la organización y al grupo.

La frustración vivida por los empleados en su trabajo puede también explicar la presencia de actos delictivos (Spector<sup>30</sup>). La frustración puede entonces definirse como el sentimiento vivido por un individuo cuando aparecen obstáculos que interfieren en la búsqueda de sus objetivos personales u organizacionales. También hay que subrayar tres factores predominantes que vienen a determinar el nivel de frustración vivida y resentida por un empleado en el trabajo. Estos factores son:

- La importancia de un objetivo por alcanzar que se encuentra bloqueado por algún obstáculo.
- El tipo de obstáculos y su permanencia relativa.
- La frecuencia de las interferencias y el número de obstáculos encontrados por unidad de tiempo.

En una organización, existen generalmente dos grandes tipos de objetivos cuyo alcance es susceptible de ser bloqueado. Primero: el rendimiento en el trabajo, suponemos que el rendimiento constituye un objetivo personal en sí y que toda interferencia a este nivel conduce a la frustración. Segundo, los objetivos personales que no están necesariamente relacionados con el rendimiento tales como el dinero,

el estatus, el prestigio y las relaciones interpersonales en el trabajo, son también fuentes de frustración. El rendimiento así como los objetivos personales pueden estar bloqueados y obstaculizados en su marcha por varios factores de trabajo y el clima organizacional puede constituir, en sí mismo, un obstáculo importante. Las oportunidades de promoción, la ambigüedad de papeles, los mecanismos de comunicación y de motivación representan dimensiones del clima que pueden provocar frecuente y fácilmente la frustración ya que éstos crean obstáculos en el alcance de los fines que se fijó el empleado.

Las dos principales reacciones ante la frustración son la agresión y la evasión. Las investigaciones han reconocido frecuentemente el papel de la frustración en el comportamiento agresivo de las gentes. Este comportamiento agresivo se puede caracterizar por la violencia verbal o física, el sabotaje, las huelgas, el tortuguismo en el trabajo o el robo. En la evasión, el comportamiento individual toma formas más aceptables socialmente como el ausentismo, el retraso o la tasa de rotación que constituyen sobre todo la respuesta de comportamiento típico de una frustración continua. La agresividad abierta, como la huelga o el tortuguismo en el trabajo, aparecen un gran día cuando las ocasiones hacen que esos comportamientos sean poco susceptibles de castigo. Por otra parte, cuando los riesgos de castigo son grandes, sea a causa de los reglamentos organizacionales, o a causa de las normas de grupo, los comportamientos agresivos tomarán formas ocultas y delictivas, como el sabotaje, el vandalismo y el robo. Así, como se presenta en la figura 4.1, el hecho de no sentirse implicado en la vida de la organización y la frustración que se siente pueden, de manera separada o global, estar en el origen de los comportamientos delictivos. Hay que hacer notar que la no implicación es susceptible de frustrar a un individuo así como la frustración puede hacer que un empleado no se sienta implicado en su organización.

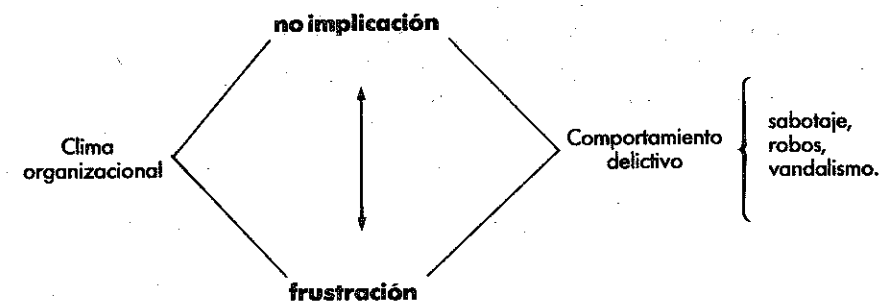


Figura 4.1. El clima organizacional y los actos delictivos.

El robo y el vandalismo se vuelven prohibidos, quizá aun tabúes, cuando no se reconocen como forma de protesta o de malestar. Parece entonces que en las organizaciones en las que se percibe el clima como sano y abierto, el robo y el vandalismo son mínimos.

En un clima participativo y abierto, los empleados desarrollan un sentimiento de pertenencia a la organización y a los objetivos que los rodean. Welsh y Le Van<sup>37</sup> demostraron que el sentimiento de implicación dentro de una empresa se encuentra en las organizaciones que tienen un clima participativo o de tipo 4 según la teoría de Likert. El poder ejercido, el equipo de trabajo y la ausencia de ambigüedad o de conflictos de papeles, son dimensiones importantes en el sentimiento de implicación. Así, cuanto más se identifiquen los empleados con su empresa, más tendrán tendencia a integrar lo que pertenece a la organización. El robo y el vandalismo se vuelven entonces actos prohibidos por las normas de grupo. Por otra parte, cuando los empleados perciben mal el clima, éstos desarrollarán objetivos deferentes y divergentes de los de la empresa, con lo que se corre el riesgo de producir entre ellos un sentimiento de aislamiento, de incompreensión y de desapego. Cuando se alejan de su organización, los individuos ya no ven la relación entre su comportamiento y los objetivos de la organización. Éstos se aíslan y viven una frustración y una hostilidad que no puede sofocarse más que mediante el robo y el vandalismo.

#### PODER, LIDERAZGO Y CLIMA

Los diferentes tipos de clima organizacional susceptibles de ser analizados pueden también definirse en función de las diferentes formas de poder que pregonan y utilizan los directores de la empresa. Por ejemplo, un clima autoritario se caracteriza por el uso de castigos y de recompensas por parte de la dirección para controlar a los empleados mientras que un clima participativo se distingue por el ejercicio de un poder de experto que da al superior la imagen de un jefe de equipo ante los ojos de sus empleados. Así el clima participativo no se caracteriza por un dejar hacer de la dirección, sino más bien por una integración de los procesos de control y de decisión que está diseminada en todos los niveles jerárquicos de la organización.

Un investigador estadounidense (Gilmore,<sup>11</sup>) estudió la relación que podía existir entre el clima organizacional de las escuelas y el ejercicio de un poder de tipo maquiavélico. El maquiavelismo proviene de la doctrina de Maquiavelo (1514) quien fue uno de los primeros pensadores que se interesó en el estudio del poder y de sus componentes. De hecho, aunque sus observaciones datan de 1514,

están hoy en día de actualidad. El individuo que ejerce un poder de tipo maquiavélico está generalmente dotado de las siguientes características: actúa esencialmente como un manipulador que se preocupa poco moralmente de los individuos con los que trabaja, considera a los otros como objetos, busca cumplir su trabajo rápidamente más que planificar a largo plazo; prefiere influir sobre los otros más que ser influido por éstos; es agresivo, explotador y busca ante todo alcanzar sus objetivos personales y organizacionales; en fin, tiene tendencia a tomar el poder cuando se encuentra en situaciones en las que goza de mucha libertad, de posibilidad de improvisación y de una gama extensa de elección de comportamientos posibles.

Al comparar la percepción del clima escolar experimentado por algunos maestros y el tipo de poder ejercido por su director de escuela, Gilmore<sup>11</sup> observó que los maestros que describen a su director como maquiavélico, tienen una percepción negativa del clima de su escuela y la impresión de vivir dentro de un sistema cerrado y frío. Un clima abierto o participativo no debería permitir el surgimiento de tipos de individuos maquiavélicos puesto que el proceso de control y de decisión está bien integrado aun si la dirección se reserva la responsabilidad final. Por otra parte, las organizaciones que evolucionan bajo climas de *laisser-aller* (dejar hacer, dejar pasar), se vuelven un poco ineficaces, a más o menos largo plazo, en el seguimiento de sus objetivos y corren el riesgo de ver surgir administradores maquiavélicos que, en poco tiempo, volverán a llevar el clima al otro extremo del continuo, es decir, a un nivel último de autocracia. En cuanto a los estilos de liderazgo ejercidos por los administradores de una empresa, éstos tienen, generalmente, una tendencia a estar conformes con el clima en el que trabajan. La teoría de la contingencia (situacional), actualmente muy apreciada en los estudios sobre el liderazgo, muestra que un administrador eficaz es aquel que adapta, generalmente, su estilo de liderazgo al ambiente y a su situación de trabajo.

Un clima de tipo autocrático debería normalmente hacer surgir líderes fuertemente orientados hacia la estructuración y la tarea a efectuar, mientras que un clima de tipo participativo debería dar origen a líderes orientados y preocupados por las relaciones interpersonales con sus empleados. En este sentido, se puede también mencionar la teoría del sistema de reproducción de líderes que estipula que, en un clima particular, los individuos promovidos recientemente a un puesto de autoridad adoptan el estilo de liderazgo de su predecesor, puesto que perciben que su comportamiento es reconocido y apoyado en la organización. En virtud de sus componentes, el clima estructura el aprendizaje social en el interior de una organización. El refuerzo y el aprendizaje continuos, apoyados por el clima, podrían explicar la

persistencia de un tipo de liderazgo particular y la resistencia al cambio que se puede observar en los líderes.

Los investigadores han tratado durante mucho tiempo de delimitar el clima humano analizando simplemente el estilo de liderazgo de los dirigentes. Antes de que se utilizara verdaderamente en la documentación el concepto de clima organizacional, en tanto que resultado de los componentes de una organización, lo cual fue a partir de 1964, los términos "clima de liderazgo" (*Leadership climate*) aparecían frecuentemente en las investigaciones como sinónimos del concepto de clima. El término "clima de liderazgo" se utilizaba para definir el clima engendrado por el estilo de supervisión de los auditores o de la alta dirección de una empresa. A la luz de los investigaciones recientes y en función misma de la definición perceptual del clima, esta denominación se distingue ampliamente del clima, puesto que no se refiere más que a una de las dimensiones de este último.

Una de las investigaciones más notables hechas sobre el clima de liderazgo es la de Fleishman,<sup>7</sup> realizada en 1953, para evaluar la eficacia de un curso de perfeccionamiento en relaciones humanas en función del clima de liderazgo. En este estudio el tipo de clima estaba definido en función de la descripción proporcionada por los contramaestres de su superior inmediato y de su percepción de lo que esperaban y de las actitudes de liderazgo de estos últimos. Para medir el cambio que se dio en el estilo de liderazgo de los contramaestres, después de su perfeccionamiento, Fleishman utilizó el *Leader Opinion Questionnaire* y el *Leader Behavior Description Questionnaire* como instrumentos de medición en pruebas anteriores y posteriores (40 meses después del fin del curso). Los resultados de este estudio demostraron que los superiores inmediatos que demostraban muchas consideraciones hacia sus contramaestres engendraban en estos últimos la misma tendencia hacia sus empleados; a la inversa, aquellos cuyo superior inmediato era autoritario adoptaban a su vez una cierta forma de autoritarismo frente a sus empleados. Aún más, las actitudes y los comportamientos de los contramaestres estaban significativamente relacionados con el tipo de supervisión (clima de liderazgo) de sus superiores, hubieran o no seguido el curso de perfeccionamiento. Esta investigación indica entonces la influencia del comportamiento del superior inmediato en la transmisión de aprendizajes.

Finalmente otro investigador (Andersen,<sup>1</sup>) reveló también la existencia de una relación entre la personalidad de los directores de escuela y el grado de libertad del clima de su escuela tal y como lo percibía el personal docente. Así, las escuelas percibidas como de clima "abierto" y "caluroso" tenían a la cabeza un director con más confianza en sí mismo y más sociable, mientras que las escuelas con un clima "ce-

rrado" y "frío" tenían directores más sumisos ante la dirección general y más tradicionales en su estilo de administración.

En consecuencia, el estilo de liderazgo de los actores dentro de una organización tiene tendencia a seguir la connotación del clima y a amoldarse a éste.

### CLIMA Y RELACIONES DE TRABAJO

Existen pocas investigaciones sobre la relación entre el clima organizacional y las relaciones de trabajo dentro de una organización. Este hecho es deplorado por numerosos investigadores. El concepto de satisfacción en el trabajo ha sido tratado durante mucho tiempo como un elemento determinante en el dominio de las relaciones de trabajo y en la predisposición a la sindicalización. Dada la estrecha relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción, es obvio que el clima ejerce influencia a nivel de las relaciones de trabajo. En efecto, la percepción de tener poder y de jugar un papel importante dentro de una organización constituyen predisposiciones para el deseo de sindicalización de los empleados. Cuando un individuo se siente preso en el interior de un sistema totalitario de una organización fría, rígida y burocratizada, éste va a buscar mecanismos que le permitan hacerse escuchar. La sindicalización se vuelve entonces un mecanismo legal, socialmente reconocido, que permite en sus afiliados la posibilidad de ejercer una cierta influencia en su contexto de trabajo. Las tensiones y el aspecto impersonal de ciertos climas de trabajo y la ausencia o la debilidad de las fuentes de comunicación puede empujar a los empleados a desear una cierta forma de representación formal para expresar sus quejas. El aspecto arbitrario de ciertas políticas así como la ambigüedad de papeles y la incertidumbre en las decisiones harán que los participantes de un sistema busquen asegurar su ambiente y, por lo mismo, tiendan a agruparse.

Según de Cotiis y Le Louarn,<sup>5</sup> la sindicalización no es necesariamente un medio absoluto que los empleados utilizan para reducir sus problemas en el trabajo. Para que se considere como un medio de defensa eficaz de los intereses de los trabajadores, la voluntad de sindicalizarse dependerá de:

- la percepción de los empleados sobre la influencia que ejercen en su contexto de trabajo,
- la importancia que le dan a la sindicalización como medio importante y eficaz para influir sobre su organización.

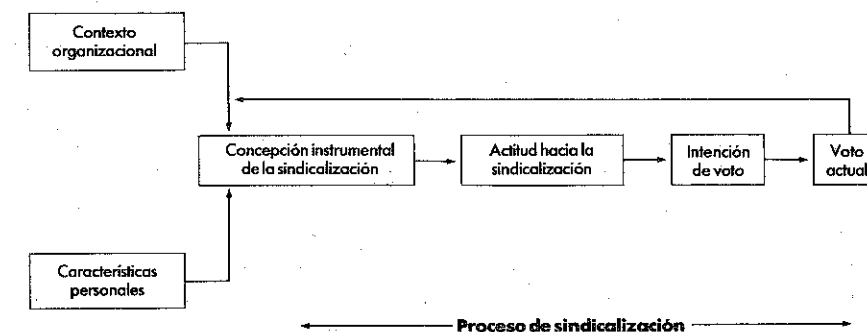


Figura 4.2. Concepción instrumental de la sindicalización.

La sindicalización puede entonces verse bajo una perspectiva instrumental que los individuos utilizarán cuando perciban que ésta les puede ayudar a alcanzar los resultados que ellos privilegian personalmente. La figura 4.2 presenta el modelo de sindicalización de De Cotiis y Le Louarn.<sup>5</sup> Estos autores mencionan 4 dimensiones importantes del clima que pueden considerarse como factores que predisponen a los empleados para sindicalizarse:

**Autonomía.** La iniciativa y la autonomía dada a los individuos en el ejercicio de su trabajo,

**Apoyo.** El apoyo que ofrece la dirección a los empleados,

**Reconocimiento.** El tipo de reconocimiento otorgado por la organización para el trabajo bien hecho,

**Equidad.** El sentimiento de justicia y de equidad que perciben los empleados de parte de la organización.

En un estudio sobre la tendencia a la sindicalización de los profesores universitarios, Neumann<sup>26</sup> encontró que la percepción que éstos pueden tener del poder o de la influencia que ejercen es un elemento significativo en su deseo de sindicalizarse. Así, los profesores que creen que influyen mucho en las decisiones que les conciernen están menos interesados en sindicalizarse en comparación con aquellos profesores que deploran su falta de influencia. Entre más centralizado esté el poder de la administración, más inclinados están los profesores a hacerse representar por una agrupación que reivindique sus relaciones igualitarias.

El clima organizacional, en virtud de la estructura que impone en el trabajo y de las oportunidades de participación que le da a los empleados, puede jugar un papel en el deseo de sindicalizarse de las gentes que lo experimentan.

De la misma manera, vimos anteriormente cómo las huelgas y las quejas pueden ser un signo de la frustración y de la no implicación en el trabajo. Cuando los empleados están sindicalizados, la calidad de las relaciones de trabajo también está influida por el tipo de clima que reina en la organización. Un nivel excesivamente elevado de quejas dentro de una empresa o de un departamento no indica solamente la posibilidad de un contrato colectivo mal elaborado o demasiado ambiguo, sino también un malestar profundamente experimentado por los empleados. Las quejas se vuelven entonces, por el hecho mismo, un método de impugnación por excelencia cuando los individuos se sienten oprimidos, abandonados o inseguros. Esta forma de reivindicación constituye, entonces, un medio para los empleados de subrayar su presencia cerca de la dirección y de ejercer un cierto poder sobre su ambiente. Finalmente, en un clima de trabajo percibido negativamente por los empleados, el método de quejas permite ejercer presión sobre la dirección mediante una práctica de hostigamiento que representa también un medio de comunicación, una fuente privilegiada (algunas veces la única en una organización) que permite a los individuos expresar su descontento.

Una administración eficaz de las quejas debe verse como una parte integral de la salud organizacional. La administración de quejas puede no solamente permitir revisar ciertas cláusulas del contrato colectivo sino también mejorar el clima de la institución dándole acceso a una fuente de información pertinente. La utilización constructiva de un procedimiento de quejas se caracteriza por:

**Administración del conflicto.** Históricamente se borraban los conflictos que eran considerados sobre todo como temas tabúes y malos que debían esconderse frente al mundo y que debían reprimirse. Esto era muy comprensible puesto que los conflictos constituían muchas veces el único factor de eficacia con el que se contaba para la evaluación del trabajo de un administrador. En nuestros días, es evidente que los conflictos pueden interpretarse como una situación de aprendizaje que permite examinar la forma en la que éstos pueden prevenirse o minimizarse. La dirección puede así utilizar la información que saca de los conflictos para analizar la imagen que proyecta a sus empleados y para ver también de qué manera puede mejorar la organización y desarrollarla. Al tratar de manejar los conflictos, la dirección está obligada a inclinarse a los problemas existentes y al clima de trabajo que reina en el interior de su institución.

**Definición de papeles.** Representante del conjunto de comportamientos interpersonales de un individuo en función, el papel es un componente importante del clima que contribuye al deseo de sindica-

lizarse. Cuando los papeles están mal definidos o son ambiguos, los riesgos de conflictos personales, interpersonales y organizacionales son excesivamente grandes y, como el ser humano no puede soportar estar en un estado de inseguridad, entonces buscará controlar y estructurar su ambiente. Este mecanismo de control puede tomar entonces la forma de un sindicato.

Cuando un empleado no sabe qué tiene que hacer, con quién tiene que intervenir y cómo debe intervenir, entonces sufre de un gran estrés. Para evaluar el carácter nocivo de la ambigüedad de los papeles, Van Dijkhuizen y Reiche<sup>35</sup> analizaron los factores de estrés más importantes en algunas empresas holandesas y observaron que la ambigüedad de papeles, en particular, era el factor más grande de estrés dentro de esas organizaciones. En esta investigación, la ambigüedad de papeles estaba positivamente relacionada con las tasas de colesterol en la sangre y con el aumento de la presión arterial (hipertensión). La ambigüedad de papeles puede entonces reducirse mediante un mejor conocimiento de las tareas por efectuar, mediante una política de toma de decisiones mejor definida y mejor integrada, mediante condiciones motivacionales adaptadas a las necesidades humanas y a través de una fuente de comunicación eficaz y actualizada.

**La comunicación.** La comunicación es un concepto que surge frecuentemente aquí, por lo que es conveniente acordarse de que las huelgas, las quejas y aun el deseo de sindicalizarse pueden ser vistos como medios por los cuales los empleados transmiten su descontento o su insatisfacción a la dirección de su empresa cuando el clima de la organización no permite o no facilita otras formas de comunicación. Las empresas que tienen climas cerrados no tienen generalmente más que una fuente de comunicación de tipo descendente la cual podría calificarse de "monólogo gerencial". Cuando todos los medios de comunicación ascendentes (subordinado-superior) están bloqueados, surgen inmediatamente vías colaterales que se desarrollan y que pueden tomar la forma de rumores, de actos delictivos, de huelgas, de quejas y de militancia sindical. Es claro que el establecimiento de un buen sistema de comunicación ascendente, descendente y lateral puede mejorar el clima y reducir los recursos de los empleados respecto a toda otra forma de comunicación. De todas formas, no hay que tomar esto como una panacea puesto que el mejoramiento de las comunicaciones en una empresa no puede, obligatoriamente modificar el clima. Si los otros componentes del clima se quedan igual, toda reforma a este nivel estará destinada al fracaso.

La sindicalización y las quejas pueden entonces ser consideradas como los medios de que se vale el empleado para asegurarse de un control sobre su ambiente.



### CLIMA, ACCIDENTES, AUSENTISMO Y TASAS DE ROTACIÓN

Cada año, los accidentes en el trabajo causan numerosas heridas y pérdidas de vidas, sin contar las pérdidas materiales y monetarias de las empresas y los trabajadores. El accidente puede definirse como un hecho no planeado que interrumpe una actividad normal cualquiera. Este hecho puede causar daños personales (heridas), daños a la propiedad o, aun, daños personales (heridas) en los otros compañeros de trabajo. Generalmente se dice que hay 2 grandes causas de accidentes: externas e internas:

- Las condiciones físicas, mecánicas o químicas peligrosas presentes en los lugares de trabajo (causas externas).
- Los comportamientos personales peligrosos (causas internas).

Entre estas dos grandes causas de accidentes, el clima organizacional ejerce una acción a nivel de los comportamientos susceptibles de provocar un accidente (causas internas). Nosotros vimos antes que el clima influenciaba sobre el comportamiento de los empleados. Aparte de los problemas ligados a las habilidades deficientes o a los factores de la personalidad relacionados con la predisposición a los accidentes, el individuo actuará en reacción a su ambiente y este lazo, reacción-ambiente, puede ser causa de accidentes.

El empleado que percibe el clima de su empresa como malsano, cerrado o rígido, desarrollará una actitud negativa frente al trabajo que lleva a cabo.

Cuando se ven las actitudes como cuadros de referencia, éstas deben considerarse como un trasfondo de los sentimientos a través de los cuales percibimos los diversos acontecimientos y hechos que se dan en la vida cotidiana (Maier,<sup>25</sup> pág. 76).

Los accidentes son más numerosos en las organizaciones que presentan tasas bajas de movilidad y pocas oportunidades de cambio o de promoción, puesto que esto puede llevar al desarrollo de actitudes de indiferencia hacia el trabajo. El accidente también está muy relacionado con la frustración de necesidades, en particular, de aquellas que se refieren al cumplimiento o al dominio de una tarea, a la autonomía y a la implicación en la toma de decisiones. La satisfacción de estas necesidades no implica solamente el dominio o el cumplimiento en sí, sino también un estatus de reconocimiento.

El clima determina también el nivel de riesgos a los cuales se puede exponer un empleado. Entre más forzado sea el clima, más susceptible será el empleado de tomar riesgos inútiles, ciegamente, para querer demostrar su capacidad en el trabajo. En el mismo orden de ideas,

un clima así puede provocar un sentimiento de frustración en el empleado, ya sea por que se sienta vejado, o porque le sea difícil soportar la tensión de su atmósfera de trabajo. Así, la vigilancia, el nivel de conciencia y la atención del individuo están normalmente afectadas por los cambios en la carga de trabajo y por la tensión que surge del medio de trabajo. El accidente puede entonces darse porque el empleado es incapaz de concentrarse y de poner atención a los riesgos. El individuo también puede adoptar comportamientos agresivos y hostiles, rudos y bruscos que pueden degenerar en accidentes, todo esto debido a la frustración que resiente. El vandalismo y el sabotaje recaen más frecuentemente en aquellos que cometen estos actos.

La importancia que una organización le da a los programas de seguridad y de salud en el trabajo es un indicador del tipo de clima que puede existir intramuros. El clima de una empresa tiene una tendencia a humanizarse en la medida en que ésta se interesa por la seguridad y la salud de sus empleados; el clima no se centra solamente sobre la producción sino también sobre los recursos humanos. Zohar<sup>38</sup> expone una serie de observaciones que le permitieron identificar una dimensión de seguridad en el clima de una empresa. En las organizaciones con tasas de accidentes muy bajas, se observa que:

- a) La dirección se siente personalmente implicada en los programas de seguridad en el trabajo y le da una importancia particular a las reglas de seguridad, que considera como una parte integral del sistema de producción. Por otra parte, se observa lo contrario, en las organizaciones que se caracterizan por una elevada tasa de accidentes.
- b) El personal responsable de la seguridad tiene un estatus muy elevado y se incluye un programa de formación en seguridad en el entrenamiento inicial de todos los empleados.
- c) Las fuentes de comunicación entre la dirección y sus empleados están muy bien articuladas y sufren poca o ninguna distorsión.
- d) La maquinaria y los lugares tienen muy buen mantenimiento.
- e) Las tasas de rotación de los empleados son muy bajas.

Según este autor, el concepto de seguridad a nivel del clima implica que los empleados tienen una percepción unificada de los aspectos de seguridad de su ambiente y de su organización y que este concepto debe estar incluido como un componente de las organizaciones industriales.

El ausentismo está también muy ligado a la percepción de un clima organizacional malsano, cerrado o autócrata. Según Belanger,<sup>2</sup> el

ausentismo, por razones diferentes a las de enfermedad, es una forma de retraso temporal y momentáneo de una organización. Una forma de dimisión parcial y temporal que se da cuando el empleado sufre demasiadas presiones, molestias o insatisfacciones, en ese caso, el empleado tendrá una tendencia a retirarse por algunas horas o algunos días para tomar un respiro y reducir la tensión.

Los empleados que tienen tendencia a ausentarse causan enormes problemas a las empresas. En efecto, éstas pierden momentáneamente una mano de obra importante que trastorna su ritmo de trabajo, reduce o modifica las tareas de un departamento o de un grupo de empleados y produce accidentes o incidentes, puesto que los ausentes frecuentemente se reemplazan con personal menos experimentado o no experimentado. Parece entonces evidente que una tasa de ausentismo elevada es el reflejo de un malestar organizacional grave.

El ausentismo puede también interpretarse en función del concepto de equidad. El empleado, al ausentarse, busca recuperar aquello que la organización no le ha dado o que le ha quitado. Las investigaciones hechas en los Estados Unidos (Ivancevich, *et al.*<sup>13</sup>) demostraron que las organizaciones que consultaban a sus empleados, que lo hacían participar en las decisiones, se mostraban menos impersonales ante sus ojos y tenían tasas de ausentismo más bajas que otros tipos de empresas menos abiertas a sus empleados.

Las mismas consideraciones con respecto al ausentismo pueden extenderse a las tasas de rotación observadas en las organizaciones. Así, las empresas que tienen un clima autoritario o cerrado son susceptibles de registrar una tasa más alta de rotación que sus homólogas que tienen climas más participativos.

La forma en que se determinan los papeles de trabajo en una organización es también una causa de las tasas de rotación. En efecto, existe generalmente una relación muy fuerte entre la ambigüedad de papeles, la satisfacción en el trabajo, la ansiedad, la tensión que se vive y el deseo de abandonar la empresa. Los empleados que perciben su papel con ambigüedad y confusión dirán que su medio organizacional no tiene claridad y precisión, que es frío, impersonal y conflictivo. En efecto, anteriormente vimos cómo la ambigüedad de papeles podía ser un factor de estrés.

#### SATISFACCIÓN Y RENDIMIENTO

El clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Según Larouche y Delorme,<sup>16</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 dos conjuntos de coordenadas, llamados necesidades humanas e incitaciones del empleo (pág. 595). Cuando un individuo puede encontrar dentro de los 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 su empleo.

Numerosos investigadores han demostrado que existe una relación entre el clima y la satisfacción. Así, Vollner (1962, 1963; véase Forehand y Gilmer<sup>8</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, cooperativo y en el que sus papeles están definidos sin ambigüedad. En consecuencia, la satisfacción en el trabajo 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 de hospital, Lyon e Ivancevich,<sup>24</sup> dos investigadores estadounidenses, encontraron que las dimensiones del clima que influyen en la satisfacción del trabajo son diferentes en los dos grupos estudiados. El impacto del clima sobre la satisfacción varía con las dimensiones del clima y el tipo de satisfacción observada. 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. En el mismo orden de ideas, La Follette y Sims<sup>15</sup> estudiaron la relación entre el clima organizacional, la satisfacción en el trabajo y el rendimiento en 1 161 empleados de un hospital. En función de las dimensiones identificadas por Litwin y Stringer<sup>22</sup> y presentadas anteriormente, los resultados demostraron que la satisfacción está relacionada con todas las dimensiones del clima y que el rendimiento en el trabajo (medido a través de la evaluación del rendimiento hecho por el superior inmediato) está relacionado en más del 60% de las dimensiones.

Al comparar el clima organizacional de 21 empresas de investigación, que comprenden una muestra de 117 administradores y 291 científicos, Lawler *et al.*<sup>19</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 inmediato, el comportamiento del grupo, y las tareas que tienen efecto sobre la vida organizacional de los empleados influyen directamente en la percepción del clima.

Hemos señalado que aparte de la satisfacción también el rendimiento está influenciado por el clima. En efecto, el rendimiento en el trabajo es función de las capacidades de un individuo y de un clima organizacional que permita la utilización de las diferencias individuales. Sin embargo, el efecto del clima sobre el rendimiento es menos importante que sobre el nivel de la satisfacción como lo han demostrado varios estudios. En el rendimiento observado en los empleados están implicados varios factores personales que son difíciles de aislar. Esto confirma que es difícil aislar el efecto del clima y el papel de las aptitudes, habilidades o motivación para la productividad de un individuo. No obstante, las investigaciones llevadas a cabo por Bowers<sup>4</sup> y Likert<sup>20 y 21</sup> demostraron que las organizaciones altamente productivas se caracterizaban generalmente por un clima de participación bastante elevado. De la misma manera, a nivel de la empresa escolar, algunos investigadores (Ogilvie y Sadler,<sup>27</sup> Stewart<sup>32</sup>) revelaron la importancia de un clima organizacional abierto en el éxito escolar de los estudiantes y en la eficacia gerencial de los directores de escuela. El clima organizacional será particularmente importante en el desarrollo de una sinergia funcional en los grupos de maestros y estudiantes. Una investigación hecha en laboratorio (Frederiksen<sup>9</sup>) llegó a indicar que el tipo de clima inducido durante el pasaje de una prueba de selección *in basket* tenía una influencia significativa sobre la productividad de los individuos y que el rendimiento en el trabajo variaba también según el grado de apoyo que percibían los sujetos en la ejecución de una tarea.

También hay que señalar que una de las críticas frecuentemente formuladas con respecto al clima organizacional se apoya en la redundancia de ese concepto con aquel de la satisfacción en el trabajo. Varios investigadores (Friedlander y Margulies,<sup>10</sup> Johannesson,<sup>14</sup> y Steers<sup>31</sup>)

postulan que el concepto de clima es sinónimo de satisfacción en el trabajo, tanto que los instrumentos de medición utilizados para esos dos conceptos se basan en las percepciones que vienen de personas a las que les atañe y que los sentimientos influyen sobre las percepciones. De todas maneras, una afirmación así puede criticarse fácilmente. Si una comprobación tal puede existir, es que ésta se encuentra ligada a instrumentos de medición inadecuados o a una mala utilización de los instrumentos de medición. En efecto, hay investigadores que construyeron en el pasado, cuestionarios de clima organizacional utilizando ítems que venían de cuestionarios destinados a medir la satisfacción o el liderazgo. También se sirvieron de metodologías de investigación idénticas a las utilizadas en los estudios de satisfacción —“describe su situación de trabajo”— en las que la emotividad influye sobre las percepciones. Finalmente, el aspecto social deseado parece algunas veces muy evidente en las investigaciones.

A pesar de todo, es posible hacer una distinción muy clara entre el clima organizacional y la satisfacción en el trabajo. El clima está ligado a las percepciones directas en el trabajo o a la situación organizacional y la satisfacción implica una evaluación de las condiciones de trabajo o de la organización. La satisfacción representa entonces el aspecto afectivo de la percepción individual. La distinción entre el concepto de clima y el de satisfacción se resume en tres niveles:

**El nivel de la abstracción utilizada.** El clima organizacional se basa sobre macropercepciones del ambiente de trabajo mientras que la satisfacción se basa sobre micropercepciones.

**El nivel afectivo implicado.** La medida del clima es una descripción mientras que la medida de la satisfacción no es más que una evaluación afectiva.

**El nivel de análisis implicado.** En el clima organizacional, es la organización, en tanto que entidad, la que constituye la unidad de análisis, mientras que en la satisfacción, es el individuo como tal.

En definitiva, resalta entonces que los miembros de una organización que tienen una buena percepción de su clima tienen tendencia a estar más satisfechos en su trabajo.

## RESUMEN

Algunas variables, tales como el tamaño y dimensión de una empresa así como los reglamentos y las políticas que ésta adopta, son susceptibles de influir sobre la percepción del clima. Todos estos fac-



tores pueden crear un sentimiento de anonimato o de opresión en los empleados.

El clima organizacional actúa sobre el comportamiento de los miembros de una organización puesto que se encuentra en la base misma de la definición que estos últimos hacen de su ambiente y de su trabajo. El clima actúa como un marco de análisis a partir del cual los empleados interpretan las exigencias de su empresa y los comportamientos que deben adoptar.

El éxito de ciertos programas organizacionales (evaluación del rendimiento, APO, círculo de calidad, etc.) están estrechamente relacionados con la percepción de un clima participativo o abierto por parte del empleado. En efecto, es en el interior del clima que suscita la confianza y la cooperación donde un individuo buscará implicarse e integrarse a la vida de su institución.

Los actos delictivos (robos, vandalismo y sabotaje) están también relacionados en cierta forma con el clima organizacional. Así, un empleado que percibe su clima de trabajo como abierto y participativo, tendrá una mayor tendencia a implicarse en la vida de su institución y a respetar la propiedad organizacional que él considerará como suya.

El poder y el liderazgo ejercidos en el interior de una institución son generalmente imagen del clima reinante dentro de ella. En efecto, un clima particular no refuerza más que los actos acordes con su denominación.

La percepción del clima tiene también un efecto sobre la calidad de las relaciones de trabajo. Cuando los participantes se sienten molestos y frustrados dentro de un sistema buscan hacerse representar por un organismo socialmente reconocido y con credibilidad y, por lo mismo, se orientan hacia la sindicalización. En el mismo orden de ideas, los empleados sindicalizados, que perciben negativamente su clima, pueden utilizar al máximo los mecanismos sindicales (quejas, huelgas) para hacerse escuchar o expresar sus descontentos.

En fin, los accidentes de trabajo así como las tasas de ausentismo y de rotación anormalmente altos son también privativas de la organizaciones en que el clima se percibe como autoritario por sus miembros, mientras que los niveles elevados de satisfacción y de rendimiento se relacionan con climas abiertos o participativos.

#### REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

Allen, R. F. y Silverzweig, D., "Group norms: their influence on training effectiveness", in R. L. Craig (dir.): *Training and development handbook* (pág. 17, 1-17, 12), McGraw Hill, Nueva York.

- <sup>1</sup> Andersen, D. P., *Organizational climate of elementary schools*, Minneapolis, Educational research and development Council of the twin Cities Metropolitan area, Minnesota, 1964.
- Bare, Carole E., Mitchell, R. R., "Experimental evaluation of sensitivity training", *Journal of Applied behavioral science*, 8 (3), 1972, págs. 263-276.
- Batlis, N., "The effect to organizational climate on job satisfaction, anxiety and propensity to leave", *Journal of Pshicology*, 104 (2), 1980, págs. 233-240.
- Bederan, A. G., Armenakis, A. A., Curran, S. M., "The relationship between role stress and job-related, interpersonal, and organizational climate factors", *The Journal of Social psychology*, 113, 1981, págs. 247-260.
- <sup>2</sup> Bélanger, L., *Gestion des ressources humaines*. Gaétan Morin éditeur, Chicoutimi, 1977.
- <sup>3</sup> Bergeron, J. L., Côté-Léger, N., Jaques, J. Bélanger, L., *Les aspects humains de l'organisation*, Gaétan Morin éditeur, Chicoutimi, 1979.
- <sup>4</sup> Bowers, D. G., *Systems of organization: management of the human resource*, The University of Michigan Press, Ann Arbor, 1977.
- Briggs, S., "The grievance procedure and organizational health", *Personnel journal*, 60 (6), 1981, págs. 471-474.
- Dohen, A. R., Gadon, H., "Changing the management culture in a public school system", *The Journal of Applied behavioral science*, 14 (1), 1978, págs. 61-78.
- Day, R., Hamblin, R. L., "Some effects of close and punitive styles of supervision", *The American journal of sociology*, 69, 1964, págs. 449-510.
- De Schietere, J. C. y Turcotte, P. R., *La dynamique de la créativité dans l'entreprise*, Les presses de l'Université de Montreal, Montreal, 1977.
- <sup>5</sup> De Cotiis, T. y Le Louarn, J.-Y., "A predictive study of voting behavior in a representation election using union instrumentality and work perceptions", *Organizational behavior and human performance*, 27, 1981, págs. 103-118.
- Deterline, W. A., "Credibility in training: Part IV, Doing it right can sometimes be pretty risky", *Training and development journal*, 31 (3), 1977, págs. 6-9.
- <sup>6</sup> Dubois, P., *Les cercles de qualité: un outil de gestion privilégié pour les PME*, monografía, Montreal, 1982.
- Epstein, J. L., *The quality of school life*, Health Lexington Books, Nueva York, 1981.
- Fineman, S., "The influence of perceived job climate on the relationship between managerial achievement motivation and performance", *Journal of Occupational psychology*, 48, 1975, págs. 113-125.
- Fitsgerald, L. y Murphy, J., *Installing quality circles*, University Associates, California, 1982.
- <sup>7</sup> Fleishman, E., "Leadership climate, human relations training and supervisory behavior", *Personnel psychology*, 6, 1953, págs. 205-222.
- <sup>8</sup> Forehand, G., Gilmer, B., "Environmental variation in studies of organizational behavior", *Psychology bulletin*, 62, 1964, págs. 361-382.
- <sup>9</sup> Frederiksen, N., *Some effects of organizational climates on administrative performance*, Educational testing service, Princetown, 1966.

- Friedlander, F., "The impact of organizational training laboratories upon effectiveness and interaction of ongoing work groups", *Personnel psychology*, 20 (3), 1967, págs. 289-307.
- <sup>10</sup> Friedlander, F. y Margulies, N., "Multiple impacts of organizational climate and individual value system upon job satisfaction", *Personnel psychology*, 22, 1969, págs. 171-183.
- <sup>11</sup> Gilmore, R. L., *Machiavellian influence on school climate: a study of high school principal's machiavellian characteristics as they relate to*, Tesis de doctorado en educación, Université de Brigham Young, 1979.
- Hitt, M. y Morgan, C. P., "Organizational climate as a predictor of organizational practices", *Psychological reports*, 40, (3, Pt-2), 1977, págs. 1191-1199.
- House, R. J. y Rizzo, J. R., "Toward the measurement of organizational practices: a scale development and validation", *Experimental publications system*, junio de 1971, 12, MS: 481-1.
- <sup>12</sup> Humble, J. W., *La direction par objectifs et ses applications*, C. L. M., París, 1971.
- <sup>13</sup> Ivancevich, J. M., Szilagy, A. D. y Wallace, M. J., *Organizational behavior and performance*, Goodyear Publishing, California, 1977.
- <sup>14</sup> Johannesson, R. E., "Some problems in the measurement of organizational climate", *Organizational behavior and human performance*, 10, 1973, págs. 118-144.
- Kaczka, E. y Kirk, R., "Managerial climate, work groups and organizational performance", *Administrative science quarterly*, 12, 1967, págs. 253-272.
- Keller, R. T. y Szilagy, A. D., "A longitudinal study of leader reward behavior, subordinate expectancies and satisfaction", *Personnel psychology*, 31, 1978, págs. 119-129.
- Kolasa, B., *Introduction to behavioral science for business*, Wiley, Nueva York, 1969.
- <sup>15</sup> La Follette, W. R. y Sims, H. P., "Is satisfaction redundant with climate?", *Organizational behavior and human performance*, 13, 1975, págs. 257-278.
- <sup>16</sup> Larouche, V. y Delorme, F., "Satisfaction au travail: Reformulation théorique", *Relations Industrielles*, vol. 27 (4), 1972, págs. 567-599.
- <sup>17</sup> Latham, G. P. y Yulk, G. A., "A review of research on the application of goal setting in organizations", *Academy of management journal*, 18, 1975, págs. 824-845.
- <sup>18</sup> Lawrence, J. R., "Correlates of psychological influence: an illustration of the psychological climate approach to work environment perceptions", *Personnel psychology*, 32 (3), 1979, págs. 563-588.
- <sup>19</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.
- Lee, S. M. y Dean, C., "University management training programs: an empiric evaluation", *Training and development journal*, 25, 1971, págs. 32-37.
- Lefkowitz, J., "Evaluation of a supervisory training program for police sergeants", *Personnel psychology*, 25 (1), 1972, págs. 95-106.
- Lewin, K., *Field theory in social science*, Harper and Bros, Nueva York, 1951.
- <sup>20</sup> Likert, R., *New patterns of management*, McGraw Hill, Nueva York, 1961.

- <sup>21</sup> Likert, R., *The human organization*, McGraw Hill, Nueva York, 1967.
- Likert, R., *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Collection Hommes et organisations, París, 1974.
- <sup>22</sup> Litwin, G. y Stringer, R., *Motivation and organizational climate*, Harvard Business School, Boston, 1968.
- <sup>23</sup> Locke, E., "Toward a theory of task, motivation and incentives", *Organizational behavior and human performance*, 3, 1968, págs. 157-189.
- <sup>24</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.
- <sup>25</sup> Maiers, N. R. F. *La psychologie dans l'industrie*, Marabout Service, Verviers, 1970, tomo I.
- Marrow, A., Bowers, D. y Seashore, S., *Management by participation*, Harper and Row, Nueva York, 1967.
- <sup>26</sup> Neumann, Y., "Organizational climate and faculty attitudes toward collective bargaining, A University in a major labor dispute", *Research in higher education*, 13 (4), 1980, págs. 353-375.
- <sup>27</sup> Ogilvie, D. y Sadler, D., "Perceptions of school effectiveness and its relationship to organizational climate", *Journal of educational administration*, 2, 1979, págs. 139-147.
- <sup>28</sup> Payne, R. L. y Mansfield, R., "Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context, and hierarchical position", *Administrative science quarterly*, 18, 1973, págs. 515-526.
- Payne, R. L. y Pugh, D. S., "Organizational structure and climate", en M. D. Dunnette (dir.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally, Chicago, 1976, págs. 1125-1175.
- Poster, L. W. y Lawler, E. E., "Properties of organization structure in relation to job attitudes and job behavior", *Psychological bulletin*, 64, 1965, págs. 23-51.
- <sup>29</sup> Roethlisberger, F. J. y Dickson, W. J., *Management and the worker*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1939.
- Rutter, M., Maughan, B., Mortimore, P., Ouston, J. y Smith, A., *Fifteen thousand hours: secondary schools and their effects on children*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1979.
- Shortell, S. M., "The role of environment in a configurational theory of organization", *Human relations*, 30 (3), 1977, págs. 275-302.
- <sup>30</sup> Spector, P. E., "Organizational frustration. A model and review of literature", *Personnel psychology*, 31 (4), 1978, págs. 815-829.
- <sup>31</sup> Steers, R. M., *Organizational effectiveness: a behavioral view*, Goodyear Publishing, California, 1977.
- Stern, G. G., "Characteristics of intellectual climate in college environment", *Educational review*, 31, 1963, Harvard, págs. 5-41.
- <sup>32</sup> Stewart, D., "A critique of school climate: what it is, how it can be improved and some general recommendations", *The journal of educational administration*, vol. 17 (2), 1979, págs. 148-159.
- <sup>33</sup> Taylor, W. y Cangemi, J., "Employee theft and organizational climate", *Personnel journal*, 58 (10), 1979, pág. 686.

- <sup>34</sup> Tepstra, D. E., Olson, P. D. y Lockeman, B., "The effects of MBO on levels of performance and satisfaction among university faculty", *Group and organization studies*, 7 (3), 1982, págs. 353-366.
- <sup>35</sup> Van Dijkhuizen, N. y Reiche, H., "Psychosocial stress in industry: a heartache for middle management", *Psychotherapy and psychosomatics*, 34, 1980, págs. 2-3, 124-134.
- <sup>36</sup> Von Haller Gilmer y B. Deci, E. L., *Industrial and organizational psychology*, McGraw Hill, Nueva York, 1977.
- Weiss, H. M., "Subordinate imitation of supervisor behavior: the role of modeling in organizational socialization", *Organizational behavior and human performance*, 9, 1977, págs. 89-105.
- <sup>37</sup> Welsh, H. P. y La Van, H., "Inter-relationship between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior, and organizational climate", *Human relations*, 34 (12), 1981, págs. 1079-1089.
- <sup>38</sup> Zohar, D., "Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications", *Journal of Applied psychology*, 65 (1), 1980, págs. 96-102.
- <sup>39</sup> Zultowski, W. H., Arvey, R. D. y Dewherst, H. D., "Moderating effects of organizational climate on relationships between goal-setting attributes and employee satisfaction", *Journal of Vocational behavior*, 12 (2), 1978, págs. 217-227.

## 5

## Clima organizacional y perfeccionamiento

Desde hace varios años, se ha dado en las organizaciones una intensificación de los programas de perfeccionamiento caracterizada por crecientes inversiones de tiempo y dinero. El perfeccionamiento puede definirse como un proceso de aprendizaje y de utilización de conocimientos de base que son específicos de una situación de trabajo. Por lo mismo, el perfeccionamiento en el medio organizacional tiene una relación con el rendimiento en el trabajo, la eficacia organizacional y la productividad. El perfeccionamiento se dirige sobre todo a los ejecutivos mientras que los empleados que no están en aquellos niveles se benefician sobre todo con los programas de formación técnica. El perfeccionamiento debería entonces permitir a las estructuras adquirir los conocimientos y las habilidades necesarias para cumplir con las funciones de gerencia en cada uno de los niveles de la jerarquía administrativa.

Es posible distinguir dos condiciones específicas y esenciales de la puesta en marcha de una política de perfeccionamiento:

1. La integración de las políticas de perfeccionamiento en la concepción general e integral de la administración de personal y en la filosofía de la organización.
2. El establecimiento, la definición y la estructuración del ambiente de trabajo en el que se pueden optimizar los procesos de aprendizaje.

Los procesos de aprendizaje constituyen un elemento fundamental en el perfeccionamiento. Para que este último sea eficaz y el aprendizaje se optimice, hay que tomar en consideración los factores que a continuación se expresan:

- a) El aprendizaje debe estar relacionado con las demandas y los objetivos del medio de trabajo.

- b) El individuo debe poder aplicar en su medio de trabajo lo que aprendió durante el perfeccionamiento.
- c) El clima de trabajo debe reforzar y apoyar las experiencias del individuo de manera que éste las pueda integrar de manera permanente en su repertorio de conocimientos y de comportamientos.

Aquí se trata entonces de la problemática de transferencia del aprendizaje de la situación de perfeccionamiento a la situación de trabajo. El clima de trabajo deberá permitir la expresión de los nuevos aprendizajes. Por otra parte, es el clima el que determina los comportamientos aceptados y prohibidos, al igual que las tensiones en las que se debe ejercer. Muchas veces, los programas y las políticas de perfeccionamiento no resultan de ninguna utilidad. En ciertos casos, los individuos que han seguido una sesión de perfeccionamiento no pueden, al regresar a su trabajo, poner en práctica lo que aprendieron. En otros casos, el contenido de los programas ya les es familiar, no se aplica para nada en su trabajo o, aún más, no sirve de ninguna manera para facilitar el alcance de los objetivos organizacionales. No se puede hablar de éxitos en el perfeccionamiento a menos de que se pueda observar una transmisión positiva de lo adquirido a la situación de trabajo.

Como la percepción del clima organizacional juega un papel en el rendimiento y la satisfacción de los empleados, no hay que descuidar este aspecto en el éxito de un programa de perfeccionamiento. Una de las razones subyacentes en el fracaso de un programa de perfeccionamiento depende de la ausencia de estímulos destinados a provocar, en situaciones de trabajo, la aparición de los comportamientos aprendidos. Las políticas de perfeccionamiento deben estar integradas al conjunto de los componentes organizacionales.

Frecuentemente, los participantes en un programa de perfeccionamiento dirán que el curso es válido pero que más bien es superior quien lo debería seguir. Comentarios como estos ilustran muy bien la problemática que existe a nivel de los programas de perfeccionamiento: demasiadas veces las estructuras están formadas mientras que sus superiores no están listos para asumir el cambio. Por lo mismo, los participantes aprenden comportamientos que no pueden utilizar cuando regresan a su medio de trabajo. El éxito de un programa de perfeccionamiento depende de manera significativa de cómo interactúan el contenido y el modo de presentación con el aspecto psicosocial de los participantes y de la organización. Este lazo clima-perfeccionamiento es particularmente importante puesto que la mayor parte de las intervenciones de desarrollo organizacional utilizarán ciertos programas de perfeccionamiento.

## EL PAPEL DEL CLIMA EN EL APRENDIZAJE

Actualmente existen numerosas definiciones en la documentación concerniente al concepto fundamental de aprendizaje. A continuación se tratará de aportar una definición sucinta de aprendizaje y de reubicarlo en el contexto de transferencia al medio organizacional.

El aprendizaje puede entonces definirse como una modificación relativamente permanente del comportamiento, que resulta de la experiencia o de la práctica. Aquí es importante notar la existencia de dos elementos fundamentales en el perfeccionamiento, es decir, un cambio en el comportamiento y la persistencia de ese cambio. El aprendizaje representa pues, un vasto concepto conductual que engloba el perfeccionamiento, la adquisición de habilidades, la educación, el desarrollo organizacional así como varios otros procesos de modificación de comportamiento.

Desde las primeras experiencias de Pavlov que demostraron las posibilidades de condicionamiento de la respuesta salivaria de los perros, las investigaciones sobre el aprendizaje han permitido poner en evidencia dos formas principales de aprendizaje: el condicionamiento clásico y el condicionamiento operante. En el condicionamiento clásico, la respuesta, como el estímulo, es específica. Aún más, la respuesta es habitualmente un reflejo o una reacción innata a una situación (como en la experiencia de Pavlov). En el condicionamiento operante, las respuestas son primeramente movimientos variados, hechos al azar en una situación estimulante. Así en el condicionamiento operante, el estímulo no es específico, es una situación que dura más tiempo y que presenta varias particularidades, de las cuales una sola o algunas de ellas se revelan pertinentes en el aprendizaje.

En el contexto del perfeccionamiento, se comprueba que es más útil hablar de condicionamiento operante que de condicionamiento clásico, a menos que se suponga que los participantes en un curso de perfeccionamiento poseen esos comportamientos innatos que se desean ver aparecer. También habría que presumir que es un comportamiento reflejo susceptible de aparecer entre todos los participantes. Para que se mantenga este comportamiento, habría entonces que volver a colocar a los participantes en una situación controlada que presentara siempre, más o menos, el mismo estímulo. Evidentemente, el condicionamiento clásico comprueba ser difícil de emplearse en el perfeccionamiento puesto que, por una parte, no se busca condicionar los reflejos sino los comportamientos y, por otra parte, no se puede controlar al individuo sino más bien ciertas formas de su ambiente.

La teoría del condicionamiento operante demuestra que el com-

portamiento se produce en un medio que hace que aparezcan consecuencias. En ese tipo de condicionamiento, el estímulo es un acontecimiento desencadenador o un cambio que se produce en el ambiente de un individuo antes o en el momento de la aparición de una respuesta (comportamiento), seguida de una consecuencia y que influye en la tendencia de un organismo para emitir esta respuesta. Esto confirma que una de las determinantes del aprendizaje de un individuo se basa en los cambios que éste produce en su ambiente. Hay que subrayar que la probabilidad de que se dé una respuesta varía constantemente de un extremo a otro. La aparición de una respuesta puede ser predicha o controlada. Se puede simplemente vaticinar que se manifestarán respuestas similares en el futuro.

Al estudiar la teoría del condicionamiento operante se hace evidente que el comportamiento de los individuos en una empresa está en función de las consecuencias contingentes a su aparición. Para esto, Murphy<sup>16</sup> enumera una serie de principios que él considera de una importancia vital para el éxito de todo programa de perfeccionamiento. Esos principios son los siguientes:

1. El cambio de comportamiento no puede consumarse más que cambiando las consecuencias y su relación de contingencia con el comportamiento en cuestión.
2. El responsable del perfeccionamiento debe determinar las contingencias de refuerzo presentes en el ambiente del participante.
3. El comportamiento que tiene una consecuencia reforzada es más susceptible de reproducirse.
4. El comportamiento que tiene una consecuencia adversa es menos susceptible de reproducirse.
5. El simple hecho de decirle al individuo que ha modificado su comportamiento en lo deseado es gratificante para él.
6. Para mantener el aprendizaje, es necesario que el refuerzo sea contingente con la respuesta.
7. Para que la transferencia sea la máxima, es necesario que el medio organizacional, en su conjunto, le dé al individuo los elementos de refuerzo.
8. El comportamiento que no sea reforzado desaparecerá.

Así, en el condicionamiento operante, las consecuencias positivas de una respuesta constituyen un elemento primordial para el aprendizaje del individuo. El clima organizacional actúa, entonces, como una fuente de refuerzo de las experiencias de un individuo en un programa de perfeccionamiento. Mencionemos que un refuerzo puede considerarse como un acontecimiento que satisface a un individuo: se puede tratar de la presentación de un elemento que él desea verda-

deramente (un aumento de salario por ejemplo) o de la eliminación de un elemento desagradable (como la disminución de la supervisión cuando el trabajo está bien hecho). El reforzador es el estímulo que, cuando está presente en una contingencia temporal con la respuesta, aumenta o mantiene la probabilidad de ocurrencia de esta respuesta o de una relación estímulo-respuesta. El proceso de refuerzo se produce en el humano no solamente porque se garantiza una recompensa sino también porque se confirma una anticipación de la recompensa.

Así, es posible ver dentro de una empresa y en un clima organizacional particular, una multitud de agentes de refuerzo. El clima está compuesto de un cierto número de dimensiones y éstas confirman ser en sí mismas una fuente importante de refuerzo. En efecto, las dimensiones, o componentes del clima registran y sancionan los comportamientos de los individuos, colaborando así a la percepción del clima. Las dimensiones pueden entonces proveer refuerzos sociales muy importantes entre los cuales están, por ejemplo, el reconocimiento que puede obtener un empleado por parte de sus compañeros o de su superior cuando hace un buen trabajo, las informaciones (retroalimentación mediante la comunicación) que puede recibir a propósito del progreso que hace en su trabajo, su participación en la toma de decisiones, el reconocimiento de su estatus y de su identidad, las oportunidades anticipadas de promoción o aun una recompensa monetaria. La dimensión de liderazgo juega también un papel central en la percepción del clima. En otras palabras, el administrador es también un agente de cambio y por lo mismo una fuente de refuerzo. La forma en la que éste administra los refuerzos disponibles es una condición básica para determinar la ocurrencia y la orientación de un cambio.

La naturaleza de un reforzador también es un elemento sumamente importante. El dinero o las recompensas monetarias se utilizan con demasiada frecuencia cuando los otros reforzadores son muchas veces más importantes. Se observa que los tipos de reforzadores monetarios se encuentran sobre todo en las organizaciones que tienen climas de tipo autoritario. Si tenemos en cuenta la evolución de los conocimientos sobre la motivación en el trabajo, nos daremos cuenta de que la motivación de los individuos no se limita simplemente al aspecto monetario si queremos inducir en las personas un cambio permanente. De la misma manera, el uso de los castigos por un mal comportamiento, como se ve frecuentemente en los climas autocráticos, puede provocar descontento, insatisfacción, comportamiento agresivo (o bien delictivos) y una fuerte resistencia al cambio por parte de los empleados aludidos. Por el contrario, cuando un error se ve, se comprende y se adopta como una forma de aprendizaje, esto puede favorecer la modificación del comportamiento deseado en el individuo.

El refuerzo es entonces un concepto fundamental en el perfeccionamiento. En efecto, la modificación de un aspecto del comportamiento de un individuo necesita de refuerzos que le permitirán ejercer eficazmente sus nuevos comportamientos y que reconocerá en su clima de trabajo.

#### TRANSFERENCIA DEL APRENDIZAJE EN EL PERFECCIONAMIENTO

En el marco de las teorías conductistas, el medio en el que se halla un individuo constituye un elemento de primera importancia. El papel del clima sobre la eficacia del perfeccionamiento corresponde al postulado de Lewin,<sup>13</sup> mencionado con anterioridad, que estipula que el medio es un factor predominante en la determinación del comportamiento humano. El ser humano actúa constantemente con su ambiente y, como la mayor parte de sus acciones están reforzadas, termina por construirse un repertorio de base que le permite equilibrar su comportamiento con lo que le rodea. Así, un empleado que percibe el clima de su organización como autoritario y en el que toda iniciativa individual está prohibida, corre el riesgo de adoptar comportamientos pasivos para evitar las reprimendas. Éste esperará hasta tener consignas específicas de sus superiores antes de tomar decisiones y se organizará para implicarse al mínimo en las decisiones. Un clima así crea también una resistencia al cambio muy fuerte en los trabajadores. En efecto, estos últimos llegan a adoptar rituales y costumbres que resultan muy difíciles de modificar. Todo cambio se hace inseguro para el empleado que nunca aprendió a tomar responsabilidades y a ejercer su autonomía y su iniciativa.

En espera de encontrar empleados que puedan desenvolverse y tomar decisiones, la organización deberá poner en marcha mecanismos que los aconsejen y les brinden apoyo en su trabajo. Para que los aprendizajes del empleado sean provechosos, para él mismo y para la organización, hay que tener en cuenta tres factores:

**Factores de orden situacional** que comprenden los conocimientos y los comportamientos que el empleado debe adquirir o desarrollar (la actividad misma del perfeccionamiento).

**Factores de orden organizacional**, tales como el clima de trabajo que reina en la empresa antes, durante y después del aprendizaje.

**Factores de orden individual** que se basan en la voluntad y la motivación del empleado para cambiar.

Un clima organizacional que incite al individuo a integrar a su trabajo las experiencias de su programa de perfeccionamiento la estimula para cambiar.

Así, cuando se habla de transferencia de aprendizaje en perfeccionamiento, se le define como el grado en el que una actividad aprendida en la práctica se vuelve un componente organizado de una respuesta unificada, lo que implica que el aprendizaje es una experiencia única que se vuelve más compleja con la práctica. Se trata entonces de la aplicación, dentro de la situación de trabajo, de los conocimientos y de los principios adquiridos por el individuo en un programa de perfeccionamiento. Habrá una transferencia positiva de una actividad a otra, si existen componentes similares entre las dos, aun si la actividad total es diferente. El superior inmediato del participante a un curso de perfeccionamiento puede facilitar ese proceso indicando las posibilidades de transferencia o indicando los componentes similares entre una tarea ya aprendida y aquella que se está empezando a aprender. La transferencia del perfeccionamiento es mayor cuando el participante descubre, en su actividad de aprendizaje, métodos, técnicas o formas de pensamiento que pueden aplicarse a otras actividades. Aquí el superior inmediato debe hacer todo lo que pueda para asegurarse de que ese perfeccionamiento recupere tanto los conceptos de transferencia como las habilidades que se requieren en la situación de trabajo del participante. El cuadro 5.1 presenta las concepciones contemporáneas del perfeccionamiento a la luz de los conocimientos que circulan actualmente sobre el clima organizacional.

#### ÉXITO DEL PERFECCIONAMIENTO EN FUNCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En el último decenio han aparecido multitud de fórmulas pedagógicas tendientes a suscitar el aprendizaje y las modificaciones en el comportamiento de los participantes en los programas de cambio (perfeccionamiento y desarrollo organizacionales). Así se ve cada vez más la utilización de técnicas audiovisuales que se abren camino como métodos pedagógicos, al igual que las formas de intervención de tipo clínico como el aprendizaje aplicado (*behavior modeling*). Sin querer menospreciar las fórmulas pedagógicas utilizadas en los programas de intervención y de cambio organizacional, ahora parece que éstas juegan un papel de segunda clase en los cambios susceptibles de darse en el trabajo y frecuentemente se utilizan como panacea. No es suficiente con darles a los participantes un programa alegre,



Cuadro 5.1. Concepciones contemporáneas del perfeccionamiento.

1. Lo que motiva a un empleado a utilizar sus nuevas experiencias depende de la percepción que tenga de la posibilidad de ponerlas en práctica en su situación de trabajo.
2. La motivación para aprender de un individuo no depende solamente de sus aptitudes personales, sino que también depende de la influencia de su clima de trabajo.
3. El perfeccionamiento debe ser considerado dentro del cuadro de un acercamiento global para la organización, en la que: el participante, la organización y el centro de perfeccionamiento son responsables del éxito del programa.

para que estén orgullosos de haberse divertido y de no haber perdido su tiempo para producir una modificación cualquiera en su comportamiento. No solamente es necesario que puedan utilizar lo que aprendieron sino también que sean capaces, durante el desarrollo del programa, de poder utilizar sus nuevos conocimientos. La espera que mantiene un individuo frente a la utilización de sus nuevos aprendizajes es motivante. El comportamiento humano es función de un proceso interactivo entre las características de una persona, tales como los valores, las actitudes y las necesidades, y la percepción de su clima. El clima tiene entonces un doble efecto sobre el aprendizaje, por una parte, al desencadenar un mecanismo de ajuste en una persona cuando hay un desequilibrio entre el medio y el individuo y, por otra parte, al darle un valor positivo o negativo a los nuevos comportamientos que deben ser aprendidos.

Esta orientación la mantienen una multitud de investigadores que afirman que todo programa de cambio o de intervención debe ir a la par con el medio de trabajo y no solamente con las características individuales de los participantes. El clima de la empresa determina lo que está más o menos permitido o valorizado y, consecuentemente, facilita o anula los esfuerzos de perfeccionamiento. En efecto, para modificar el rendimiento de un individuo en el trabajo, hay que tratar de estimular al empleado y también al clima de trabajo en el que actúa.

Esto vuelve a confirmar que no solamente es necesario modificar las fuerzas internas del individuo sino también aquellas de la situación organizacional en la que trabaja éste. Por eso mismo se puede retomar la afirmación de Banh<sup>1</sup> y hablar de malformaciones cuando se olvidan o se descuidan esas variables. Estas malformaciones serían entonces una fuerza que viene a aniquilar o a bloquear los esfuerzos puestos en el perfeccionamiento. Esto no significa que hay que de-

jar completamente a un lado la importancia de las fórmulas pedagógicas. Sin embargo hay que subrayar especialmente que los métodos pedagógicos avanzados deben ir a la par con los climas abiertos y participativos. Es la razón por la cual el grupo T es más eficaz en las organizaciones que tienen un medio dinámico que en aquellas en que el medio es más bien rígido, estable y autoritario.

Williams<sup>22</sup> introdujo en 1970 la ley del espacio de transferencia organizacional, que se presenta en la figura 5.1. Según esta ley, un comportamiento adquirido en un medio A y vuelto a poner un medio B, diferente del medio A, corre un gran riesgo de extinguirse. Así, la tasa de transferencia aumenta según el grado de similitud entre la situación de aprendizaje y la situación de trabajo en la que se debe de utilizar el nuevo comportamiento.

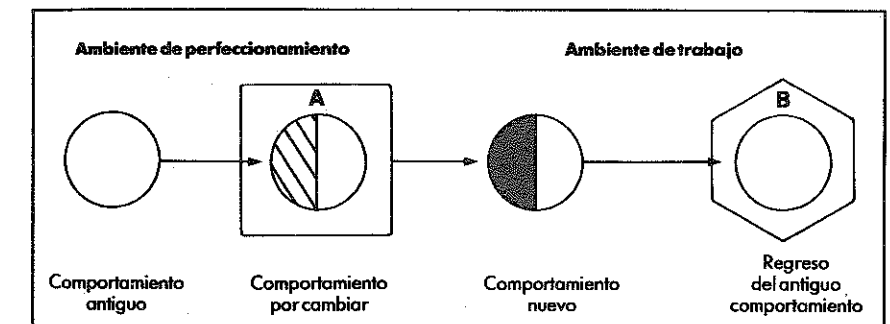


Figura 5.1. Ley del espacio de transferencia de Williams.

Esta adecuación entre la situación de aprendizaje y la situación de trabajo es tan importante que produce en los participantes de un programa de perfeccionamiento o de cambio, una modificación psicológica profunda en su forma de ver las cosas. En efecto, el simple hecho de retirar a los individuos de su trabajo y de ponerlos en una situación de aprendizaje produce en ellos una modificación de su estructura de decisión que los hace más críticos frente a su organización. Sainsaulieu<sup>17</sup> identifica dos fenómenos de aprendizaje distintos pero interdependientes en las formas: una transformación mental del sujeto y su inmersión en un nuevo universo social de relaciones. Según este autor, cuando los trabajadores participan en un programa de cambio o de perfeccionamiento, sufren una experiencia social, individual y colectiva que los transforma. Desgraciadamente, el medio de trabajo no siempre cambia al recibir a estos individuos transformados. Sainsaulieu<sup>17</sup> califica como *efectos de formación* la decepción de



los participantes que, en su medio de trabajo, se dan cuenta de que no pueden utilizar lo que aprendieron. El desencanto de esos individuos es susceptible de repercutir en críticas abiertas y acerbas al clima de su organización y en una baja de rendimiento. Entre más consistentes sean los objetivos del programa de perfeccionamiento con el clima organizacional, más grandes serán los cambios.

Hay que señalar que hay muy pocos estudios empíricos sobre el clima organizacional relacionados con las variables moderadoras que permitan explicar la transferencia de un programa de perfeccionamiento o de cambio.

Buchanan (1964, ver House<sup>10</sup>) relata los efectos bastante desastrosos (suspensión del programa, despido de los formadores) de un programa de perfeccionamiento de tipo grupo-T (*training group*) en el que el clima organizacional no había sido tomado en consideración. El autor explica este fracaso estipulando que el estilo de liderazgo y el acercamiento a los problemas que se enseñaban entraban en conflicto con aquellos preconizados por la compañía. Schein y Bennis<sup>18</sup> relatan también tres incidentes en los que los participantes de un curso de perfeccionamiento vieron aumentar los conflictos entre ellos y los otros individuos de su organización, una vez que estaban de regreso en su ambiente de trabajo. En efecto, se enfrentaron con individuos cuyos valores y actitudes eran incompatibles con aquellas que los habían adquirido en su curso de perfeccionamiento. En el mismo orden de ideas, Underwood<sup>20</sup> relata una experiencia interesante en la que una sesión de perfeccionamiento en relaciones humanas, en lugar de mejorar la calidad de la supervisión de los participantes provocó el efecto inverso (tal y como fue medido por sus empleados). Según este autor, los participantes se encontraron frente a un tipo de comportamiento que no estaba reforzado en su medio organizacional. Bahn<sup>1</sup> va más lejos al decir que el hecho de no poder utilizar los nuevos comportamientos, produce una frustración que puede llevar a una regresión del comportamiento en el trabajo.

Al evaluar un programa de perfeccionamiento universitario, Lee y Dean<sup>11</sup> concluyen que, dentro de una perspectiva de transferencia de aprendizajes, la dirección de una empresa debe estar interesada en el desarrollo personal de sus empleados y debe proveer un ambiente que permita un cambio así.

En un estudio cualitativo, efectuado en 1970, dirigido a los mandos intermedios de una empresa canadiense que siguió un curso de perfeccionamiento sobre liderazgo, Hercus<sup>8</sup> relata que la mayoría de las estructuras (10 a 15) percibieron que el curso no modificó de ninguna manera su rendimiento en el trabajo. Por otra parte, estos últimos reconocieron que sus conocimientos y sus habilidades en su-

pervisión aumentaron; sin embargo, se declararon incapaces de aplicar lo adquirido en su medio de trabajo. Estos impedimentos parecen provenir del clima organizacional de la empresa, de la multiplicidad de niveles jerárquicos que restringen su campo de acción, de la insuficiencia de poder sobre su trabajo y de los comportamientos de sus superiores inmediatos.

Steele, *et al*<sup>19</sup> constatan los efectos y destacan la espera de los futuros participantes frente a la utilización de los nuevos comportamientos. Al evaluar un curso de perfeccionamiento durante una intervención en desarrollo organizacional, los autores reportan que las esperanzas que mantienen los individuos frente a la aplicación de los principios del curso, son los factores significativos de su voluntad de iniciar cambios a su regreso al trabajo (medidos antes del comienzo del curso y veinte semanas después del fin del curso). En el mismo sentido, los resultados obtenidos con la administración del LOQ (*Leader Opinion Questionnaire*) a un grupo de control y a un grupo experimental de policías que siguieron un curso de perfeccionamiento en relaciones humanas, no revelan ninguna diferencia significativa entre los dos grupos (Lefkowitz,<sup>12</sup>). En efecto, los participantes no veían la utilidad de los principios que se les enseñaba ni ninguna medida en términos del clima de trabajo que no hubiera sido tomada para facilitar la integración de sus nuevos comportamientos.

Friedlander y Greenberg<sup>3</sup> descubrieron los efectos más notables de la dimensión del clima *apoyo en el trabajo* en una evaluación de un curso de perfeccionamiento de dos semanas que se les dio a desempleados habituales (*hard core unemployed*). Por otra parte, Hand, *et al*<sup>7</sup> demostraron que los administradores que habían participado en un programa de perfeccionamiento en relaciones humanas y que percibían su organización como participativa (LOP de Likert) reconocían mejoras mayores en su comportamiento que aquellos que percibieron su organización como autoritaria.

El cuadro 5.2 presenta las principales investigaciones sobre la relación entre el perfeccionamiento y el clima organizacional utilizando el cuestionario del clima de Likert.<sup>14</sup>

Finalmente, en 1981, Brunet<sup>2</sup> estudió el papel del clima organizacional y el del tipo de refuerzo dado por el superior en la eficacia de la transferencia de un curso de perfeccionamiento en administraciones de recursos humanos. Para hacer esto, 76 estructuras intermedias de una universidad de Quebec fueron repartidas en tres grupos (dos grupos de control y uno experimental). Se analizó el clima organizacional en función de la teoría de Likert utilizando la versión traducida de su cuestionario. En lo que respecta al grupo experimental, los resultados demostraron que los participantes clasificados bajo el cli-

Cuadro 5.2. Utilización del cuestionario de Likert<sup>14</sup> en la evaluación de programas de perfeccionamiento.

<i>Autores</i>	<i>Cuestionario</i>	<i>Muestra</i>	<i>Variable</i>	<i>Resultados</i>
Golembiewski <sup>4</sup>	LOP (Likert <sup>14</sup> )	96 vendedores	dependiente	Variable independiente: curso de perfeccionamiento. Los resultados demostraron un cambio en la percepción del clima organizacional.
Golembiewski y Corrigan <sup>5</sup>	LOP (Likert <sup>14</sup> )	96 vendedores	dependiente	Variable independiente: grupo T. El programa de perfeccionamiento produjo un cambio en la percepción del clima organizacional tal y como fue medido durante un período de tiempo longitudinal de dieciocho meses.
Golembiewski et al. <sup>6</sup>	LOP (Likert <sup>14</sup> )	43 vendedores	dependiente	Variable independiente: curso de perfeccionamiento. La percepción del clima cambió en los individuos después del programa de perfeccionamiento. El medio externo (reducción del número de empleados, incertidumbre del mercado) redujo mucho el cambio en la percepción del clima.
Hand et al. <sup>7</sup>	LOP (Likert <sup>14</sup> )	43 administradores	moderadores	Variable independiente: programa de perfeccionamiento en relaciones humanas. Los empleados que perciben el clima de su organización como consultivo y que han participado en un programa de perfeccionamiento en relaciones humanas mejoraron significativamente ( $p = 0.05$ ) su rendimiento en comparación con los empleados que percibieron el clima de su organización como autoritario.
Holloman <sup>9</sup>	LOP (Likert <sup>14</sup> )	21 administradores	dependiente	Variable independiente: curso de perfeccionamiento. Se dieron cambios significativos en la capacidad de resolución de problemas después del programa de perfeccionamiento de una semana. Al provocar una atmósfera de confianza y de apoyo mutuo, el clima de la organización se volvió semejante al sistema 4 de Likert.
Marrow et al. <sup>15</sup>	LOP (Likert <sup>14</sup> )	27 administradores	moderadores	Variable independiente: curso de perfeccionamiento en el cuadro de un programa de desarrollo organizacional. Los resultados demostraron que el clima se orientó hacia el sistema 4 y fue acompañado por un aumento de 26% en la productividad, de una reducción de 20% en las pérdidas y por una disminución del 50% en las tasas de rotación.
Watson <sup>21</sup>	LOP (Likert <sup>14</sup> )	30 administradores	moderadores	Variable independiente: curso de perfeccionamiento en administración impartido por una universidad (un mes). Los empleados que perciben el clima de su organización como consultivo y que siguieron el curso de perfeccionamiento no tienen una evaluación de rendimiento superior a aquellos que percibieron el clima como menos participativo.
Brunet <sup>2</sup>	LOP (Likert <sup>14</sup> )	33 administradores (grupo experimental)	moderadores	Variable independiente: curso de perfeccionamiento en administración. La transferencia de nuevos conocimientos, tras el curso de perfeccionamiento, demostró ser más grande en los administradores que describieron el clima de su departamento como participativo.

ma organizacional de tipo participativo tuvieron una transferencia más grande que los participantes clasificados bajo un clima de tipo autoritario. Se destaca también que el clima organizacional juega un papel importante en la transferencia de nuevos conocimientos solamente a nivel de los aprendizajes que tienen un componente puramente organizacional y que están menos ligados a los valores o actitudes individuales de los participantes.

### RESUMEN

Frecuentemente los administradores que han participado en un programa de perfeccionamiento adquieren un juicio crítico sobre la experiencia que acaban de vivir, mencionan que sus superiores jerárquicos deberían asistir a esos cursos en su lugar y que ese programa de perfeccionamiento no es más que una panacea que no les servirá para gran cosa. Por esto, la eficacia de ese sistema se pone en duda.

El éxito de un programa de perfeccionamiento se relaciona con la transferencia de lo adquirido en la situación de aprendizaje a la situación de trabajo. Así, el clima organizacional debe ser un agente que facilite y que favorezca el desarrollo individual. Es necesario que el individuo pueda aplicar en su situación de trabajo los nuevos aprendizajes que ha tenido y que sea apoyado en su gestión por su ambiente.

El perfeccionamiento no será un éxito más que en la medida en que el clima organizacional esté abierto a los cambios observados en los miembros de una empresa que participó en un programa de esta naturaleza.

### REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

- Archanbault, M., "Éléments stratégiques de la formation des cadres", *Gestion*, 2, 1977, págs. 62-67.
- Argyris, C., "Issues in evaluating laboratory education", *Industrial relations*, 8 (1), 1968, págs. 28-40.
- <sup>1</sup> Banh, C., "The counter training problem", *Personnel journal*, 52, 1973, págs. 1068-1073.
- Bare, Carole E. y Mitchell, R. R., "Experimental evaluation of sensibility training", *Journal of Applied Behavioral Science*, 8 (3), 1972, págs. 263-276.
- Beatty, R. y Schneier, C. E., "Training the hard-core unemployed through positive reinforcement", *Human resources management*, 11 (4), 1972, págs. 11-17.
- Begsten, U., *Adult education in relation to work and leisure*, Almquist and Wiksell International, Estocolmo, 1977.

- Blake, R. R., Mouton, Jane S., Barnes, L. B. y Greiner, L. E., "Breakthrough in organization development", *Harvard business review*, 42, 1964, nov-dic., págs. 133-155.
- Bird, M., "Changes in work behavior following supervisory training", *Journal of Management Studies*, 6, 1969, págs. 33-345.
- Blumberg, A. y Golembiewski, R. T., *Learning and change in groups*, Penguin Baltimore, 1976.
- <sup>2</sup> Brunet, L. *Evaluation d'un cours de perfectionnement: le rôle du climat organisationnel et du renforcement dans le transfert de l'apprentissage*, Tesis de doctorado en Psicología, Universidad de Montreal, 1981.
- Burris, R. W., "Human learning", en M. D. Dunnette (dir.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally, Chicago, 1976, págs. 131-146.
- Cohen, B. M. y Keller, G., "Relationship between laboratory training and human relations growth in varying organizational climates", *Catalog of selected documents in psychology*, 13, 101, 1973, MS: 442.
- Deterline, W. A., "Credibility in training: Part IV. Doing in right can sometimes be pretty risky", *Training and development journal*, 31 (3), 1977, págs. 6-9.
- Eddy, W. B., Glad, D. D. y Wilkins, D. D., "Organizational effects on training", *Training and development journal*, Febrero, 1967, págs. 15-23.
- Ellis, H. C., *The transfer of learning*, MacMillan, Nueva York, 1965.
- Elsbree, A. R. y Howe, Christine, "An evaluation of training in three acts", *Training and development journal*, septiembre, 1977, págs. 30-36.
- Friedlander, F., "The impact of organizational training laboratories upon the effectiveness and interaction of ongoing work groups", *Personnel Psychology*, 20 (3), 1967, págs. 289-307.
- <sup>3</sup> Friedlander, F. y Greenberg, S., "Effect of job attitudes, training, and organization climate on performance of the hard-core unemployed", *Journal of Applied Psychology*, 55, 1971, págs. 287-295.
- Gagné, B. P., *Les principes fondamentaux de l'apprentissage*, Éditions H. R. W., Montreal, 1976.
- Gellerman, S., "Training and behavioral change", *Training and development journal*, 1977, págs. 3-5.
- Gerstein, M., "Pour un perfectionnement efficace: comment accroître l'influence des programmes d'éducation et de formation sur la vie de l'entreprise", *Gestion*, 2, 1977, págs. 68-75.
- Goldstein, I. L. *Training: program development and evaluation*, Brooks, Monterey, 1974.
- <sup>4</sup> Golembiewski, R. T., "Organizational properties and managerial training: testing alternatives models of attitude change", *Academy of management journal*, 13, 1970, págs. 11-34.
- <sup>5</sup> Golembiewski, R. T. y Corrigan, S. B., "Planned change in organization style based on laboratory approach", *Administrative Science quarterly*, 15, 1970, págs. 79-93.
- <sup>6</sup> Golembiewski, R. T., Munzenrider, R., Blumberg, A., Corrigan S. B. y Mead, W. R., "Changing climate in a complex organization: interactions between a

learning design and an environment", *Academy of management journal*, 14, 1971, págs. 465-483.

Grose, R. F. y Birney, R. C. *Transfer of learning*, Van Nostrand, Nueva Jersey, 1972.

<sup>7</sup> Hand, H. H., Richards, M. D. y Slocum, J. W., "Organizational climate and the effectiveness of a human relations training program", *Academy of management journal*, 16, 1973, págs. 185-195.

Haslerud, G. M., *Transfer, memory and creativity*, University of Minnesota Press, Minneapolis, 1972.

<sup>8</sup> Hercus, T., "Supervisory training, developing a management climate that reinforces the learning process", *The Canadian personnel*, 17 (1), 1970, págs. 45-47.

Hinrichs, J. R., "Personnel training", en M. D. Dunnette, (dir.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally, Chicago, 1976, págs. 829-861.

Hinton, B. L. y Barrow, J. C., "Personality correlates of the reinforcement propensities of leaders", *Personnel psychology*, 29 (1), 1976, págs. 61-66.

<sup>9</sup> Hollowan, R., "A problem solving approach to changing organizational climate", artículo presentado en la décima reunión anual, Eastern academy of management, Filadelfia, Filadelfia, mayo, 1973.

<sup>10</sup> House, R. J., "T-Group education and leadership effectiveness: a review of the empiric litterature and a critical avaluation", *Personnel psychology*, 20, 1972, págs. 1-32.

Jones, P., "Reinforcement of learning", *Training*, 14 (9), 1977, págs. 102-104.

King, A. S., "A review: how supervisor's expectations affect trainee performance", *Training in business and industry*, 9, 1972, págs. 30-31.

Knowles, M. S., "The manager as educator", *Journal of continuing education and training*, 2, 1972, págs. 97-105.

<sup>11</sup> Lee, S. M. y Dean, C., "University management training programs: an empiric evaluation", *Training and development journal*, 25, 1971, págs. 32-37.

<sup>12</sup> Lefkowitz, J., "Evaluation of a supervisory training program for police sergeants", *Personnel psychology*, 25 (1), 1972, págs. 95-106.

<sup>13</sup> Lewin, K., *Field Theory in social science*, Harper and Bros, Nueva York, editado en el año de 1951.

<sup>14</sup> Likert, R., *The human organization*, Mc Graw Hill, Nueva York, 1951.

Luthans, F. y Lyman, D., "Training supervisors to use organizational behavior modification", *Personnel*, 50, 1973, págs. 38-44.

Lynton, R. P. y Pareek, U. *Training for development*, Irwin, Illinois, 1967.

<sup>15</sup> Marrow, A., Bowers, D. y Seashore, S., *Management by participation*, Harper and Row, Nueva York, 1967.

<sup>16</sup> Murphy, J. R., "Is it Skinner or nothing?", *Training and development journal*, 26, 1972, págs. 2-8.

Nord, W. R., "Beyond the teaching machine: the neglected area of operant conditioning in the theory and practice of management", *Organizational behavior and human performance*, 4, 1969, págs. 375-401.

Oshry, B. I. y Harrison, R., "Transfer from here-and-now to there-and-then:

changes in organization problem diagnosis stemming from T-group training", *Journal of Applied Behavioral Science*, 2, 1966, págs. 185-198.

<sup>17</sup> Sainsaulieu, R., "L'effet de la formation sur l'entreprise", *Esprit*, octubre, 1974, págs. 1-12.

Schien, E. H., "The mechanism of change", en W. G. Bennis *et al.* (dirs.), 1964. *The planning of change*, 2ª ed. rev., Holt, Rinehart and Winston, Nueva York, 1969, págs. 98-107.

<sup>18</sup> Schein, E. y Bennis, W. G., *Personal and organization change trough group methods: the laboratory approach*, Wiley, Nueva York, 1965.

Sims, H. P., "The business organization environment, and T-group training: a new view point", *Management of personnel quarterly*, 9, 1970, págs. 21-26.

Sims, H. P. y Szilagy, A. D., "Leader reward behavior and subordinate satisfaction and performance", *Organizational behavior and human performance*, 19, 1975, págs. 426-438.

Sims, H. P. y Szilagy, A. D., "Time lags in leader reward research", *Journal of Applied psychology*, 64 (1), 1979, págs. 66-71.

Singer, E. J., *Training in industry and commerce*, Management paperbacks, Londres, 1977.

Stammers, R. y Patrick, J., *The psychology of training*, Methuen, Londres, 1975.

<sup>19</sup> Steel, F. I., Zand, D. E. y Zalkind, S. A., "Managerial behavior and participation in a laboratory process", *Personnel psychology*, 23, 1970, págs. 77-90.

<sup>20</sup> Underwood, J., "Evaluation of laboratory method of training", *Training directors journal*, 19, 1965, págs. 34-40.

<sup>21</sup> Watson, J. R., "Communication effectiveness in University Executive Management programs: a field experiment", tesis de doctorado en psicología, Universidad de Illinois, 1973.

Weiss, H. M., "Subordinate imitation of supervisor behavior: the role of modeling in organizational socialization", *Organizational behavior and human performance*, 9, 1977, págs. 89-105.

Wiard, H., "Why manage behavior? A case for positive reinforcement", *Human resource management*, 11 (2), 1972, págs. 15-17.

<sup>22</sup> Williams, C. B., "One to one training of top management", *Training and development journal*, 24 (8), 1970, págs. 40-41.

## 6 Cambio de clima dentro de una óptica de desarrollo organizacional

Cambiar o modificar el clima organizacional no es, por supuesto, una cosa fácil. En efecto, hemos 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.

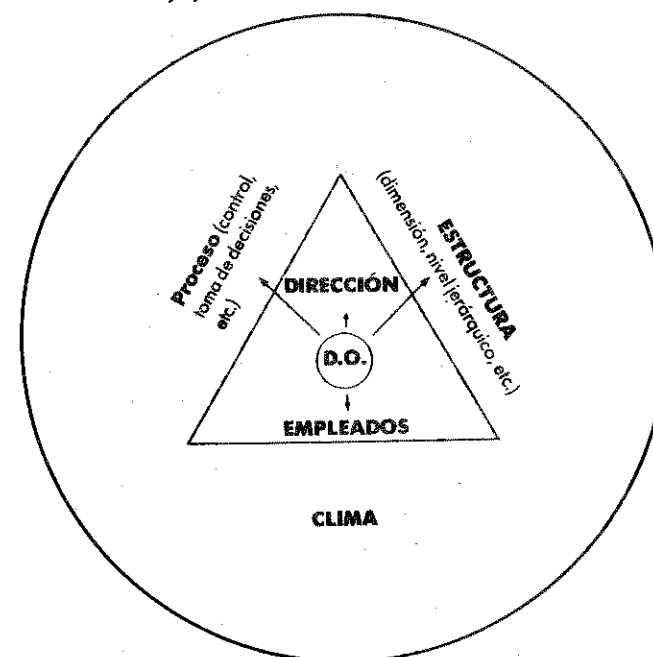


Figura 6.1. Cambio y climas organizacionales.

Las intervenciones que intentan cambiar el clima de trabajo en una organización, se hacen generalmente por la vía de la práctica del desarrollo organizacional (DO). Según Bennis (1969, véase Tellier y Robert<sup>15</sup>), el desarrollo 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.

Estas intervenciones o estrategias educativas pueden tomar las forma de *grupos T*, de perfeccionamiento, de modificaciones, de políticas, etc., respecto a las cuales existen actualmente numerosas obras a las cuales el lector puede remitirse como aquella de Colerette y Deslisle.<sup>1</sup> 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 debe 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.

En la documentación sobre el desarrollo organizacional, nos encontramos con varios tipos de estrategias de acción. Sin embargo, las más comunes se basan en la intervención, ya sea al nivel de la dirección, o al de los empleados. En lo que respecta a la modificación del clima, la eficacia del cambio será mayor si se implican simultánea o conjuntamente todos los componentes humanos (dirección y empleados) y físicos en la acción, sin que importe el tipo de programa de DO que se utilice. No sirve de nada tratar de modificar la percepción del clima en los empleados si no se toca la estructura física o el proceso organizacional que los rodea. Los miembros de la dirección y los empleados, deben modificar su forma de ver y de actuar.

El cuadro 6.1 presenta un modelo integrado de modificación del clima organizacional. Con base en las teorías de Lewin<sup>3</sup> y de House,<sup>2</sup> se puede llegar a postular un acercamiento global de cambio que comprenda cinco fases diferentes.

**Fase I.** Es necesario que las partes en cuestión tomen conocimiento de los posibles cambios. El consultar a quien se le pide actuar, jue-

Cuadro 6.1. Modelo integrado de modificación del clima organizacional.

<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.

ga 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.

Fase III. En esta etapa, el consultar 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. Esta etapa puede hacerse mediante un programa de perfeccionamiento.

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 que 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.

En el mismo orden de ideas, Lippit<sup>4</sup> en una investigación efectuada para medir el clima organizacional de la red escolar estadounidense, enuncia algunos principios que todo administrador 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.
- 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 permiten el surgimiento de nuevas ideas.
- Subrayar el alcance de los objetivos de sus empleados sobre todo si éstos trabajan en un proyecto importante.

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 juicio la base del funcionamiento mismo de su orga-

nización. Por supuesto, existen numerosas estrategias de desarrollo organizacional. Sin embargo, éstas 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 (perfeccionamiento, grupo T, etc.) 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.

### RESUMEN

Es posible modificar el clima organizacional mediante una intervención de tipo de desarrollo organizacional. Sin embargo, el interventor deberá asegurarse de identificar las dimensiones del clima que parecen problemáticas y aquellas sobre las cuales puede ejercer una acción y una cierta forma de control. También deberá tener en cuenta las interrelaciones posibles entre las dimensiones y el hecho de que un cambio en éstas (por ejemplo a nivel de la comunicación) puede desencadenar perturbaciones en otra (los mecanismos de toma de decisiones pueden verse afectados por una variación en la dimensión precedente).

Todo cambio a nivel del clima requiere generalmente de tiempo y debe llevarse a cabo según un cierto orden de importancia. En efecto, los actores de un sistema dado deben, primero, tener conocimiento de los factores que afectan su percepción antes de actuar de otra manera, por lo que es necesario una cierta madurez frente a la situación que se vive. Finalmente puede ser que el administrador o el consultor se enfrenten a dimensiones del clima sobre las cuales no tengan ningún poder.

### REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

- Brassard, A., *Modele des facteurs individuels et organisationnels pouvant influencer un changement organisationnel*, Tesis doctoral en ciencias de la educación, Universidad de Montreal, 1974.
- Byham, W. C., "Changing supervisory and managerial behavior: Part I, problems with conventional training", *Training and development journal*, 31 (4), 1977a, págs. 3-8.

- Byham, W. C., "Changing supervisory and managerial behavior: Part II", *Training and development journal*, 31 (5), 1977b, págs. 10-16.
- Byham W. C. y Robinson, J., "Building supervisory confidence — A key to transfer of training", *Personnel journal*, 56 (5), 1977, págs. 248-253.
- Cohen, A. R. y Gadon, H., "Changing the management culture in a public school system", *The Journal of applied behavioral science*, 14 (1), 1978, págs. 61-78.
- <sup>1</sup> Colletette, O. y Deslise, G., *Le changement planifié*, Agence d'Arc, Montreal, 1982.
- <sup>2</sup> House, R. J., "Management development: what, how, why", en R. J. House (dir.) *Management development: design, evaluation and implementation*, University of Michigan, Ann Arbor, 1967, págs. 9-21.
- <sup>3</sup> Lewin, K., *Field theory in social science*, Harper Bros, Nueva York, 1951.
- <sup>4</sup> Lippitt, R., "A supportive organizational climate for action research", *Personnel and Guidance journal*, 59 (8), 1981, págs. 551-517.
- Margulies, N. y Raia, A. P., *Conceptual foundations of organizational development*, McGraw Hill, Nueva York, 1978.
- Marrison, Peggy, "Evaluation in O. D.: a review and an assessment", *Group and organization studies*, 3, 1978, págs. 42-71.
- Moss, R. H., *Evaluating educational environments*, Consulting Psychology Press, Palo Alto, California, 1979.
- Rizzo, J. R., "The evaluation of management development", en R. J. House (dir.) *Management development: design, evaluations and implementation*, University of Michigan, Ann Arbor, 1967, págs. 79-96.
- Schein, E. H., "The mechanisms of change", en W. G. Bennis et al (dirs.) 1964, *The planning of change* (2ª ed. rev.), Holt, Rinehart and Winston, Nueva York, 1969, págs. 98-107.
- Schein, E. H. y Bennis, W. G., *Personal and organizational change through group methods: the laboratory approach*, Wiley, Nueva York, 1965.
- <sup>5</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, págs. 209-316.



## Conclusión

El estudio del funcionamiento de una organización, basado únicamente en las propiedades físicas o estadísticas de esta última se vuelve rápidamente anticuado si no toma en consideración la percepción de los empleados respecto a su organización. Esta fusión de los aspectos objetivos (físicos, estadísticos) y perceptivos (características individuales de los miembros) forman el clima humano de una empresa. Mediante la percepción de su clima de trabajo, los actores de un sistema interpretan la realidad organizacional que los rodea. Así, la forma en que los miembros de una organización ven su ambiente es mucho más importante en la determinación de su comportamiento que la realidad objetiva.

El concepto de clima comporta características específicas que pueden considerarse como postulados que el administrador o consultor deben tener en cuenta en sus análisis. Esas características son las siguientes:

- a) Los atributos de una organización constituyen las unidades de análisis.
- b) Las percepciones tienen consecuencias importantes sobre el comportamiento de los empleados.
- c) El clima es un concepto molecular y sintético.
- d) Pueden existir microclimas en el interior de una organización. Un grupo de trabajo particular, un grupo ocupacional, un departamento funcional y la organización completa pueden producir cuatro series de climas diferentes. Sin embargo, existe cierta correspondencia en las percepciones del clima entre los empleados, sin que importe mucho el nivel de análisis que sea utilizado.

- e) El clima es un elemento estable en el tiempo y evoluciona muy lentamente. En efecto, dado que este último se basa en variables relativamente permanentes como la estructura organizacional, es evidente que, para modificarlo, los cambios importantes deben frecuentemente hacerse en la base misma de la institución.

El clima organizacional representa por lo tanto un concepto global que integra todos los componentes de una empresa. Estos componentes o dimensiones se reagrupan bajo dos grandes variables a las cuales se ha llamado procesos y estructura organizacional. El clima también es la personalidad de una organización y esta última puede ser sana o malsana y, en consecuencia, afectar el funcionamiento de sus miembros. Así como con la personalidad, uno no puede tener una idea exacta del clima de una institución, simplemente a partir de una de sus dimensiones: lo que es representativo es la suma de todos sus componentes. En fin, esos elementos constitutivos pueden variar aunque el clima pueda seguir siendo el mismo.

Sin querer atribuir solamente al clima la causa de todos los males que afectan a una organización, resulta que el estudio y la identificación del ambiente de trabajo deberían ser preeliminarios a toda forma de intervención. En efecto, el administrador o el consultor deberían saber a quién se dirigen antes de intentar actuar, implantar o modificar una política cualquiera, y esto por dos razones:

1. Se deben identificar claramente las dimensiones que son problemáticas y que van a necesitar cambios.
2. El administrador deberá asegurarse de que sus intervenciones no afectarán o modificarán las dimensiones del clima que, en el presente, son positivamente percibidas por los miembros de la organización y, además, no se arriesgará a degradar aún más las dimensiones negativamente percibidas por los empleados.

Sin embargo, para un administrador o un consultor es posible modificar el clima de una organización. Para lograrlo deberá tomar en consideración los siguientes factores:

- Evaluar y analizar las percepciones de los miembros de la organización en lo que concierne a su medio de trabajo.
- Analizar los factores que actúan positiva o negativamente sobre las dimensiones del clima.
- Identificar las dimensiones en las que es posible una intervención.

- Obtener la colaboración no solamente de los empleados afectados por el cambio sino también de todo el equipo de la dirección.

La modificación del clima de una empresa es una tarea que exige tiempo y la colaboración de todos los actores del sistema. En efecto, no es raro ver que aparezca resistencia al cambio en los empleados cuando se trata de modificar el clima demasiado rápidamente sin poner en su lugar una estructura que venga a reforzar y a sostener las acciones de los miembros de la organización. Los empleados deben cambiar sus percepciones del clima al mismo tiempo que se efectúan las modificaciones a nivel de las dimensiones.

Finalmente, los efectos del clima organizacional son numerosos. Así, la forma en la que un individuo percibe el clima que lo rodea, puede afectar su satisfacción en el trabajo, su rendimiento y aun su aprendizaje. La identificación del clima organizacional es entonces un aspecto importante que sirve para comprender los comportamientos de los individuos dentro de una organización, que pueden ser medidos y cuyos efectos pueden señalarse.

Tras el cambio de valores de trabajo en los empleados y las profundas modificaciones que las empresas están llamadas a sufrir en sus bases mismas, a causa de la crisis económica y de los cambios políticos, es previsible que la comprensión y el análisis del clima organizacional se constituirán en factores importantes del desarrollo y de la evolución de una organización.

## Índice onomástico

Andersen, D., 71

Banh, C., 94, 96

Bartlett, C., 46

Bélanger, L., 77

Bennis, W., 96

Bergeron, J., 66

Bowers, D., 50, 80

Brunet, L., 97

Cangemi, J., 65, 67

Colerette, P., 105

Crane, J., 49

Crofts, D., 48

Crozier, M., 23

Dalton, M., 22

De Cotiis, T., 72-73

Dean, C., 96

Delorme, F., 78

Deslisle, G., 105

Dickson, W., 66

Dubois, P., 62

Fleishman, E., 71

Forehand, G., 79

Friedberg, E., 23

Friedlander, F., 80, 97

Gellerman, S., 13

Gilmer, B., 79

Gilmore, R., 69

Greenberg, S., 97

Ha!pin, A., 48

Hand, H., 97

Hercus, T., 96

House, R., 96, 105

Humble, J., 59

Insel, P., 49

Ivancevich, J., 78-79

James, L., 16

Johannesson, R., 80

Jones, A., 16

Karasick, B., 47

La Follete, W., 79

La Van, H., 69

Laroche, V., 78

Latham, G., 58

Lawler, E., 80

Lawrence, J., 65

Le Lovarn, J-Y., 72-73

Lee, S., 96

- Lefkowitz, J., 97  
 Lewin, K., 11, 92, 105  
 Likert, R., 28, 37, 39, 45-46, 80  
 Lippitt, R., 107  
 Litwin, G., 46, 57, 79  
 Locke, E., 59  
 Lyon, H., 79
- Maier, N., 76  
 Mansfield, R., 56  
 Maquiavelo, N., 69  
 Margulies, N., 80  
 Moos, R., 49  
 Murphy, J., 90
- Neumann, Y., 73
- Ogilvie, D., 80  
 Owens, R., 32
- Pavlov, I., 89  
 Payne, R., 56  
 Pritchard, R., 47
- Reiche, H., 75  
 Robert, G., 105  
 Roethlisberger, F., 66
- Sadler, D., 80  
 Sainsaulieu, R., 95
- Schein, E., 96  
 Schneider, B., 46  
 Sims, H., 79  
 Spector, P., 67  
 Steele, F., 97  
 Steers, R., 80  
 Stewart, D., 80  
 Stringer, R., 46, 57, 79
- Taguiri, R., 13  
 Taylor, J., 50  
 Taylor, W., 65, 67  
 Tellier, Y., 105  
 Tepstra, D., 59, 61
- Underwood, J., 96
- Van Dijkhuizen, N., 75
- Welsh, H., 69  
 Williams, C., 95
- Yukl, G., 58
- Zohar, D., 77  
 Zultowski, W., 58, 61

## Índice analítico

- Accidente(s)  
 de trabajo, 76, 82  
 causas  
     externas, 76  
     internas, 76  
     influencia del clima organizacional en las, 76  
 definición, 76  
 Acercamiento global de cambio de clima organizacional, 105  
 fases, 105-107  
 Actitud distante según Halpin y Crofts, 48
- Administración  
 de conflictos, 74  
 por objetivos (APO), 58-62  
     clima organizacional como variable reguladora de las oportunidades de éxito de un programa de, 60  
     finalidad, 59  
     variables en el rendimiento de un individuo en un programa de, 60
- Agradecimiento, 51  
 Agresión, 68  
 Apertura a los cambios tecnológicos según Bowers y Taylor, 50
- Apoyo, 51, 79  
 patronal según Schneider y Bartlett, 47  
     según De Cotiis y Le Lovarn, 73  
     según Litwin y Stringer, 46  
     según Moos e Insel, 49  
     según Pritchard y Karasick, 48
- Aprendizaje, 87-96, 112  
 definición, 89  
 del empleado, factores en el, 92  
 formas de, 89  
 procesos de, 87  
 situación de, 95  
 transferencia, 93, 96  
 y comportamiento, 91  
 y perfeccionamiento, 87-88
- Atributos  
 individuales, medida perceptiva de los, 18  
 organizacionales, medida múltiple de los, 17  
     perceptiva de los, 18  
     variables en la, 20
- Ausentismo, 77, 82  
 y equidad, 78
- Autonomía  
 individual, 51  
 según Crane, 49  
 según De Cotiis y Le Lovarn, 73

- según Moose e Insel, 49  
según Pritchard y Karasick, 47  
según Schneider y Bartlett, 47  
Autoritarismo, clima de explotador.  
Véase Sistema I  
paternalista. Véase Sistema II
- Calidad, círculos de, 62  
definición, 62  
y clima organizacional, 62
- Cambio de clima organizacional, 105,  
108. Véase también Mo-  
dificación del clima or-  
ganizacional
- Círculos de calidad, 62  
definición, 62  
y clima organizacional, 62
- Claridad según Moos e Insel, 50
- Clima  
de trabajo. Véase Clima organiza-  
cional  
humano de una empresa. Véase Cli-  
ma organizacional
- Clima organizacional  
abierto, 32, 82  
análisis, 112  
autocrático, 70  
autoritario, 69, 78. Véase también  
Sistema I y Sistema II  
cambio de, 105, 108. Véase también  
Modificación del clima  
organizacional  
características, 13c, 110-111  
cerrado, 32  
clasificación, 54  
como fenómeno circular, 41  
como personalidad de la empresa,  
26, 111  
como variable reguladora de las oportu-  
nidades de éxito de un  
programa de APO, 60  
componentes, 39  
comprensión, 112  
de apoyo, principios para el desarro-  
llo y mantenimiento de  
un, 107  
de autoritarismo  
explotador. Véase Sistema I  
paternalista. Véase Sistema II  
de desconfianza, 22-23  
de *laisser-aller*, 70  
de liderazgo, 71  
definiciones, 17-20  
dimensiones del, 43, 45, 79  
como refuerzo, 91  
en los cuestionarios, 45-50  
y frustración, 68  
y rendimiento, 79  
efectos, 54, 112  
de interacción, 54  
directos, 54  
en las causas internas de accidentes  
de trabajo, 76  
en un hospital, 79  
escolar, 69-71  
identificación, 112  
importancia, 20  
instrumentos de medición del, 41  
modificación del, 105, 107-108, 111-  
112. Véase también  
Cambio de clima orga-  
nizacional  
factores, 111  
modelo integrado de, 105-106,  
108  
origen, 13  
participativo, 69, 78, 82. Véase tam-  
bién Sistema III y Siste-  
ma IV  
percepción del, 9, 19, 23-26, 65,  
82, 88, 91, 112  
individual, factores, 29  
y posición del empleado, 24  
resultados, 39  
total, 24  
y círculos de calidad, 62  
y comunicación, 75  
y estructura, diferencias, 55  
y grupos de trabajo, 66  
y liderazgo, diferencias, 45  
y programa de perfeccionamiento,  
93, 96-97, 100  
y relaciones de trabajo, 72-75  
y robos, 66

- organizacional, 105  
y mantenimiento de un clima de  
apoyo, principios para  
el, 107
- Desempeño según Halpin y Crofts, 48
- Dimensiones del clima organizacional  
en el cuestionario  
de Bowers y Taylor, 50  
de Crane, 49  
de Halpin y Crofts, 48  
de Likert, 45  
de Litwin y Stringer, 46  
de Moos e Insel, 49  
de Pritchard y Karasick, 47  
de Schneider y Bartlett, 47
- Empleado(s)  
de línea, 21-23  
estaf, 21-23  
factores en el aprendizaje del, 92  
percepción del clima organizacional  
y posición del, 24  
según Crane, implicación de los, 49  
según Schneider y Bartlett, implica-  
ción con los nuevos, 47
- Empresa, clima organizacional como  
personalidad de la, 26,  
111
- Equidad  
según De Cotiis y Le Lovarn, 73  
y ausentismo, 78
- Escuela  
de la gestalt, 14  
funcionalista, 14
- Espacio de transferencia organizacio-  
nal, ley del, 95
- Espíritu según Halpin y Crofts, 48
- Estatus según Pritchard y Karasick, 48
- Estilo de liderazgo, 70-71, 80
- Estímulo, 90
- Estructura, 55, 105  
organizacional, 14, 19, 26, 39, 111  
elementos, 14-15  
que impone el puesto, grado de, 51  
según Crane, 49  
según Litwin y Stringer, 46  
según Pritchard y Karasick, 48
- y satisfacción en el trabajo, 72, 79  
distinción, 81  
niveles de, 81  
y sindicalización, 72-73  
y vandalismo, 66
- Cohesión, 79  
según Crane, 49  
según Moos e Insel, 49
- Comportamiento, 89-92, 94, 105  
del individuo, 9, 11-12, 14, 39, 43, 81  
en la evasión, 68  
y aprendizaje, 91
- Comprensión, 55
- Comunicación, 75, 105  
según Bowers y Taylor, 50  
y clima organizacional, 75
- Condicionamiento  
clásico, 89  
operante, 89-90
- Confianza según Halpin y Crofts, 49
- Conflicto(s)  
administración de, 74  
intragereencias según Schneider y Bar-  
tlett, 47  
y cooperación según Pritchard y Ka-  
rasick, 47
- Confort según Moos e Insel, 50
- Consideración, 51  
según Crane, 49  
según Halpin y Crofts, 49
- Control según Moos e Insel, 50
- Cooperación y conflicto según Pritchard  
y Karasick, 47
- Cuestionario(s), 41-43, 45  
de Bower y Taylor, 50  
de Crane, 49  
de Halpin y Crofts, 48  
de Likert, 45, 97-99  
de Litwin y Stringer, 46  
de Moos e Insel, 49  
de Pritchard y Karasick, 47  
de Schneider y Bartlett, 46-47  
dimensiones del clima organizacio-  
nal en el (los), 45-50
- Definición de papeles, 74-75
- Desarrollo

- según Moose e Insel, 49  
según Pritchard y Karasick, 47  
según Schneider y Bartlett, 47  
Autoritarismo, clima de explotador.  
Véase Sistema I  
paternalista. Véase Sistema II
- Calidad, círculos de, 62  
definición, 62  
y clima organizacional, 62
- Cambio de clima organizacional, 105,  
108. Véase también Mo-  
dificación del clima or-  
ganizacional
- Círculos de calidad, 62  
definición, 62  
y clima organizacional, 62
- Claridad según Moos e Insel, 50
- Clima  
de trabajo. Véase Clima organiza-  
cional  
humano de una empresa. Véase Cli-  
ma organizacional
- Clima organizacional  
abierto, 32, 82  
análisis, 112  
autocrático, 70  
autoritario, 69, 78. Véase también  
Sistema I y Sistema II  
cambio de, 105, 108. Véase también  
Modificación del clima  
organizacional  
características, 13c, 110-111  
cerrado, 32  
clasificación, 54  
como fenómeno circular, 41  
como personalidad de la empresa,  
26, 111  
como variable reguladora de las oportu-  
nidades de éxito de un  
programa de APO, 60  
componentes, 39  
comprensión, 112  
de apoyo, principios para el desarro-  
llo y mantenimiento de  
un, 107  
de autoritarismo  
explotador. Véase Sistema I  
paternalista. Véase Sistema II  
de desconfianza, 22-23  
de *laisser-aller*, 70  
de liderazgo, 71  
definiciones, 17-20  
dimensiones del, 43, 45, 79  
como refuerzo, 91  
en los cuestionarios, 45-50  
y frustración, 68  
y rendimiento, 79  
efectos, 54, 112  
de interacción, 54  
directos, 54  
en las causas internas de accidentes  
de trabajo, 76  
en un hospital, 79  
escolar, 69-71  
identificación, 112  
importancia, 20  
instrumentos de medición del, 41  
modificación del, 105, 107-108, 111-  
112. Véase también  
Cambio de clima orga-  
nizacional  
factores, 111  
modelo integrado de, 105-106,  
108  
origen, 13  
participativo, 69, 78, 82. Véase tam-  
bién Sistema III y Siste-  
ma IV  
percepción del, 9, 19, 23-26, 65,  
82, 88, 91, 112  
individual, factores, 29  
y posición del empleado, 24  
resultados, 39  
total, 24  
y círculos de calidad, 62  
y comunicación, 75  
y estructura, diferencias, 55  
y grupos de trabajo, 66  
y liderazgo, diferencias, 45  
y programa de perfeccionamiento,  
93, 96-97, 100  
y relaciones de trabajo, 72-75  
y robos, 66

- y satisfacción en el trabajo, 72, 79  
distinción, 81  
niveles de, 81  
y sindicalización, 72-73  
y vandalismo, 66
- Cohesión, 79  
según Crane, 49  
según Moos e Insel, 49
- Comportamiento, 89-92, 94, 105  
del individuo, 9, 11-12, 14, 39, 43, 81  
en la evasión, 68  
y aprendizaje, 91
- Comprensión, 55
- Comunicación, 75, 105  
según Bowers y Taylor, 50  
y clima organizacional, 75
- Condicionamiento  
clásico, 89  
operante, 89-90
- Confianza según Halpin y Crofts, 49
- Conflicto(s)  
administración de, 74  
intragereencias según Schneider y Bar-  
tlett, 47  
y cooperación según Pritchard y Ka-  
rasick, 47
- Confort según Moos e Insel, 50
- Consideración, 51  
según Crane, 49  
según Halpin y Crofts, 49
- Control según Moos e Insel, 50
- Cooperación y conflicto según Pritchard  
y Karasick, 47
- Cuestionario(s), 41-43, 45  
de Bower y Taylor, 50  
de Crane, 49  
de Halpin y Crofts, 48  
de Likert, 45, 97-99  
de Litwin y Stringer, 46  
de Moos e Insel, 49  
de Pritchard y Karasick, 47  
de Schneider y Bartlett, 46-47  
dimensiones del clima organizacio-  
nal en el (los), 45-50
- Definición de papeles, 74-75
- Desarrollo  
organizacional, 105  
y mantenimiento de un clima de  
apoyo, principios para  
el, 107
- Desempeño según Halpin y Crofts, 48
- Dimensiones del clima organizacional  
en el cuestionario  
de Bowers y Taylor, 50  
de Crane, 49  
de Halpin y Crofts, 48  
de Likert, 45  
de Litwin y Stringer, 46  
de Moos e Insel, 49  
de Pritchard y Karasick, 47  
de Schneider y Bartlett, 47
- Empleado(s)  
de línea, 21-23  
estaf, 21-23  
factores en el aprendizaje del, 92  
percepción del clima organizacional  
y posición del, 24  
según Crane, implicación de los, 49  
según Schneider y Bartlett, implica-  
ción con los nuevos, 47
- Empresa, clima organizacional como  
personalidad de la, 26,  
111
- Equidad  
según De Cotiis y Le Lovarn, 73  
y ausentismo, 78
- Escuela  
de la gestalt, 14  
funcionalista, 14
- Espacio de transferencia organizacio-  
nal, ley del, 95
- Espíritu según Halpin y Crofts, 48
- Estatus según Pritchard y Karasick, 48
- Estilo de liderazgo, 70-71, 80
- Estímulo, 90
- Estructura, 55, 105  
organizacional, 14, 19, 26, 39, 111  
elementos, 14-15  
que impone el puesto, grado de, 51  
según Crane, 49  
según Litwin y Stringer, 46  
según Pritchard y Karasick, 48



- según Schneider y Bartlett, 47  
y clima organizacional, diferencias,  
55
- Evasión, 68  
comportamiento del individuo en la,  
68
- Éxito de un programa de APO, clima  
organizacional como variable  
reguladora de las  
oportunidades de, 60
- Fenómeno circular, el clima organiza-  
cional como, 41
- Flexibilidad según Pritchard y Kara-  
sick, 48
- Frustración, 67-69, 74, 77  
definición, 67  
factores, 67  
reacciones ante la, 68  
y dimensiones del clima organizacio-  
nal, 68
- Grado  
de estructura que impone el puesto,  
51  
de implicación en la tarea, 79  
de satisfacción general según Schnei-  
der y Bartlett, 47
- Grupo(s)  
de trabajo, 66-68  
normas, 66-67  
y clima organizacional, 66  
T, 95-96, 105, 108
- Hipótesis de McGregor, 37
- Huelgas, 68, 82
- Implicación  
con los nuevos empleados según  
Schneider y Bartlett, 47  
de los empleados según Crane, 49  
en la tarea, grado de, 79  
según Moos e Insel, 49
- Importancia de la producción según  
Halpin y Crofts, 49
- Individuo, 9, 11, 14  
comportamiento del, 9, 11-12, 14,  
39, 43, 81  
en la evasión, 68  
maquiavélico, 70  
personalidad del, 12  
rendimiento del, 59-63, 82, 94, 112
- Innovación  
según Moos e Insel, 50  
según Pritchard y Karasick, 48
- Instrumentos de medición del clima or-  
ganizacional, 41
- Intimidad según Halpin y Crofts, 48
- Leader Opinion Questionnaire* (LOQ),  
97
- Ley del espacio de transferencia orga-  
nizacional, 95
- Liderazgo, 45, 70-72, 82, 91  
clima de, 71  
estilo de, 70-71, 80  
perfeccionamiento sobre, 96  
y clima organizacional, diferencias,  
45
- Mantenimiento de un clima de apoyo,  
principios para el des-  
arrollo y, 107
- McGregor, hipótesis de, 37
- Medición del clima organizacional, ins-  
trumentos de, 41
- Medida  
múltiple de los atributos organiza-  
cionales, 17  
perceptiva de los atributos  
individuales, 18  
organizacionales, 18  
variables en la, 20  
del medio, 20  
personales, 20  
resultantes, 20
- Medio, 92
- Métodos de mando según Likert, 45
- Misión según Crane, 49
- Modelo integrado de modificación del  
clima organizacional,  
105-106, 108
- Modificación del clima organizacional,

- 105, 107-108, 111-112.  
*Véase también* Cambio  
de clima organizacional
- factores, 111
- modelo integrado de, 105-106, 108
- Motivación, 91  
según Bowers y Taylor, 50  
según Pritchard y Karasick, 48
- No implicación, 68, 74
- Objetivos, según Likert  
de perfeccionamiento, 46  
de rendimiento, 46
- Obstáculos según Halpin y Crofts, 48
- Organización(es)  
definición, 36  
políticas de la, 57, 81  
reglamentos, 57, 81  
resultados, evaluación de, 42  
seguridad en las, 77  
tamaño, 56  
efectos, 56  
variables que determinan las carac-  
terísticas de una, 29
- Papeles, definición de, 74-75
- Percepción del clima organizacional, 9,  
19, 23-26, 65, 82, 88,  
91, 112  
individual, factores, 29  
y posición del empleado, 24
- Perfeccionamiento, 87, 89, 92-97, 100,  
105, 108  
definición, 87  
programa de, 87-88, 90, 93, 95-100  
según Likert, objetivos de, 46  
sobre liderazgo, 96  
transferencia de, 93  
y aprendizaje, 87-88
- Perfil de las características organizacio-  
nales, 45
- Personalidad  
de la empresa, 13  
clima organizacional como, 26  
del individuo, 12
- Poder, 69-70, 82
- Políticas de la organización, 57, 81
- Posición del empleado y percepción del  
clima organizacional, 24
- Presión según Moos e Insel, 50
- Principios para el desarrollo y manteni-  
miento de un clima de  
apoyo, 107
- Proceso(s)  
de aprendizaje, 87  
organizacional, 15, 19, 26, 39, 111  
elementos, 15
- Producción según Halpin y Crofts, im-  
portancia de la, 49
- Programa  
de APO  
clima organizacional como varia-  
ble reguladora de las  
oportunidades de éxito  
de un, 60  
variables en el rendimiento del in-  
dividuo en un, 60  
de perfeccionamiento, 87-88, 90,  
93, 95-100
- Programa de perfeccionamiento, 87-88,  
90, 93, 95-100  
condiciones, 87  
dificultades, 88  
evaluación, 97-99  
éxito, 88  
principios según Murphy, 90  
y clima organizacional, 93, 96-97,  
100  
estudios sobre, 96-97
- Puesto, grado de estructura que impo-  
ne el, 51
- Quejas, 74-75, 82  
administración, 74  
como procedimiento, 74
- Recompensa, 91  
tipo de, 51
- Reconocimiento según De Cotiis y Le  
Lovarn, 73
- Recursos humanos según Bowers y Tay-  
lor, 50
- Refuerzo, 90-92
- Reglamentos de la organización, 57, 81

- Relaciones  
de trabajo, 72-75, 82  
y clima organizacional, 72-75  
sociales según Pritchard y Karasick,  
47
- Remuneración  
según Litwin y Stringer, 46  
según Pritchard y Karasick, 48
- Rendimiento  
según Likert, objetivos de, 46  
según Pritchard y Karasick, 48  
y dimensiones del clima organizacio-  
nal, 79
- Rendimiento del individuo, 59-63, 82,  
94, 112  
en un programa de APO, variables  
en el, 60  
evaluación, 63, 82  
objetivos, 63  
administrativos, 63  
de desarrollo personal, 63
- Responsabilidad individual según Lit-  
win y Stringer, 46
- Riesgos según Litwin y Stringer, 46
- Robos, 64-69  
causas, 65  
y clima organizacional, 66
- Rotación, 78, 82
- Sabotaje, 68, 77, 82
- Satisfacción  
en el trabajo, 72, 78-82, 112  
y clima organizacional, 72, 79, 82  
distinción, 81  
niveles, 81  
general según Schneider y Bartlett,  
grado de, 47
- Seguridad en las organizaciones, 77
- Sindicalización, 72-73, 75, 82  
factores, 73  
y clima organizacional, 72-73
- Sistema(s)  
de Likert, teoría de los, 28, 32, 39,  
62, 66, 69, 97  
I, 31-32, 33c, 37. *Véase también*  
Clima organizacional  
autoritario
- II, 31-32, 34c, 37. *Véase también*  
Clima organizacional  
autoritario
- III, 31-32, 35c, 37. *Véase también*  
Clima organizacional  
participativo
- IV, 31-32, 36c-37. *Véase también*  
Clima organizacional  
participativo
- Situación  
de aprendizaje, 95  
de trabajo, 88, 95, 100
- Tamaño de la organización, 56, 81  
efectos, 56
- Tarea  
grado de implicación en la, 79  
según Moos e Insel, 49
- Teoría  
de la contingencia, 70  
de los sistemas de Likert, 28, 32, 39,  
62, 66, 69, 97
- Tipo de recompensa, 51
- Tolerancia al conflicto según Litwin y  
Stringer, 46
- Toma de decisiones  
según Bowers y Taylor, 50  
según Litwin y Stringer, 46  
según Pritchard y Karasick, centrali-  
zación de la, 48
- Trabajo  
accidentes de, 76  
causas  
externas, 76  
internas, 76  
influencia del clima organi-  
zacional en las, 76  
clima de. *Véase* Clima organizacio-  
nal  
relaciones de, 72-75  
y clima organizacional, 72-75  
satisfacción en el, 72, 78-82, 112  
y clima organizacional, 72, 79, 82  
distinción, 81  
niveles, 81  
situación de, 88, 95, 100
- Transferencia, 93

- de aprendizaje, 93, 96  
de perfeccionamiento, 93  
organizacional, ley del espacio de, 95  
positiva, 93
- Vandalismo, 64-69, 77  
causas, 65  
y clima organizacional, 66
- Variable(s)  
en el rendimiento del individuo en  
un programa de APO, 60  
en la medida perceptiva de los atri-  
butos organizacionales, 20
- del medio, 20  
personales, 20  
resultantes, 20  
que determinan las características  
de una organización, 29  
causales, 29, 105  
finales, 29, 105  
intermediarias, 29, 105  
reguladora de las oportunidades de  
éxito de un programa  
de APO, el clima orga-  
nizacional como, 60