



Universidad de Chile  
Facultad de Ciencias Sociales  
Carrera de Psicología

## **Gestión del Clima Organizacional: ¿para qué hacerla?**

**Memoria para optar al título de Psicóloga**

**Autora:** M<sup>a</sup> Violeta Valencia D.

**Profesor tutor:** Víctor Hugo Arancibia

**Fecha:** 30 de julio de 2010

## ÍNDICE

Resumen.....	3
Introducción.....	3
Objetivos.....	4
Revisión Teórica.....	4
1. Gestión de Recursos Humanos.....	4
1.1. Teorías de la Gestión de Recursos Humanos.....	5
1.2. Descripción de la Gestión de Recursos Humanos.....	8
1.3. La Gestión de Recursos Humanos en la actualidad.....	9
2. Clima Organizacional.....	11
2.1. Evolución histórica del concepto de Clima Organizacional.....	11
2.2. Teorías en torno al Clima Organizacional.....	11
- El concepto de Clima Organizacional.....	11
- Factores que inciden en el Clima Organizacional.....	15
- Consecuencias del Clima Organizacional.....	19
- Modelo de funcionamiento del Clima Organizacional.....	21
- Dimensiones del Clima Organizacional.....	23
- Tipos de Climas Organizacionales.....	25
2.3. Importancia del Clima Organizacional.....	27
3. Gestión del Clima Organizacional.....	28
3.1. Necesidad de cambiar el Clima Organizacional en una Empresa.....	28
3.2. Intervención en el Clima Organizacional.....	29
3.3. Medición del Clima Organizacional.....	29
3.4. Cambio del Clima Organizacional.....	32
3.5. ¿Existe el concepto de Gestión del Clima Organizacional?.....	33
3.6. ¿Gestionar el Clima Organizacional? ¿Para qué?.....	35
Conclusiones.....	37
Bibliografía.....	42

## **RESUMEN**

En el presente trabajo se ha planteado el cuestionamiento respecto de la gestión que las Empresas realizan actualmente del Clima Organizacional. Para estudiar este tema, se ha planteado la pregunta de cuál es la finalidad de gestionar el Clima Organizacional, y se ha realizado un estudio bibliográfico de las principales teorías e investigaciones existentes al respecto, tanto históricas como actuales. Primero se estudia el concepto de Gestión de Recursos Humanos, luego el de Clima Organizacional, y luego se discute respecto de si existe o no el concepto de Gestión del Clima Organizacional y qué finalidades tendría el llevarla a cabo, junto con las implicancias que esto tendría para el trabajo de los profesionales que se dedican a la Administración de Recursos Humanos. Además, se plantean futuras líneas de investigación en Empresas chilenas respecto de lo encontrado en este tema.

## **INTRODUCCIÓN**

Hoy en día, existen distintas prácticas en la Gestión de Recursos Humanos que se rigen por visiones que se tienen tanto del ser humano como de los negocios. Algunas de estas prácticas tienen que ver con el Clima Organizacional. Constantemente, en muchas Empresas se mide el Clima Organizacional y se toman medidas de acuerdo a los resultados obtenidos. En la literatura abundan frases como “cómo mejorar el clima de su grupo de trabajo”, “qué hacer para hacer su lugar de trabajo más agradable”, etc. Sin embargo, no se suele encontrar un “para qué se debe mejorar el clima de trabajo”. Frente a esto, surge en la autora el cuestionamiento de si el “para qué” mejorar un clima de trabajo es algo obvio, o simplemente éste es un tema al que, tanto en la teoría como en la práctica, no se le está prestando atención. Es por esto que la pregunta que guiará la presente investigación es: ¿Cuál es la finalidad de gestionar el Clima Organizacional en las Empresas? Lo que se busca es dejar en claro si la respuesta a esta pregunta es compartida por todos los autores que se refieren al tema. Si lo es, entonces no habría de qué preocuparse en la práctica, pero si no lo es, entonces se debe averiguar si quizás quienes trabajan con el clima en las organizaciones debieran enfocarse en esta respuesta antes de continuar con los “cómo” de la gestión del clima. Las implicancias de esta diferenciación podrían tener consecuencias

prácticas, o metodológicas, en el trabajo diario que se lleva a cabo en la Gestión de Recursos Humanos en las Empresas.

Para contestar a la pregunta, se realizará una investigación teórica, revisando las principales publicaciones existentes a la fecha respecto de Administración de Recursos Humanos y de Clima Organizacional, tanto en Latinoamérica, como en Europa y Estados Unidos. En base a dicha revisión se harán comparaciones y se intentará llegar a una conclusión que busque responder la pregunta planteada, así como plantear futuras líneas de investigación empírica que se podrían realizar en relación a este tema.

## **OBJETIVOS**

- **General:** Explorar y establecer cuáles son las principales finalidades descritas en la literatura especializada respecto a la gestión del clima organizacional.
  
- **Específicos:**
  - a. Sintetizar los principales enfoques teóricos relativos al Clima Organizacional.
  - b. Explorar y describir conceptualizaciones vigentes relativas a la Gestión de Recursos Humanos respecto del Clima Organizacional y/o Gestión del Clima Organizacional.
  - c. Determinar la eventual existencia y definición del concepto Gestión del Clima Organizacional.
  - d. Proponer una respuesta a la pregunta ¿Cuáles son las finalidades de gestionar el Clima Organizacional en las Empresas?, y discutir sus implicancias para los profesionales que trabajan a cargo de la gestión de Recursos Humanos.

## **REVISIÓN TEÓRICA**

### **1. Gestión de Recursos Humanos**

En una Empresa existen distintos tipos de recursos: materiales, financieros, administrativos, etc. Las personas constituyen lo que se denomina los “Recursos Humanos” de la Empresa: tienen un valor para ésta en cuanto son quienes

permiten que funcionen todos los demás recursos y la Empresa avance hacia sus objetivos. Y por el mismo hecho de ser un recurso de la Empresa, debe ser administrado como los demás de la forma más eficaz y eficiente posible. De aquí surge el concepto de Gestión, o Administración, de Recursos Humanos, que de acuerdo a Chiavenato consiste en “la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal” (Chiavenato, 2007, p. 122).

Esta gestión se lleva a cabo en la Empresa de acuerdo con una teoría dominante, ya sea en ese tiempo o en ese lugar (o en ambos), que define la forma en que se concibe a los Recursos Humanos y su administración.

### 1.1. Teorías de la Gestión de Recursos Humanos

McGregor (1971, en Chiavenato, 2007), ha presentado la existencia de dos teorías de la administración de Recursos Humanos: la Teoría X y la Teoría Y:

- **Teoría X: concepción tradicional de la administración.** En esta teoría, se parte de la premisa que el ser humano es irracional y flojo por naturaleza, por lo que es incapaz de autodisciplinarse, y la única forma de motivarlo es a través de los incentivos económicos. Es por esto que la administración de Recursos Humanos se encarga de dirigir los comportamientos de los trabajadores en función de los intereses económicos de la Empresa; lo que lleva a cabo a través de la persuasión, control, recompensas, castigos y obligaciones. Es una administración por controles.
- **Teoría Y: nueva concepción de la administración.** Esta teoría se basa en la teoría de la motivación humana. Se piensa que el ser humano no es flojo ni irracional por naturaleza; sí tiene una motivación básica que puede ser potenciada, además de creatividad y talentos que pueden ser utilizados para la solución de los problemas organizacionales. El trabajo no le molesta de manera innata. Si alguien se comporta de manera irresponsable o poco ambiciosa, es más resultado de su propia experiencia que una característica intrínseca de las personas. Desde este punto de vista, la tarea de la administración de los Recursos Humanos consiste en potenciar a los trabajadores creándoles oportunidades y facilidades para desarrollarse personalmente y encaminar sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos organizacionales. Es una administración por objetivos.

Estas dos teorías son los extremos de un continuo, ya que en las Empresas pueden existir distintos grados de acercamiento hacia una u otra (Chiavenato, 2007).

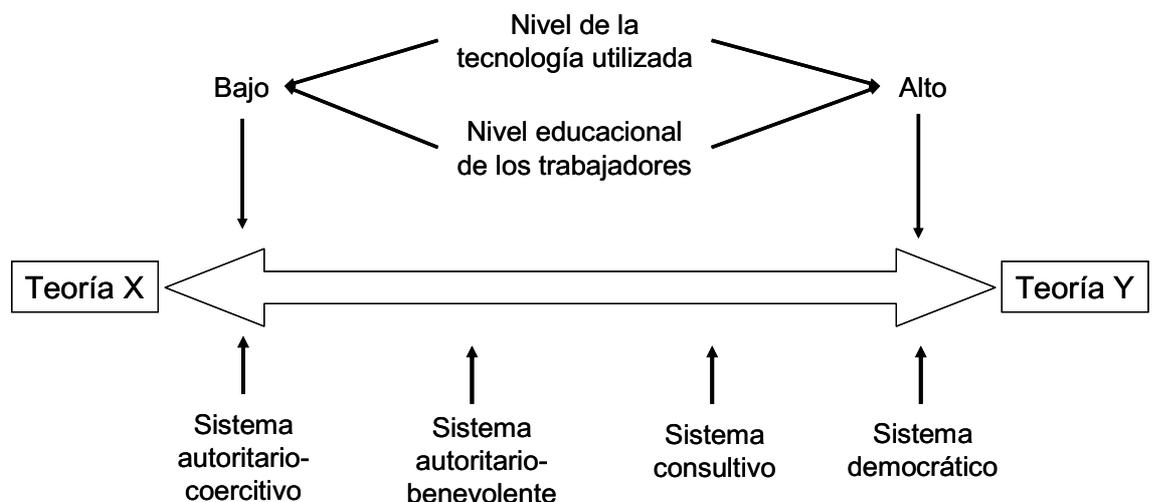
Ouchi (1982, en Chiavenato, 2007), propone una tercera teoría, la **Teoría Z**, basándose en el estilo de trabajo existente en Japón. En ella se realza el sentido de responsabilidad comunitaria como base para la cultura organizacional, por lo que se considera que la productividad no aumenta por un trabajo más arduo, sino por el trabajo cooperativo basado en la confianza. Es por esto que el proceso de toma de decisiones es más bien participativo y consensual. El foco está en las personas más que en la organización (Chiavenato, 2007).

Por otra parte, Likert (1975, en Chiavenato, 2007), sostiene que en todas las Empresas existen distintos estilos de liderazgo y de administración de éstas, ya que existen distintas condiciones internas y externas que la determinan. Propone que existen cuatro sistemas distintos de administración:

- **Sistema I: Autoritario-coercitivo.** Es un sistema autocrático, en el que las decisiones se toman sólo en la cúpula de la Empresa, las escasas comunicaciones que existen son sólo descendentes, se procura reprimir al máximo las relaciones informales entre los trabajadores y se enfoca la atención más en los castigos y medidas disciplinarias, lo que produce un ambiente de temor y desconfianza.
- **Sistema II: Autoritario-benevolente.** Es un sistema autoritario, pero menos rígido que el anterior. El proceso de toma de decisiones sigue centrándose en la cúpula de la Empresa, aunque algunas decisiones están delegadas a niveles inferiores, pero de forma rutinaria y burocrática, y de todas formas son sometidas a aprobación. Las comunicaciones también son verticales, aunque hay un poco de comunicación ascendente, y se toleran más las relaciones entre los trabajadores, aunque se ve con temor la formación de un sindicato. El sistema además es menos arbitrario y da más recompensas, aunque sigue centrándose en medidas disciplinarias.
- **Sistema III: Consultivo.** En este sistema, las decisiones se toman de forma participativa y consultiva, aunque igual están sometidas a la aprobación de la cúpula de la Empresa; además se han facilitado vías de comunicación para que la información fluya de mejor manera para lograr los objetivos, se han creado condiciones para generar relaciones informales sanas, y se enfoca la atención en las recompensas materiales y simbólicas, aunque ocasionalmente se puedan realizar sanciones.

- **Sistema IV: Participativo.** Es el sistema más abierto y democrático. La cúpula de la Empresa define políticas a seguir, controlando sólo los resultados y dejando la toma de decisiones a cargo de los otros niveles jerárquicos; además las comunicaciones fluyen en todas las direcciones, por vías que la Empresa ha generado para la consecución de sus objetivos. Las relaciones interpersonales se basan en el trabajo en equipo y se le da mucha importancia a las recompensas sociales o simbólicas, sin dejar de entregar recompensas monetarias de vez en cuando.

Como se mencionaba anteriormente, Chiavenato (2007) sostiene que la teoría X y la teoría Y serían los dos extremos de un continuo. El mismo autor sugiere que estos cuatro sistemas propuestos por Likert se encontrarían en concordancia con esto: el sistema autoritario-coercitivo correspondería a la concepción de los Recursos Humanos de la teoría X, mientras que el sistema participativo correspondería a la concepción de los Recursos Humanos de la teoría Y, y los sistemas autoritario-benevolente y consultivo se encontrarían en el medio de este continuo; el autoritario-benevolente más cercano a la teoría X, y el consultivo más cercano a la teoría Y. Este autor además hace notar que el sistema de administración de Recursos Humanos utilizado en una Empresa depende en gran parte de la tecnología utilizada en ella y el nivel educacional de sus trabajadores: mientras más sofisticada sea la tecnología y más alto sea el nivel educacional, más cercano al sistema participativo será el estilo de la administración de Recursos Humanos de la Empresa (Chiavenato, 2007). Todo esto se podría graficar de la siguiente manera:



## 1.2. Descripción de la Gestión de Recursos Humanos

Chiavenato (2007), además de dar una definición de la Gestión de Recursos Humanos, entrega las siguientes características de ésta:

- Es un área interdisciplinaria: integra conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de medicina del trabajo, de ingeniería de la seguridad, etc.
- Es un proceso, que se compone de cinco subsistemas: el proceso de integración, el proceso de organización, el proceso de desarrollo, el proceso de auditoría y el proceso de retención. Estos cinco procesos están interrelacionados entre sí, de modo que si se produce un cambio en uno, éste repercute en todos los demás.

El mismo autor da además características concretas de la Administración de Recursos Humanos, en tanto departamento de una Empresa. Es decir, describe las características del trabajo cotidiano del área de Recursos Humanos:

- Se ocupa de asuntos internos de la organización (como capacitaciones, evaluaciones de desempeño, descripción de cargos, etc.) y de asuntos externos a la organización (como reclutamiento, selección, estudio del mercado de trabajo, etc.).
- Sus técnicas se pueden aplicar directamente a los individuos (como selección, inducción, capacitaciones, etc.), o indirectamente (como la descripción de cargos, la planificación de prestaciones sociales, etc.).
- Su trabajo se puede referir tanto al nivel individual como a los niveles grupal, departamental, organizacional e, incluso, ambiental de la organización.
- Tiene un carácter situacional: depende de la situación en que se encuentre la Empresa, es decir, del ambiente, de la tecnología, de las políticas acordadas, de la filosofía administrativa y de la cantidad y calidad de Recursos Humanos disponibles. Es por esto que las técnicas utilizadas deben ser flexibles.
- En organizaciones dispersas geográficamente puede ser centralizada o descentralizada (encontrarse en la casa matriz solamente, o en cada una de sus sedes), de acuerdo a qué pretende la organización lograr con su trabajo.
- En algunas organizaciones está dispuesta a nivel institucional (en la dirección, por lo tanto es resolutoria), en otras a nivel intermedio (no es

resolutiva y reporta a un departamento que sí lo es) y en otras es un departamento que da asesoría a la dirección.

- Es responsabilidad de línea y función de staff. El autor destaca la idea de que la gestión de los Recursos Humanos es tarea tanto de los Directivos como de los profesionales de gestión de Recursos Humanos. Los Directivos y jefes de cada sección de la Empresa tienen la tarea de trabajar diariamente con cada una de las personas de sus equipos de trabajo, tomar decisiones en cuanto a sus roles y tareas, y relacionarse con ellos de acuerdo a cómo les parezca mejor. La labor de los profesionales de gestión de Recursos Humanos es asesorar a los jefes y Directivos para que lleven a cabo la gestión de sus colaboradores de acuerdo a las directrices establecidas por la Empresa, de modo que sea lo más uniforme posible a lo largo de toda ésta. Además puede ofrecer servicios especializados, como reclutamiento y selección de personal para un departamento en particular. Sin embargo, cada jefe tiene la última palabra y decide qué hacer y qué no, y cómo hacerlo.
- Tiene el objetivo propio de conquistar y retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Además, tiene objetivos que se desprenden de los objetivos de la Empresa, de modo que se logre su objetivo propio.

### **1.3. La Gestión de Recursos Humanos en la actualidad**

Chiavenato, luego de revisar las diversas teorías que han surgido respecto a la gestión de Recursos Humanos y las tareas que ésta implica, sugiere que hoy en día su papel ya no está centrado en la conservación del statu quo de la Empresa, sino que se debe ir gradualmente transformando en un área capaz de crear organizaciones mejores, más rápidas, proactivas y competitivas. Sugiere que el desafío es desplazar las características de la administración de Recursos Humanos desde el sistema autoritario-coercitivo propuesto por Likert, hacia el sistema participativo. Agrega que “se trata de desarrollar una especie de revolución silenciosa, pero extremadamente poderosa: un cambio en la manera de tratar a las personas, transmitiéndoles amplia libertad de acción, de pensamiento, de formación, de relaciones humanas, de elección de los métodos y procedimientos de trabajo” (Chiavenato, 2007, p. 109).

Hoy en día además, la Gestión de Recursos Humanos tiene una alta importancia, porque, como dicen Tracey y Tews, “la gestión eficaz de los Recursos Humanos es una de las preocupaciones fundamentales para crear y sostener una ventaja competitiva a largo plazo” (Tracey y Tews, 2004, p. 298). En otras palabras, es un punto central, porque conlleva resultados económicos para la Empresa.

Por otra parte, también se ha hablado de los estilos de gestión o dirección. Guillén y Aduna los definen como “el arte de dirigir una Empresa con la tarea de establecer flujos de utilidad económica y social para quienes la forman, e involucra la forma en que se toman las decisiones organizacionales” (Guillén y Aduna, 2008, p. 56). Diversos autores, han establecido que existen distintos estilos de gestión. Goleman (2000, en Rainieri, 2006) por ejemplo, ha denominado seis, de acuerdo a la rigidez o flexibilidad de las conductas de los Directivos y si generan autonomía en quienes trabajan con ellos. Estos estilos son: **coercitivo, directivo, afiliativo, democrático, exigente y formador.**

Además, ha habido variadas investigaciones respecto de la gestión de Recursos Humanos. Uno de los resultados que se ha encontrado es que la cultura del lugar donde se encuentra inserta la Empresa influye mucho en el estilo de gestión utilizado por los jefes, y al mismo tiempo influye en la percepción que los trabajadores tienen de estas conductas y la forma en que reaccionarán frente a ellas. Por ende, se propone que al momento de gestionar los Recursos Humanos de una Empresa se tenga en cuenta los componentes culturales que pueden ayudar o dificultar en la consecución de los objetivos de la Empresa, sobre todo en el caso de las Empresas transnacionales (Burke y Litwin, 1992; Rainieri, 2006; Elvira y Dávila, 2006; Guillén y Aduna, 2008).

En relación con lo anterior, es importante destacar también en que los últimos años ha habido mayor producción de material relativo al tema en América Latina. Elvira y Dávila cuentan que “investigadores y analistas interesados en el modelo de administración latinoamericano lo describen como en transición o en proceso de desarrollo porque las Empresas latinoamericanas buscan constantemente utilizar teorías, métodos y sistemas propuestos por países desarrollados”, pero que ellas creen que “la administración latinoamericana está definida por rasgos culturales que una vez identificados, podrían explicar muchas de las formas y prácticas del trabajo en la región (...) esta combinación de procesos históricos y globales ha dado lugar a características únicas y ha creado un modelo híbrido de administración” (Elvira y Dávila, 2005, p. 28).

## 2. Clima Organizacional

### 2.1. Evolución histórica del concepto de Clima Organizacional

El concepto de Clima Organizacional fue acuñado por Lewin, Lippit y White en 1939, quienes lo tomaban como un nexo entre el individuo y su medio, que era creado por distintos estilos de liderazgo y que tenía un impacto sobre el desempeño. Sin embargo, se considera que hay precursores históricos de este concepto, como Tolman y Lewin. Tolman, lo que buscaba era predecir y explicar la conducta de las personas en base a “mapas cognitivos” que cada uno construía personalmente sobre lo que percibía del ambiente. Kurt Lewin, por su parte, hablaba desde la base de la Psicología de la Gestalt, declarando que el Clima Organizacional era un indicador de cómo era la totalidad de la organización (Didier, 2009; Stringer 2002).

Sin embargo, el constructo de Clima Organizacional como tal fue acuñado por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960 (Brunet, 1987). En esa misma década, Tagiuri (en Stringer, 2002) ya publicaba un ensayo donde definía el Clima Organizacional, mientras que en 1963 Halpin y Croft también estudiaron el concepto, aunque fueron Litwin y Stringer quienes lo desarrollaron en el contexto de los negocios en 1968. Ese mismo año, Schneider y Bartlett realizaron por primera vez una evaluación del Clima Organizacional (Ávila y Rocha, 2007; Didier, 2009).

### 2.2. Teorías en torno al Clima Organizacional

#### - El concepto de Clima Organizacional

Existen distintas definiciones del Clima Organizacional, las que están determinadas por el enfoque teórico con el que cada investigador lo mire. En este sentido, de acuerdo a Brunet (1987), una de las formas existentes para definir el Clima Organizacional, es la propuesta por James y Jones (1974, en Brunet, 1987), la que se basa más que nada en el aspecto metodológico de la investigación de éste. Es así, como se pueden encontrar tres enfoques:

1. **La medida múltiple de los atributos organizacionales:** se considera el Clima Organizacional como un conjunto de características que describen y distinguen a una organización, son relativamente estables en el tiempo

e influyen en el comportamiento de los trabajadores La metodología de investigación preferida es la medida objetiva de los componentes del Clima Organizacional.

2. **La medida perceptiva de los atributos individuales:** se sostiene que el Clima Organizacional es percibido por los individuos en función de sus características personales y necesidades actuales, por lo que si éstas cambian, el Clima también cambia; no tiene tanto que ver con las características objetivas de la organización.
3. **La medida perceptiva de los atributos organizacionales:** el Clima Organizacional está definido como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización, y que pueden ser deducidas según la forma en que la organización actúa con sus miembros y la sociedad; esta interacción de las características propias de la organización con la personalidad de los individuos produce las percepciones, las que pueden ser evaluadas para analizar la relación entre las características de la Empresa y los rendimientos obtenidos.

Por otra parte, Ávila y Rocha (2007), proponen que las definiciones del Clima Organizacional se podrían agrupar de la siguiente manera:

1. **Definiciones intuitivas y analógicas:** se refieren a la organización como un sistema viviente y por lo tanto el clima es parte de la “personalidad” de la organización.
2. **Definiciones basadas en factores organizacionales:** toman lo que existe en la realidad organizacional y que puede ser percibido por los integrantes de ésta.
3. **Definiciones basadas en factores individuales:** el clima es la representación que las personas se forman de lo que hay en la organización, a partir de lo que perciben en ella.
4. **Definiciones basadas en la interacción persona-situación:** el clima es un constructo que se crea a partir de la interacción entre las distintas personas que perciben lo que ocurre en la organización.
5. **Definiciones generales del concepto:** más contemporáneas, integran algunas de las anteriores y además aparecen términos como la multidimensionalidad del clima.

Esta agrupación denota la falta de consenso que ha habido respecto de qué es el Clima Organizacional a lo largo de varias décadas de su estudio. En la

presente investigación se ha podido comprobar que existen cinco tipos de definiciones en la literatura disponible hasta la fecha. Estas definiciones no obedecen a un factor temporal, es decir, no han ido evolucionando con el tiempo desde un tipo de definición hacia otro, sino más bien obedecen al enfoque teórico con el que los autores estudian el Clima Organizacional, el que los lleva a conceptualizarlo de una manera particular.

Entre las definiciones intuitivas y analógicas, por ejemplo, se puede encontrar las de Halpin y Croft (1963, en Ávila y Rocha, 2007) y Rodríguez (en Ávila y Rocha, 2007), que señalan que el Clima Organizacional es la personalidad de la organización.

En cuanto a las definiciones basadas en las características de la organización, están por ejemplo las de Campbell, de Katz y Kahn del año 1966, de Poole y McPhee de 1983 y de Glick de 1985 (en Ávila y Rocha, 2007). Dichos autores sostienen que el Clima Organizacional es un conjunto de atributos, características o variables de la organización que la describen, que describen el contexto organizacional y que pueden ser manipulados por ella misma.

Con respecto a definiciones basadas en la interacción persona-situación, se ha encontrado pocas. Davis y Newstrom (2002, en Guillén y Aduna, 2008) afirman que el Clima Organizacional “surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituye una ligazón entre individuos y su ambiente” (Guillén y Aduna, 2008, p. 53). Previamente, en 1976, Payne y Pugh (en Ávila y Rocha, 2007), ya habían definido el Clima Organizacional como el nexo entre los niveles de análisis individual y organizacional de los procesos que ocurren en la organización.

En el grupo de las definiciones contemporáneas, se puede encontrar la de Stringer, quien sostiene que el Clima Organizacional es “la acumulación y patrón de los determinantes de la motivación excitada” (Stringer, 2002, p. 9). En otras palabras, concibe al clima como una acumulación de pensamientos y sentimientos respecto del lugar de trabajo, y estos pensamientos y sentimientos afectan la forma en cómo se trabaja al afectar la motivación de quien los experimenta. Es “un constructo general que representa una propiedad del ambiente organizacional que es percibida directa o indirectamente por los individuos” (Stringer, 2002, p. 44). Aquí también se puede mencionar la definición presentada por Rodríguez (en Ávila y Rocha, 2007), que si bien ya se clasificó previamente en las definiciones intuitivas y analógicas por hablar de la “personalidad” de la organización, también cabe en este grupo, puesto que menciona que el Clima Organizacional es un concepto

multidimensional, y como tal constituye la personalidad de la organización. Del mismo modo, la definición entregada por Brunet en 1987 también menciona la multidimensionalidad del Clima Organizacional, aunque centra la importancia en las percepciones de los individuos, como se verá a continuación (Brunet, 1987).

Donde se puede encontrar más consenso a medida que van pasando los años, es en las definiciones del Clima Organizacional basadas en factores individuales, específicamente en la percepción que las personas tienen de éste. Es así como podemos encontrar a varios autores mencionando a la percepción como un elemento fundamental en la concepción de qué es el Clima Organizacional: de acuerdo a ellos, éste está referido a las percepciones de los trabajadores con respecto a las características del ambiente existente en la organización (correspondientes a los componentes sociales y estructurales de ésta). Además, dichas percepciones pueden ser reportadas por quienes las experimentan, e influyen en su motivación y comportamiento en el trabajo (Litwin y Stringer, 1968, en Stringer, 2002, y en Rainieri, 2006; Tagiuri, 1968, en Stringer, 2002; Tagiuri y Litwin, 1968, en Burton, Lauridsen y Obel, 2004; Joyce y Slocum, 1970, en Field y Abelson, 1982, y en Ávila y Rocha, 2007; Hellriegel y Slocum, 1974, en Field y Abelson, 1982, y en Ávila y Rocha, 2007; Schneider, 1975, en Field y Abelson, 1982, y en Ávila y Rocha, 2007; Field y Abelson, 1982; Ekwall, 1983, en Ávila y Rocha, 2007; Peiró, 1984, en Guillén y Aduna, 2008; Hodgeths y Altman, 1987, en Mujica y Pérez, 2007; Brunet, 1987; James y James, 1989, en James et al., 2008; Schneider, 1990, en Tracey y Tews, 2004; Álvarez, 1992, en Mujica y Pérez, 2007; Schneider, 2000, en Schulte et al., 2006; Casales et al., 2000; Gonçalves, 2000, en Mujica y Pérez, 2007; Guillén y Guil, 2000, en Guillén y Aduna, 2008; Peraza y Rodríguez, 2004; Burton, Lauridsen y Obel, 2004; Brunet, 2004, en Guillén y Aduna, 2008; Rainieri, 2006; Mujica y Pérez, 2007; Ávila y Rocha, 2007; Chiavenato, 2007). Brunet (1987), además, considera que el Clima Organizacional es un fenómeno circular en el que los empleados perciben lo que ocurre en la organización de acuerdo a sus propias características personales, y los resultados vienen a confirmar dichas percepciones. Algunos autores, como Peiró (1984, en Guillén y Aduna, 2008), Schneider (1990, en Tracey y Tews, 2004), Álvarez (1992, en Mujica y Pérez, 2007) y James et al. (2008), agregan que dichas percepciones son compartidas entre los empleados. Como se verá más adelante, a partir de esta idea se ha llegado a establecer que existen distintos tipos de Clima Organizacional, de acuerdo al nivel de consenso que existe respecto de éste

en los distintos subsistemas de la organización, es decir, a nivel individual, grupal u organizacional.

Cabe mencionar que James y Sells (1981, en Ávila y Rocha, 2007) consideran al Clima Organizacional como las representaciones cognitivas que cada individuo genera respecto de eventos situacionales relativamente cercanos, que ocurren en su medio laboral.

Un punto importante a tener en cuenta en la definición del Clima Organizacional, es la diferenciación que varios autores hacen entre éste y la Cultura Organizacional. La Cultura Organizacional es entendida como los valores y normas que están a la base de una organización (entendida como un sistema social), mientras que el Clima Organizacional corresponde a las percepciones que los individuos tienen de cómo se comporta el ambiente organizacional, en el cual está incluida la Cultura Organizacional (Burke y Litwin, 1992; Stringer, 2002; Burton, Lauridsen y Obel, 2004; Guillén y Aduna, 2008; James et al., 2008). Además, de acuerdo a Stringer (2002) el Clima Organizacional afecta en la motivación de los trabajadores e influye en su rendimiento, no así la Cultura Organizacional. En otras palabras, “la Cultura constituye la base fundamental en la que se define y explicita el Clima Organizacional; éste último, factor clave en la percepción del trabajador y uno de los elementos fundamentales en el logro o fracaso de la productividad individual y organizacional” (Guillén y Aduna, 2008, p. 52).

En el presente trabajo, el concepto de Clima Organizacional que se utilizará corresponde a las percepciones de los trabajadores con respecto a las características del ambiente existente en la organización (componentes sociales y estructurales de ésta). Como se mencionó previamente, también se entiende que estas percepciones pueden ser reportadas por quienes las experimentan, e influyen en su motivación y, por ende, en su comportamiento en el trabajo.

### **- Factores que inciden en el Clima Organizacional**

Respecto de la etiología del Clima Organizacional, se han hecho diversas explicaciones a lo largo de los años, que explican cuáles son las variables o factores que inciden en el Clima Organizacional. Likert (en Brunet, 1987), por

ejemplo, explica el origen de las percepciones del Clima Organizacional como resultante de la interacción de tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales (variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene), las variables intermediarias (son las constituyentes de los procesos organizacionales de una Empresa, como los objetivos, las motivaciones, las actitudes, etc.) y las variables finales (variables dependientes que reflejan el efecto conjunto de las dos anteriores, y reflejan los resultados obtenidos por una organización). La combinación de estos tres tipos de variables constituiría la generación de un Clima Organizacional determinado (Brunet, 1987).

De una forma más concreta, diversos autores han hecho varios intentos por definir cuáles son los factores específicos relacionados con la organización que influyen en la creación de un Clima Organizacional determinado. En 1982, Field y Abelson (1982) hicieron una revisión de este tema, y partieron señalando que tradicionalmente se consideraban tres tipos de variables que influían en el Clima Organizacional: las influencias externas de los ambientes físico y sociocultural, las influencias organizacionales y las influencias personales de cada uno de los miembros de la organización. Junto con esto, mostraron resultados más concretos, como los de Pheysey, Payne y Pugh (1971), que encontraron que los componentes de la estructura organizacional influían en el Clima Organizacional; lo cual fue reforzado por Allen y LaFollete (1977), quienes sostenían que la jerarquía de la autoridad, la participación en la toma de decisiones y la codificación del trabajo eran las características estructurales de la organización que influían en el Clima Organizacional. Payne y Mansfield (1973), por otra parte, señalaron que el tamaño de la organización tenía un fuerte efecto sobre la percepción del Clima Organizacional. Asimismo, Dieterly y Schneider (1974) concluyeron que una causa de las percepciones del Clima Organizacional era la orientación de la compañía hacia sus clientes y accionistas. Field y Abelson también destacaron que se ha encontrado que la tecnología también influye en el Clima Organizacional: los lotes pequeños de tecnología tenían climas más favorables que las tecnologías de proceso, mientras que las tecnologías de producción en masa tenían los climas menos favorables (Field y Abelson, 1982). Brunet (1987) señaló que existen 4 factores causales del Clima Organizacional, que son la estructura organizacional, los reglamentos y políticas organizacionales, la participación y el liderazgo.

Stringer (2002), por su parte, hace una descripción un poco más completa de lo que él considera factores del Clima Organizacional. Presenta un listado de los principales grupos de factores que causan el Clima Organizacional, y además hace la distinción respecto de si son controlables o no por quienes dirigen la organización. Según este autor, los 5 grupos de factores son:

- **Prácticas de liderazgo:** son los comportamientos diarios de los líderes de la organización, y es a través de éstos que pasan las reglas, reconocimientos, castigos, etc. hacia los trabajadores. Son el determinante más importante del Clima Organizacional.
- **Acuerdos organizacionales:** son los aspectos formales de la organización, que en algún momento han sido decididos por sus miembros, como el lugar de trabajo, las políticas, los diseños de cargos, etc. Estos factores influyen en la actitud de quienes trabajan, ya que pueden ser vistos como barreras o incentivos a sus carreras.
- **Estrategia:** la estrategia de la organización puede tener un profundo impacto sobre la forma en que las personas se desempeñan, ya que pueden sentirse más motivadas o menos motivadas respecto de su trabajo. Si la estrategia ha sido comunicada exitosamente a los trabajadores, el Clima Organizacional empezará, con el tiempo, a reflejar las prioridades estratégicas.
- **Fuerzas históricas:** son los hechos históricos que marcan una Empresa, como el estilo de determinados líderes, arreglos sindicales, crisis enfrentadas, tradiciones, negocios realizados, etc. Estas fuerzas producen en las personas, entre otras cosas, expectativas de acuerdo a lo que ha pasado antes en la Empresa. Las fuerzas históricas marcan la identidad y la inercia con que una Empresa se mueve.
- **Ambiente externo:** son los factores externos a una Empresa, como la realidad política y social del lugar donde se encuentran, las regulaciones gubernamentales respecto del negocio, el momento económico por el que esté pasando la región, los cambios tecnológicos y la presencia de competencia en el mercado. Todos ellos influyen en el Clima Organizacional, ya que determinan las prioridades y formas de trabajar en la Empresa.

De estos 5 grupos de factores, los 3 primeros son controlables por la Empresa, es decir, quienes la dirigen pueden hacer esfuerzos por cambiar lo que hay actualmente en estos aspectos para generar cambios en el Clima Organizacional. Los 2 últimos, en cambio, no son controlables por las personas

de la Empresa, ya que constituyen factores que se encuentran fuera de su alcance (Stringer, 2002).

Stringer (2002) es enfático en resaltar que mediante un estudio de laboratorio encontró que el factor más importante de todos es el Liderazgo, ya que es el que determina más fuertemente el estilo del Clima Organizacional, al influir directamente en la motivación que los empleados tendrán luego de relacionarse con su jefe.

Por otro lado, Peraza y García, al hablar de los Climas Organizacionales favorables, señalan que los factores que contribuyen en la creación de éstos son “la calidad del liderazgo, grado de confianza, comunicación ascendente y descendente, utilidad social del trabajo, responsabilidad, recompensas justas, presiones razonables del empleo, oportunidad de ascenso y promociones, controles razonables, estructura y participación” (Peraza y García, 2004, p. 28). Como se puede apreciar, estos elementos mencionados se pueden insertar en los grupos propuestos por Brunet o por Stringer anteriormente. Lo mismo pasa con Guillén y Aduna (2008), que señalan los siguientes factores en la formación de un Clima Organizacional: el ambiente externo (lugar, tiempo, sector, ambiente político, nivel económico, cultura, ambiente físico, etc.), el liderazgo y prácticas de dirección, el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones, promociones, remuneraciones, etc.), las consecuencias del comportamiento en el trabajo (incentivos, apoyo, etc.).

Rainieri centró uno de sus estudios en la importancia de los estilos de liderazgo como determinantes del Clima Laboral en Chile, partiendo de la premisa de que en este país, “al igual que en otros países, los ejecutivos pueden afectar el Clima Organizacional percibido por sus subordinados” (Rainieri, 2006, p. 22). En dicho estudio, concluyó que existen variaciones en la forma en que un estilo de liderazgo es considerado entre los trabajadores, de acuerdo a su cultura de trabajo, ya que se tiene distintas apreciaciones respecto de las conductas que los líderes tienen en la Empresa. En Chile, en particular, encontró que, de acuerdo a la cultura de trabajo predominante en el país, “los estilos de gestión Exigente y Coercitivo mostraron una relación positiva con algunas dimensiones de Clima Organizacional que no son consistentes con los resultados de otros estudios similares en otras culturas (...) Simplemente son estilos más fácilmente aceptados, sin necesariamente considerar su efectividad,

implicancias éticas, o las circunstancias en las que se usan. Otras formas de relación, como por ejemplo el estilo Democrático, pueden ser más adecuadas para responder creativamente y con flexibilidad a un entorno cambiante y complejo como el actual, aun cuando su uso sea menos frecuente debido a su carácter contracultural” (Rainieri, 2006, p. 23 y 24). En otras palabras (y enlazándolo con lo propuesto por Stringer), la motivación de los empleados en el trabajo, y por ende su desempeño, se verá afectada en buena parte según el estilo de gestión que su jefe tenga. Sin embargo, no se puede generalizar que un mismo estilo sirve para todas las ocasiones y culturas, ya que el elemento subjetivo de las necesidades y expectativas personales juega un papel central en la percepción del Clima Organizacional.

Es importante destacar que con los años se ha tendido a un consenso que indica que el factor que determina con más fuerza el Clima Organizacional es el liderazgo que prevalece al interior de la organización. Esto es porque la percepción de todos los demás factores puede ser influida por la forma en que el líder se relaciona con los trabajadores, aun si dichos factores no son controlables por éste. Se ha encontrado en diversos estudios que las creencias que un líder tiene respecto de distintos elementos del trabajo, como la estrategia por ejemplo, estará muy relacionada con, o incluso determinará, las percepciones de los subordinados respecto de dichos elementos y, por ende, del Clima Organizacional de la unidad de trabajo (Brunet, 1987; Burke y Litwin, 1992; Stringer, 2002; Rainieri, 2006).

### **- Consecuencias del Clima Organizacional**

El tema en el que parece existir mayor consenso entre los distintos investigadores del Clima Organizacional es el concerniente a las consecuencias que éste tiene en los trabajadores. Son varios los autores que señalan que los distintos tipos de Clima Organizacional producen distintos tipos de actitudes y comportamientos en los individuos, de acuerdo a la significación que éstos les den a sus percepciones, y que por lo tanto afecta en el desempeño en el trabajo (Field y Abelson, 1982; Brunet, 1987; Casales et al., 2000; Stringer, 2002; Tracey y Tews, 2004; Schulte et al., 2006; Mujica y Pérez, 2007; Guillén y Aduna, 2008, Brown y Leigh en James et al., 2008). Forehand y Gilmer (1964), explican esto señalando que “el Clima

Organizacional puede afectar el comportamiento por: (1) la definición del estímulo que confronta el individuo, (2) la imposición de restricciones a la libertad de elección de comportamiento, (3) la recompensa y el castigo del comportamiento” (Field y Abelson, 1982, p. 193). De una forma más general, Casales et al. lo explican diciendo que “las personas actúan y reaccionan a sus condiciones laborales, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto e imagen que de ellas se forman. De manera que, el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por estas percepciones” (Casales et al., 2000, p. 289). Stringer (2002), por su parte, explica este proceso desde la óptica de la motivación humana. Dice que las percepciones influyen en las motivaciones de las personas, y son estas motivaciones las que determinan el desempeño final de quienes trabajan en la organización. De una forma más concreta, Rainieri (2006) señala que esta “relación de causalidad entre estilos, clima y desempeño ha sido apoyada por estudios con modelos de ecuaciones estructurales, modelos experimentales y modelos longitudinales” (Rainieri, 2006, p. 10).

Así, varios investigadores refieren que muchos estudios han demostrado que existen relaciones entre los climas psicológico, grupal y organizacional, y respuestas individuales concretas de tipo actitudinal y comportamental. Estas respuestas pueden ser la satisfacción laboral, el compromiso, el estrés, los accidentes, el robo, el vandalismo, la rotación, el ausentismo, la adaptación, el logro, la afiliación, la productividad y el desempeño (Brunet, 1987; Burke y Litwin, 1992; Casales et al., 2000; Schulte et. al, 2006; Rainieri, 2006; Guillén y Aduna, 2008; James et al., 2008). Estas consecuencias pueden ser calificadas como positivas o negativas, según el grado en el que se presenten, ya que esto determina si son productivas para la organización o no. Lawrence (1979), señala que en los climas que no permiten el desarrollo personal del individuo, se suelen dar más consecuencias de tipo negativo, como un alto índice de robos y vandalismo, ya que quienes los cometen no se sienten implicados en el trabajo y por lo tanto sienten un bajo compromiso, y actúan así para su propio beneficio y/o perjuicio de sus jefes o la Empresa (Brunet, 1987; Guillén y Aduna, 2008). Por otro lado, Tracey y Tews, de acuerdo a los resultados de su investigación en torno a la relación entre clima y desempeño, señalan que “un ambiente de trabajo que tiene expectativas, recompensa y apoya las capacidades de servicio del empleado provee de un contexto que puede promover altos niveles de desempeño individual y puede ayudar a conducir la

eficiencia operacional y el desempeño de la unidad” (Tracey y Tews, 2004, p. 308).

### **- Modelo de funcionamiento del Clima Organizacional**

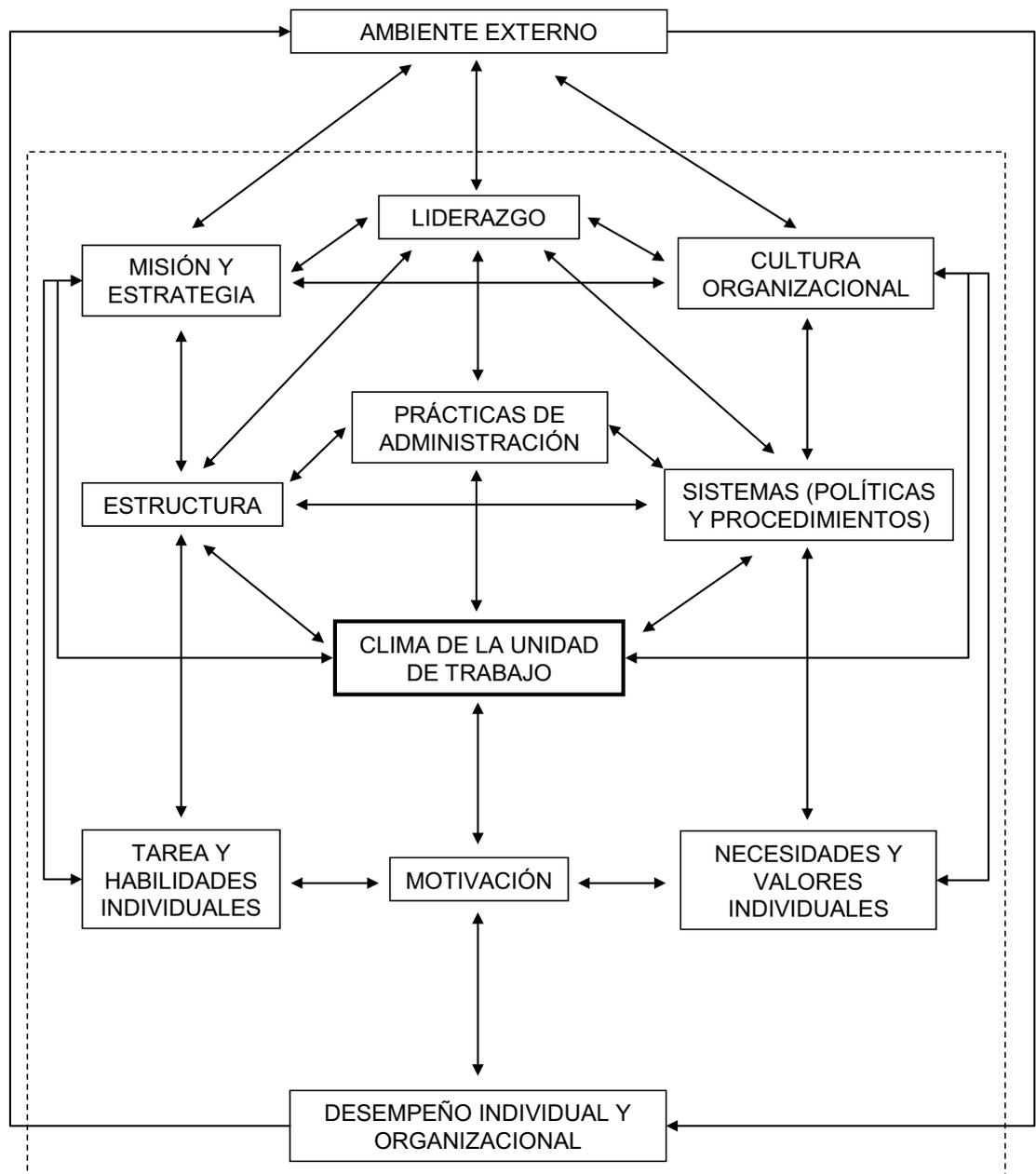
A lo largo de los años, diversos autores han hecho un intento por graficar en un modelo la forma en que funciona el Clima Organizacional dentro de una organización. En la presente revisión se tomará el modelo realizado por Litwin y Burke en 1992. Si bien no es el modelo más reciente encontrado en la literatura revisada sobre el tema, se ha escogido por dos razones: la primera, es que ha sido desarrollado por dos personas que llevan décadas en la investigación del tema; se basa en las investigaciones llevadas a cabo por Litwin a partir de los años sesenta (junto a Stringer, en 1968 y a Tagiuri el mismo año), y en las décadas siguientes ha sido revisado y refinado por diversos trabajos hechos por Burke y sus colegas. Además se han basado en estudios de otros autores (Peters y Waterman, 1982; Weisbord, 1976; Nadler y Tushman, 1977; en Litwin y Burke, 1992).

La segunda razón radica en la convicción de la autora, en base a lo leído, de que el Clima Organizacional no es un ente aislado dentro del funcionamiento organizacional. Este modelo precisamente grafica esta idea, y de hecho, es presentado por los autores como un modelo del desempeño y cambio organizacional, dentro de lo cual se encuentra, entre otros aspectos, el Clima Organizacional. Y ya que el objetivo de la presente investigación se centra en la administración que la Empresa hace del Clima Organizacional, no se puede estudiar a éste de manera aislada.

El modelo desarrollado por Litwin y Burke (1992) está basado en la Teoría General de Sistemas, donde cada sistema tiene un ambiente externo al que influye (a través de outputs) y que a la vez le influye a él (a través de inputs). Además, tiene subsistemas que se influyen todos mutuamente entre ellos, de modo que si hay un cambio en uno de ellos, éste afectará a todos los demás subsistemas en mayor o menor medida. Estos subsistemas han sido denominados por los autores como variables que inciden en el desempeño individual y grupal que obtiene la organización. Es decir, son factores que directa o indirectamente lo afectan. Dentro de estos factores se encuentra el Clima Organizacional, el cual a su vez también tiene factores que influyen en él. El modelo presenta, de acuerdo con lo que dicen sus autores, variables

clave en el nivel de sistema total (misión, estrategia y cultura), en el nivel de grupo de trabajo (clima) y en el nivel individual (motivación, necesidades, valores y ajuste al trabajo).

El modelo se presenta a continuación. Las flechas indican qué componentes se afectan entre ellos. Como se puede ver, es todo bidireccional. Además, se grafica la influencia del ambiente externo en la organización y viceversa (cabe decir que la línea punteada fue agregada por la autora para representar de mejor manera lo que ocurre dentro y fuera de la organización).



Cabe agregar que los autores, junto con presentar este modelo, muestran su inconformidad con el siguiente tema: si bien todas las variables se interrelacionan entre ellas, por lo que un cambio en una afecta a todas las demás, no todas tienen el mismo peso sobre todas, especialmente si se quiere llevar a cabo un cambio en la organización. Por ejemplo, dicen ellos, la estructura tiene un efecto más fuerte sobre los sistemas que viceversa (Burke y Litwin, 1992). Esto se condice con lo visto previamente, respecto del consenso existente en cuanto al peso que tienen las prácticas de liderazgo sobre el Clima Organizacional, que es mayor que el peso que tienen otros factores. Todo esto debe ser tomado en cuenta, a juicio de la autora, al momento de intentar realizar cambios que tengan que ver con el Clima Organizacional, ya que todas las variables lo afectan de una u otra manera.

#### **- Dimensiones del Clima Organizacional**

Si bien en el modelo presentado recientemente no se menciona la multidimensionalidad del Clima Organizacional, se considera importante considerar este tema. En la revisión realizada se pudo encontrar que muchos autores hacen la diferenciación entre factores y dimensiones del Clima Organizacional. Sin embargo, son bastante parecidos y están estrechamente relacionados. En este sentido, para entender la necesidad de hablar de dimensiones del Clima Organizacional, se puede considerar lo señalado por Stringer (2002), quien sostiene que la definición de estas dimensiones tiene un valor más bien operacional, es decir, se realiza para tener un asidero al momento de medir el Clima Organizacional en una Empresa. Entonces, no es excluyente hablar de factores y dimensiones del Clima Organizacional, porque en el fondo la primera acepción tendría que ver con la aproximación teórica a éste, mientras que la segunda tendría que ver con la aproximación práctica, para medir los componentes organizacionales que más estarían incidiendo en la percepción que las personas tienen de él.

Ya se ha visto previamente que actualmente existe un relativo consenso respecto de que el Clima Organizacional es un concepto multidimensional. Sin embargo, éste es otro tema en el que se puede ver la divergencia entre los distintos tipos de concepción del Clima Organizacional, ya que no existe consenso sobre la cantidad de dimensiones que éste tiene. Las dimensiones

del Clima Organizacional son agentes del entorno organizacional que pueden afectar el comportamiento de quienes las perciben; “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” (Brunet, 1987, p. 43). Las dimensiones revisten importancia para los investigadores, ya que permiten operacionalizar el Clima Organizacional, para medirlo a través de las percepciones que las personas tienen de estas dimensiones (Stringer, 2002).

Un ejemplo de esta divergencia está dado por Field y Abelson, que en 1982 hicieron un compendio de los estudios de distintos autores (Forehand y Gilmer, Friedlander y Margulles, Gavin, Lawler et al., Likert, Litwin y Stringer, Meyer, Payne et al., Pritchard y Karasick, Schneider y Bartlett, Steers, Halpin y Crofts, Muchinsky) que postulaban que existe una variedad de distintas dimensiones del Clima Organizacional, desde 2 hasta 11. Incluso Schneider (1975, en Field y Abelson, 1982) postulaba que no se puede establecer un número fijo de dimensiones del Clima Organizacional, porque éstas varían de una Empresa a otra de acuerdo a sus prácticas y procedimientos.

En la última década la situación no ha variado mucho, por ejemplo Casales (2000) sostiene que existen 12 dimensiones del Clima Organizacional, mientras que Stringer (2002) refiere que en sus diversos estudios ha encontrado que el Clima Organizacional puede ser descrito y medido en términos de 6 dimensiones distintivas. Guillén y Aduna (2008), en cambio, sostienen que existen sólo 3 dimensiones fundamentales, cuando por otro lado James et al. (2008), en base a lo propuesto por Locke en 1974, proponen dichas dimensiones serían 4.

Sin embargo, de acuerdo a varios autores (Campbell, 1970, en Field y Abelson, 1982 y en Ávila y Rocha, 2007; Brunet, 1987), existen 4 dimensiones que serían primordiales, ya que se presentan en la mayor parte de las organizaciones, es decir, serían transversales (aparecen mencionadas en la mayoría de los estudios relativos al tema). Estas 4 dimensiones son:

1. **Autonomía individual:** es la sensación de independencia y responsabilidad personal que cada individuo tiene respecto de su propio trabajo.
2. **Grado de estructura que impone el puesto:** es el grado en que los individuos perciben que su trabajo está definido, tanto por las tareas como por el rol que les toca cumplir, y la forma en que sus superiores se lo comunican.

3. **Tipo de recompensa:** es la percepción que tienen las personas de los estímulos monetarios y de las posibilidades de promoción que tienen dentro de la Empresa.
4. **Consideración, agradecimiento y apoyo:** son los estímulos y reconocimientos que los superiores hacen de los trabajadores.

De acuerdo con Field y Abelson (1982), estas 4 dimensiones parecen ser consistentes a través de todas las organizaciones. Sin embargo, dejan abierta la posibilidad de que existan otras dimensiones que sean propias de cada organización, de acuerdo a sus propias características, lo cual no debe ser dejado de lado.

### - Tipos de Climas Organizacionales

Como se vio previamente, Hellriegel y Slocum (1974, en Ávila y Rocha 2007), fueron unos de los primeros autores en señalar que pueden existir tantos Climas Organizacionales como subsistemas tiene una organización. Desde entonces, han existido distintos intentos por estudiar cuántos y cuáles son los tipos de Climas Organizacionales que existen dentro de una organización. En este sentido, Field y Abelson (1982) en su revisión del tema, señalan que “parece haber múltiples climas y dimensiones dentro de estas organizaciones. Aunque los climas sí existen a nivel individual o psicológico, ellos también pueden existir a nivel grupal y/u organizacional” (Field y Abelson, 1982, p. 188). Previamente, Lewin, Lippit y White (1939, en Ávila y Rocha, 2007), habían distinguido tres tipos de climas que corresponden a tres estilos de liderazgo: **clima democrático, clima autoritario y clima laissez faire**. Por otra parte, Litwin y Stringer (1968, en Ávila y Rocha, 2007), también distinguieron tres tipos de Climas Organizacionales de acuerdo a tres tipos de liderazgo, pero los conceptualizaron de una manera distinta. Estos climas son: **clima de afiliación, clima de poder y clima de logro**. Posteriormente, Halpin y Croft (1963, en Ávila y Rocha, 2007), presentaron un modelo con seis tipos de Climas Organizacionales, de acuerdo a las percepciones de los involucrados, los cuales se encontrarían en un continuo, de más a menos flexible: **clima abierto, clima autónomo, clima controlado, clima familiar, clima paternal y clima cerrado**. Por otro lado, Hellriegel y Slocum (1975, en Ávila y Rocha, 2007) presentaron otra tipología del Clima Organizacional, basados en la teoría de Herzberg sobre la motivación, la que tendría cuatro tipos de clima: **clima**

**ideal, clima de injusticia, clima de apatía y clima explosivo.** Brunet (1987), por su parte, hace una interpretación de la Teoría de la Administración de Likert, y propone la existencia de dos tipos de Clima Organizacional, cada uno de los cuales agrupa dos de los Sistemas de administración vistos. Estos tipos de Clima Organizacional son los **climas de tipo autoritario** (que incluyen el Sistema I, Autoritarismo explotador, y el Sistema II, Autoritarismo paternalista), y los **climas de tipo participativo** (que abarcan el Sistema III, Consultivo, y el Sistema IV, Participativo). De acuerdo al autor, los climas de tipo autoritario corresponderían a los Climas Organizacionales que, por otros autores, han sido denominados **“Cerrados”**: las relaciones entre dirección y empleados son rígidas, desconfiadas, tensas y burocráticas, por lo que entre los trabajadores existe una insatisfacción muy grande frente a su tarea y la Empresa. Asimismo, los climas de tipo participativo, corresponderían a los llamados climas **“Abiertos”**: se dan en organizaciones donde hay más dinamismo y capacidad de alcanzar los objetivos sin perder de vista las necesidades de los trabajadores. Y agrega que “esta teoría postula también el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional” (Brunet, 1987, p. 32). James et al. (2008) refieren que se ha dado una tendencia por tener una aproximación desde el punto de vista de “climas para algo”, lo que se centra en el clima de áreas específicas, por ejemplo, **clima de seguridad, clima de servicio, clima de creatividad e innovación, y clima de equipo.**

Sin embargo, la distinción que más se suele usar corresponde a la mencionada previamente por Field y Abelson (1982). Dichos autores señalan que al parecer hay diferentes climas dentro de una misma organización, correspondientes a cada subgrupo de ésta. De acuerdo a Schneider (1975, en Field y Abelson, 1982), esto ocurriría porque cada clima está definido en función de lo que ocurre en un grupo y situación específica, y hay un sinnúmero de grupos y situaciones en cada organización. Entonces, de acuerdo a diversos autores, habrían tres tipos de clima: **psicológico (o individual), grupal y organizacional.** El clima psicológico estaría constituido por las percepciones de cada individuo de su ambiente laboral más directo. La posición desde la cual cada individuo mira la organización influye en sus percepciones, así como también influyen sus características personales, como edad, género, escolaridad, necesidades, jerarquía, antigüedad, etc. El clima grupal ocurriría cuando existe un consenso entre los miembros del grupo respecto de las percepciones que tienen de los hechos. Y para el clima organizacional el

proceso sería el mismo, pero con la diferencia de que el consenso debería ser a un nivel mayor, a un nivel organizacional (Field y Abelson, 1982; Casales et al., 2000; Stringer, 2002; Peraza y Rodríguez, 2004; Schulte et al., 2006). Field y Abelson concluyen diciendo que “es posible que los 3 tipos de clima (psicológico, grupal y organizacional) existan al mismo tiempo y tendrían un impacto integrado sobre las expectativas e instrumentos”, y que la medida de este impacto “sería dependiente del grado de consenso concerniente a estos dos aspectos del clima. Parecería que mientras el consenso es más grande, más grande es el poder predictivo de estos aspectos del clima” (Field y Abelson, 1982, p. 196).

### **2.3. Importancia del Clima Organizacional**

De acuerdo con lo visto hasta ahora, la principal importancia del Clima Organizacional radica en que éste influye en la motivación y la satisfacción de los trabajadores, las que a su vez determinan el desempeño en el trabajo de éstos (Field y Abelson, 1982; Brunet, 1987; Stringer, 2002; Peraza y Rodríguez, 2004; Rainieri, 2006; Guillén y Aduna, 2008). Más específicamente, Peraza y Rodríguez señalan que “un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que percibe la Empresa, indica un sentimiento de pertenencia a la misma. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con los objetivos y destruye el ambiente de trabajo, lo que ocasiona situaciones de conflicto y de bajo rendimiento” (Peraza y Rodríguez, 2004, p. 27). En el fondo, la importancia de que en la Empresa exista un Clima Organizacional positivo o favorable para quienes trabajan en ella, conlleva a una mejor calidad de los servicios o productos ofrecidos, al mismo tiempo que produce una alta satisfacción de los Recursos Humanos de una Empresa (Peraza y Rodríguez, 2004).

En este sentido, de acuerdo con Field y Abelson (1982), el Clima Organizacional como constructo resulta importante en el estudio del comportamiento organizacional, ya que provee un vínculo conceptual entre el análisis de nivel organizacional y el de nivel individual. Así, el Clima Organizacional puede actuar como antecedente del comportamiento de los individuos en el trabajo, y por lo tanto puede servir para predecir el fenómeno organizacional (Field y Abelson, 1982; Peiró, 1984, en Guillén y Aduna, 2008). Es por esto que el Clima Organizacional tiene una gran importancia para los investigadores y jefes, porque

permite realizar un estudio del estado actual de la organización respecto del tema, y permite sentar las bases para realizar los cambios que se consideren necesarios en ésta. Si el Clima Organizacional es considerado como positivo por los trabajadores, se convertirá en un refuerzo que potenciará el aprendizaje de éstos (Brunet, 1987; Stringer, 2002).

### **3. Gestión del Clima Organizacional**

#### **3.1. Necesidad de cambiar el Clima Organizacional en una Empresa**

Al revisar las consecuencias y la importancia del Clima Organizacional, se puede ver que el principal efecto de éste se plasma en el desempeño de los trabajadores. Y ya que es este desempeño el que determina los resultados obtenidos por una Empresa, y la consecución o no de sus objetivos, es posible postular que se vuelque la atención, entre otras cosas, a la gestión del Clima Organizacional como posibilidad de intervención en aquello que está evitando que la Empresa logre sus metas. Esta idea es respaldada por diversos autores que sostienen que la Gestión de Recursos Humanos y mantener un Clima de trabajo estable en las organizaciones son una inversión a largo plazo, ya que permiten que la Empresa se mantenga competitiva (Brunet, 1987; Peraza y Rodríguez, 2004; Tracey y Tews, 2004). Tracey y Tews agregan que “una de las formas de mejorar el valor del capital humano es creando un escenario de trabajo que sea caracterizado por un servicio positivo y un clima de entrenamiento” (Tracey y Tews, 2004, p. 308).

Ahora bien, puede existir otra razón paralela para cambiar el Clima Organizacional de una Empresa, la que es buscar el bienestar de los empleados. Si bien el fin último siempre es mejorar el desempeño personal, grupal y organizacional, hay algunos autores que también señalan la importancia del bienestar de las personas que trabajan en la Empresa, de trabajar en un ambiente agradable, de la satisfacción de los trabajadores, como un punto importante (Peraza y Rodríguez, 2004; Elvira y Dávila, 2006; Mujica y Pérez, 2007). Cabe destacar que en la revisión realizada, sólo se encontró autoras latinoamericanas que señalan la importancia del logro de los objetivos organizacionales de manera conveniente tanto para la Empresa como para las personas.

Entonces, en una Empresa se puede mirar hacia el Clima Organizacional para saber si éste tiene que ver con la no consecución de sus objetivos (y, dependiendo del enfoque, si hay conformidad o no con el bienestar de los empleados). Para esto, primero se debe hacer un estudio de clima, con la medición de las percepciones que tienen los trabajadores de éste, para luego hacer un análisis de los resultados obtenidos y ver si efectivamente el Clima Organizacional está distante de lo que los Directivos quieren. Si es así, se puede realizar una intervención en la Empresa para generar cambios en éste.

### **3.2. Intervención en el Clima Organizacional**

Al hablar de la intervención del Clima Organizacional, es importante tener claro que ésta es parte de un proceso que ocurre en etapas. De acuerdo con Peraza y Rodríguez (2004), los estudios de clima ocurren en fases, las que son:

1. **Planificación del estudio:** se realiza un análisis principalmente de las características de la Empresa y de la muestra que será foco del estudio.
2. **Recogida de la información:** se emplean diversas técnicas para realizarla (entrevistas, encuestas, etc.).
3. **Tratamiento y análisis de la información:** puede ser realizado a nivel cualitativo o cuantitativo.
4. **Pasos post-medición:** es ideal dar soluciones a los problemas encontrados en función de los resultados obtenidos.

### **3.3. Medición del Clima Organizacional**

De acuerdo con lo visto anteriormente, Brunet afirma que “el clima es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio externo. 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” (Brunet, 1987, p.11). Dice además que el estudio del Clima Organizacional se puede realizar sin muchas dificultades, ya que, por un lado, las organizaciones están delimitadas en el

espacio, por lo que sus partes pueden identificarse sin ambigüedad; y por otro lado, en el interior de una organización existen distintas fuentes de información como reportes, estadísticas, organigramas y las mismas percepciones de los empleados, que proporcionan las bases que pueden servir para identificar el clima de la organización (Brunet, 1987).

Hablando de las evaluaciones propiamente tales, Didier (2009) dice que “los estudios de Clima Organizacional presentan diferentes aproximaciones metodológicas, lo cual condiciona el alcance y aplicabilidad de los resultados. En general estas aproximaciones están guiadas desde paradigmas clásicos de la investigación en Ciencias Sociales: Positivismo, Neopositivismo, Interaccionismo Simbólico, Constructivismo Social y Constructivismo Radical. En cualquier caso, cada paradigma posee asociada una metodología particular, ya sea cualitativa o cuantitativa (...) Ahora bien, una aproximación metodológica sólo condiciona la generación de datos o información, pero permite varios grados de libertad respecto a los diseños de investigación, como el análisis de datos. Es por esto que es necesario hacer una revisión de los modelos de trabajo de investigación, para determinar cuál es la viabilidad de ofrecer conclusiones con valor agregado para las organizaciones” (Didier, 2009, p. 12).

Con respecto a la metodología cuantitativa como guía del estudio del Clima Organizacional, Didier explica que la metodología cuantitativa de investigación en Clima Organizacional se basa en un paradigma explicativo en el cual “el sujeto-observador pretende comprender la realidad de un modo, en que éste aparta su subjetividad del objeto de estudio” (Didier, 2009, p. 13). En base a esto, existen tres diseños de investigación cuantitativa predominantes en el estudio de Clima Organizacional: Predictores (se utilizan regresiones lineales y modelos loglineales para poder determinar cuáles son las variables críticas del Clima Organizacional en las cuales intervenir para poder garantizar mejores resultados), Mediaciones y moderaciones (se identifica una variable que es susceptible de ser intervenida, a partir de lo cual se traza un mapa respecto de qué se debe intervenir para cambiar el status quo de una organización) y Modelos complejos (se incluye el concepto de Clima Organizacional en modelos de multinivel (como modelos lineales jerárquicos) o se utilizan modelos de ecuaciones estructurales para dar cuenta de su influencia en distintos niveles) (Didier, 2009). Una vez que los cuestionarios han sido contestados por los trabajadores y analizados por los investigadores, se genera un “perfil” del estado en el que está el Clima Organizacional de la Empresa en ese momento,

mostrando el nivel en el que han sido evaluadas cada una de las dimensiones consideradas en el estudio. “Los perfiles de clima permiten a una compañía formarse un juicio de su clima total, así como de los climas de varios departamentos o divisiones. El cuestionario le da a la compañía un lenguaje para administrar la cultura corporativa” (Stringer, 2002, p. 18). De acuerdo a Rainieri (2006), la metodología cuantitativa, en el estudio del Clima Organizacional, tiene la ventaja de evaluar directamente las creencias y percepciones de los subordinados, que son quienes contestan los cuestionarios.

La metodología cualitativa, en cambio, “presenta una visión hermenéutica que utiliza un proceso interpretativo más personal para comprender la realidad” (Guillén y Aduna, 2008, p. 55). Esta metodología parte de la base que el individuo interpreta y modifica la realidad en la que vive. Por lo tanto, resulta de mucha utilidad para captar el significado que las personas han generado a partir de las percepciones de su entorno laboral y entenderlas (Peraza y Rodríguez, 2004; Guillén y Aduna, 2008).

Con respecto a la cantidad de personas a las que se debe consultar en la evaluación del Clima Organizacional en una Empresa, Brunet afirma que, sea cual sea el modelo utilizado, “la encuesta puede ser válida si se interroga una muestra representativa de empleados por cada departamento o unidad que componga la organización” (Brunet, 1987, p. 24), es decir, que no es necesario encuestarlos a todos, lo cual tiene implicancias logísticas y monetarias para la Empresa.

Por otra parte, respecto de qué evaluar concretamente, Tracey y Tews (2004) hacen hincapié en que las mediciones del Clima Organizacional deben enfocarse en elementos específicos del ambiente de trabajo que pueden tener una relevancia estratégica en el logro de los objetivos organizacionales. Del mismo modo, Stringer (2002), dice que se debe evaluar la percepción de la gente de su ambiente más directo. Luego se irán juntando las evaluaciones de cada uno de los equipos o unidades de trabajo; de modo que una impresión del Clima Organizacional total se obtendrá por medio de la suma de todos los subclimas. En la misma línea, Field y Abelson (1982) afirman que la medición del Clima Organizacional (en cualquiera de sus tres niveles: individual, grupal u organizacional) se basará en los cuestionarios psicométricamente relevantes para el nivel de análisis que se quiera realizar.

Respecto del mismo tema, Brunet (1987) afirma además que, y de acuerdo con lo visto previamente, más que el tipo de cuestionario que se utilice en la evaluación del Clima Organizacional, lo que importa es que éste contemple por lo menos la evaluación de las 4 dimensiones más importantes del clima: Autonomía individual, Grado de estructura que impone el puesto, Tipo de recompensa y Consideración, agradecimiento y apoyo.

### **3.4. Cambio del Clima Organizacional**

Como se vio previamente, es ideal que después de medir el Clima Organizacional se realice una intervención que permita mejorar los aspectos que la organización considera necesarios (Stringer, 2002; Peraza y Rodríguez, 2004). Stringer sostiene que “el real valor de una encuesta de clima es el grado en que lleva a cambios constructivos en la organización que está siendo encuestada (...) Sin asistencia de consultoría, el proceso de feedback de la encuesta de clima será casi siempre desvirtuado, y la información nunca será convertida en acción constructiva. Cuando está bien hecho, el proceso entero se convierte en una poderosa herramienta para la administración del desempeño” (Stringer, 2002, p. 137). Agrega que los datos obtenidos en la medición sirven para que los líderes de la Empresa entiendan con un lenguaje común qué es lo que está ocurriendo en ella y se enfoquen en las acciones que es necesario llevar a cabo a partir de esa información. En este sentido, sostiene que más que los datos en sí, es importante el cómo éstos son utilizados para realizar un cambio en la organización, sólo así se puede decir que la encuesta de clima es una herramienta importante que signifique para la Empresa la posibilidad de mejorar aquello que se considere necesario (Stringer, 2002).

Más concretamente, Brunet dice que, ya que el punto fundamental en el Clima Organizacional son las percepciones de los individuos, es necesario modificarlas a éstas, ya sea tocando la percepción individual, el medio de trabajo, o las dos cosas juntas. En concordancia con esto, generalmente la intervención en el Clima Organizacional de una Empresa que busca el cambio de éste, se hace por la vía del Desarrollo Organizacional (DO), que 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” (Bennis, 1969, en Brunet, 1987, p. 105). Estas intervenciones pueden llevarse a cabo por medio de una o varias técnicas de DO, como grupos

T, capacitaciones, cambios de políticas, etc. Agrega que “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” (Brunet, 1987, p. 105).

De acuerdo a Brunet, quienes estén a la cabeza del proceso de cambio del Clima Organizacional deberán tener muy en cuenta que “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” (Brunet, 1987, p. 108).

Rainieri, por otra parte, agrega que también hay que tener muy en cuenta que al momento de intervenir en una organización “es importante entender las características de la cultura laboral de un país para poder comprender cuáles formas de trabajo y de relación son más aceptadas y/o promovidas por la cultura y cuáles pueden ser consideradas contraculturales, y más difíciles de aceptar” (Rainieri, 2006, p. 8). Además, Burke y Litwin (1992), indican que otro punto que hay que tener en cuenta, como ya fue visto previamente, es que los factores del Clima Organizacional se encuentran todos interrelacionados entre sí, por lo que llevar a cabo una variación en uno de ellos puede tener repercusiones en todo el sistema, no sólo en el Clima Organizacional.

Finalmente, se puede decir que no es fácil cambiar el clima de las organizaciones. Es un proceso que requiere de paciencia, porque se necesita la participación de todos los individuos a los que concierne y toma tiempo ver sus resultados. En este sentido, es importante tener claro que las encuestas de clima no arreglan nada por sí solas, y si quienes las aplican luego no hacen nada con ellas, son una pérdida de dinero para la Empresa. En el fondo, es necesario que la dirección quiera realizar los cambios requeridos en la Empresa y no tenga miedo de los cuestionamientos que puedan surgir al funcionamiento de la organización durante este proceso (Brunet, 1987; Stringer, 2002).

### **3.5. ¿Existe el concepto de Gestión del Clima Organizacional?**

En toda la revisión teórica realizada, se ha podido constatar que no hay evidencia de que este concepto haya sido formalmente definido. Autores como Brunet (1987) y Stringer (2002) hablan de los cambios que se pueden hacer en el clima de una organización a partir de la medición de éste, en momentos críticos en los que se considera que es necesario cambiarlo. Pero no hablan del

concepto de Gestión del Clima Organizacional propiamente tal, como un proceso que se dé constantemente en la Empresa y no sólo en respuesta a un proceso de medición.

Sin embargo, y en base a lo investigado, se puede decir que la “gestión” del Clima Organizacional de una Empresa es parte de la Gestión de Recursos Humanos que ésta lleva a cabo. Como se ha visto en el modelo entregado por Litwin y Burke (1992), existen distintos factores pertenecientes a la Administración de la Empresa, y sobre todo a la Gestión de Recursos Humanos, que inciden en el Clima Organizacional percibido por los trabajadores, como por ejemplo, las políticas y procedimientos organizacionales, la estrategia y, sobre todo, las prácticas de liderazgo. Además, se ha visto que estos factores están interrelacionados, es decir, que si hay un cambio en uno de ellos, todos los demás se ven afectados. Entonces, se puede decir que la Empresa, al estar gestionando cualquiera de los procesos que le competen a sus distintos departamentos, estará afectando en el Clima Organizacional de ésta. Éste es un proceso continuo, que se va dando todos los días en la medida que se vayan tomando decisiones que pueden ser bien o mal percibidas por los trabajadores, de acuerdo a sus necesidades y motivaciones previas. Entonces, se puede entender que si la dirección de una Empresa quiere mantener un buen ambiente laboral, debe estar pendiente de que la gestión de todos sus procesos (tanto de Gestión de Recursos Humanos como del negocio mismo) debe seguir una línea de acuerdo a esta intención, que genere una buena respuesta por parte de quienes trabajan en ella. En este mismo sentido, tanto los Directivos como los Mandos Medios de la empresa, deben procurar que el trato que tengan con los trabajadores de la empresa sea el adecuado, de acuerdo a la intención mencionada, pues las prácticas de liderazgo (que son las que más afectan en la percepción del Clima Organizacional) no incluyen sólo decisiones respecto del trabajo diario, sino que también incluyen lo correspondiente a la relación entre los distintos integrantes de la empresa.

Por tanto, se puede decir que el proceso de gestión del Clima Organizacional se encuentra inevitablemente dentro del marco de los procesos que involucra la Gestión de Recursos Humanos, y es una de las tareas que los profesionales de Recursos Humanos deben realizar, ya sea en un momento crítico o de manera permanente. Del mismo modo, cada Directivo que Gestiona a la Unidad a su cargo, debe procurar cuidar o mejorar el Clima Organizacional de ésta. En otras palabras, tal como lo dice Chiavenato (2007) respecto de la Gestión de Recursos

Humanos, esto es una responsabilidad de línea, al mismo tiempo que es función de estaff.

En respuesta a la pregunta planteada al inicio de este bloque, se puede decir entonces que, si bien no se ha encontrado una definición formal y explícita de la Gestión del Clima Organizacional, ésta sí existe, ya que es una práctica que se lleva a cabo en las empresas, ya sea de forma cotidiana o en un proceso puntual. Es por esto que, en base a todo lo leído, la autora se atreve a entregar una posible definición de Gestión de Clima Organizacional, entendiéndola como el conjunto de actividades planificadas y llevadas a cabo por los Directivos de Línea y los profesionales de Recursos Humanos de una empresa que buscan mantener en un nivel considerado positivo por ellos mismos, en pos de alcanzar las finalidades definidas por la Alta Administración para la Empresa.

### **3.6. ¿“Gestionar” el Clima Organizacional? ¿Para qué?**

En la literatura revisada se han encontrado diversos autores (Brunet, 1987; Stringer, 2002; Giraudier, 2004; Chin y Benne, 2007; Argyris, 2009) que se refieren al cambio organizacional en sus obras. La mayoría presenta modelos o incluso “tips” para llevar a cabo un cambio, ya sea en la estructura de la organización o derechamente en el clima de ésta: dicen qué hacer y qué no, con qué métodos y con qué pasos. Sin embargo, no se encontró en el material revisado la respuesta específica a la pregunta relativa al para qué cambiar el Clima Organizacional, ni menos para qué gestionarlo.

Se puede deducir rápidamente, de acuerdo a lo leído, que si la principal consecuencia del Clima Organizacional es el desempeño individual, grupal y organizacional, el cambio positivo de éste para los trabajadores generará mejoras en dichos desempeños, y por lo tanto ése es el “para qué” del proceso. A la Empresa le interesa mantener un buen Clima Organizacional porque esto permite facilitar los buenos resultados, lo que le traerá beneficios económicos y competitivos, tanto a corto como a largo plazo (Stringer, 2002; Tracey y Tews, 2004).

Sin embargo, como se pudo ver antes, en los últimos años y en Latinoamérica específicamente, ha surgido la idea de que mantener un buen Clima Organizacional en las Empresas no sólo se hace por el bien de ésta (para que consiga sus objetivos a través de un buen desempeño de sus trabajadores), sino

que también se hace por el bien de los trabajadores mismos (satisfacer sus necesidades y asegurarles una buena calidad de vida en el trabajo). Esta posición tiene una orientación más humanista, ya que implica poner al mismo nivel (o por lo menos cerca) las prioridades del negocio con las prioridades de las personas al momento de tomar decisiones importantes para la Empresa. Lo central aquí es lograr los objetivos de la Empresa, pero de manera conveniente tanto para ésta como para los trabajadores (Mujica y Pérez, 2007; Elvira y Dávila, 2005; Elvira y Dávila, 2006; Guillén y Aduna, 2008).

Esta diferenciación es sutil, pero puede tener implicancias prácticas en la Empresa. Ya sea en la gestión cotidiana de los procesos organizacionales (incluyendo la Gestión de Recursos Humanos) o en un proceso específico de intervención en el clima de una organización, es importante que los actores involucrados tengan claro cuáles son las expectativas que se tienen al respecto. Puede ocurrir que existan diferencias entre algunos de estos actores; unos tendrán como norte de este proceso tanto la mejora del desempeño tanto como el bienestar de los trabajadores, mientras que otros tendrán como norte sólo la mejora del desempeño. Si bien esta diferencia es sutil, genera distintas expectativas, es decir, puede haber distintas prioridades en cuanto al trabajo que se realizará, los pasos que se seguirán, etc., porque se buscarán resultados que implican complejidades distintas para el proceso. Por ejemplo, quienes buscan sólo la mejora del desempeño, podrían realizar las acciones que ellos consideran necesarias (de acuerdo a su propio criterio) para que los trabajadores perciban de buena manera su Clima Organizacional. Quienes buscan tanto la mejora del desempeño como de la calidad de vida de los trabajadores, seguramente considerarán necesario consultar y dialogar primero con los involucrados, antes de tomar las decisiones y realizar las acciones necesarias para que se sientan a gusto con el clima de la Empresa.

Si los que tienen prioridades distintas son integrantes de un mismo equipo directivo, puede haber dificultades en cuanto a la toma de decisiones, la forma en que éstas son comunicadas al resto de la Empresa y en que son llevadas a cabo, si es que no se aclara este punto primero. Y esto puede generar controversias, ya sea explícitas o implícitas entre quienes tomaron las decisiones, lo cual en algún momento debe ser afrontado. Por otro lado, si los que tienen prioridades distintas son integrantes de equipos distintos (por ejemplo, Directivos de Línea respecto de la Gerencia de Recursos Humanos, o la Empresa respecto de los consultores externos que vienen a apoyar en el proceso de intervención del clima) también puede haber choques, ya que la Gerencia de Recursos Humanos

o los consultores externos propondrán acciones de mejora que quizás no satisfarán las expectativas de los Directivos que requieren su apoyo.

## **CONCLUSIONES**

En el presente trabajo se ha realizado una revisión de gran parte de la literatura especializada en cuanto al Clima Organizacional y su gestión. Se ha podido encontrar que existe mucho material teórico sobre la Gestión de Recursos Humanos y sobre el Clima Organizacional, principalmente basado en investigaciones empíricas realizadas al respecto.

Eso sí, se debe tener en cuenta al momento de concluir la revisión de este estudio, las limitaciones que ha tenido. Al ser un estudio bibliográfico, los resultados se limitan a lo que la autora encontró tanto en Internet como en las bibliotecas a las que pudo tener acceso. No se han generado datos nuevos en base a alguna investigación empírica, ni tampoco se puede asegurar que se haya abarcado toda la información existente en el mundo respecto del tema. Es por esto que más adelante se proponen investigaciones que podrían ampliar los resultados encontrados hasta ahora.

Respecto de la Gestión de Recursos Humanos, se pudo constatar que ésta ha ido evolucionando desde la Teoría X hacia la Teoría Y respecto de la concepción y manejo de las personas en las Empresas; es decir, hoy en día se aboga por una administración más basada en valores humanistas que hace algunas décadas atrás. Además, se pudo encontrar que los autores latinoamericanos consultados son los que más defienden esta última postura. Sin embargo, se puede seguir encontrando casos en las que la administración de personas de la Empresa es más “a la antigua”, sobre todo si el nivel educacional de sus trabajadores es bajo y la tecnología utilizada en el trabajo es más bien precaria.

Respecto del Clima Organizacional, se pudo constatar que existen muchas teorías en torno a éste, muchas definiciones e investigaciones respecto de qué es, cómo funciona, cuáles son sus dimensiones, qué consecuencias tiene, etc. Esta diversidad se explica porque existen distintos enfoques respecto de qué es el Clima Organizacional y cómo funciona. Sin embargo, se pudo encontrar que hay tres puntos en los que hay mayor consenso: el primero, corresponde a la centralidad de las percepciones de los individuos en la concepción del Clima

Organizacional. El segundo, corresponde al hecho de que el factor que influye más potentemente en la percepción del Clima Organizacional y su manejo, es el liderazgo existente al interior de la Empresa y los grupos de trabajo. El tercer punto corresponde a que la principal consecuencia del Clima Organizacional radica en que afecta el desempeño de los individuos, tanto a nivel individual como grupal y organizacional.

Adicionalmente, se ha encontrado diverso material sobre la intervención en el Clima Organizacional, su medición y el posterior trabajo en la organización de acuerdo a los resultados obtenidos. Generalmente este material se refiere a cómo medir y luego cómo intervenir en aquellos elementos del Clima Organizacional que se desea cambiar.

Por otra parte, se pudo constatar, a lo largo de la investigación realizada, que no hay evidencia de que el concepto de "Gestión del Clima Organizacional" haya sido formalmente definido. Sin embargo, son varios los autores que hablan respecto de cómo manejarlo, gestionarlo o cambiarlo si es necesario. Esto, a juicio de la autora, constituye la existencia de la idea de que el Clima Organizacional puede (e incluso debe) ser gestionado en las Empresas que quieren mejorar su rendimiento. Sin embargo, se debe tener claro que, de acuerdo al modelo presentado por Litwin y Burke en 1992, la gestión del Clima Organizacional no es un proceso aislado dentro del fenómeno organizacional. El Clima Organizacional es sólo una parte de éste, y se afecta mutuamente con otras variables que también afectan en el desempeño individual y grupal. Por tanto, si se quiere realizar un cambio en el clima, se debe analizar las demás variables presentadas (estructura, políticas, liderazgo, ambiente externo, etc.), para saber sobre cuál o cuáles trabajar para generar un cambio en éste. Los mismos autores refieren que las distintas variables tienen un peso distinto unas sobre otras, lo cual puede variar en cada situación u organización. Entonces, se puede ver a la Gestión del Clima Organizacional como un proceso que se puede llevar a cabo de forma explícita (intervención) o implícita (trabajar otras variables, como cultura o estructura, por ejemplo), dentro de las actividades que implica la Gestión de Recursos Humanos, ya que continuamente todo lo que se realice en términos de administración de personas, influirá en la percepción que se crearán los trabajadores del ambiente de la organización.

Respecto de este mismo tema, se ha visto que autores como Rainieri (2006) y Guillén y Aduna (2008) presentan investigaciones sobre el Clima Organizacional en países específicos, cuyos resultados muestran que la cultura local del país o

región influye en cómo las personas perciben y significan lo que ocurre en la organización (por ejemplo, los estilos de liderazgo predominantes) y en base a ello reaccionan. Una futura línea de investigación en este tema podría ser indagar en Chile el peso relativo de las distintas variables como recompensas o reconocimientos sociales en la percepción del Clima Organizacional, ya que la cultura laboral chilena, de acuerdo con Rainieri (2006), tiene características específicas distintas de las existentes en otros países. Esto también podría entregar luces para quienes trabajen el tema en la práctica con las Empresas, ya que les podría entregar un foco respecto de cómo valorar y manejar cada uno de los procesos existentes en la organización.

Sobre las intervenciones en Clima Organizacional existen muchas recomendaciones de qué hacer y cómo, pero en ninguno de los materiales revisados se encontró respuesta al cuestionamiento de para qué hacer dichas intervenciones, ni menos para la pregunta planteada, respecto de cuáles son las finalidades de gestionar el Clima Organizacional constantemente en la organización. Según lo revisado, se puede deducir que el principal objetivo sería la mejora del desempeño de los individuos, ya que esto trae ventajas competitivas para la Empresa. Sin embargo, en algunos casos puede existir un genuino interés por el bienestar de los trabajadores en forma paralela a dicho objetivo. Esto, a juicio de la autora, puede tener implicancias en una organización que realiza periódicamente evaluaciones de clima, porque las expectativas de los actores que participan en la evaluación e intervención (o gestión) del Clima Organizacional pueden ser distintas y quizás no se satisfagan todas con lo que se realice. Si no se llega a un consenso explícito sobre la finalidad del proceso que se está realizando, se pueden generar problemas que afecten tanto la efectividad del proceso como las relaciones entre quienes lo llevan a cabo, como por ejemplo, malentendidos, descoordinaciones, etc. En este sentido, si no se tiene claro el para qué, el cómo no sirve de mucho, ya que se estará intentando llegar a nortes distintos.

Esto plantea un reto para quienes trabajan con el tema de la Mejora del Clima Organizacional, tanto desde la línea como desde el staff, ya que implicaría primero realizar una "declaración de principios o propósito" de ambas partes respecto de qué se busca lograr con la Gestión de Recursos Humanos y, específicamente, con la Gestión del Clima Organizacional (ya sea en un proceso puntual o en la cotidianidad de la Empresa). Si se piensa en el detalle de que este segundo objetivo ha sido planteado por autoras latinoamericanas, se puede pensar que

este tema puede resultar central en Empresas en las cuales existe diversidad cultural, como por ejemplo, en aquellas que son de tipo transnacional. Los profesionales de Recursos Humanos necesitan conocer qué posición tiene la línea al respecto, ya que, como se ha estudiado, el factor que más incide en la percepción del Clima Organizacional, son las prácticas de liderazgo que se llevan a cabo dentro de la Empresa, y por lo tanto la visión que los líderes tienen del Clima Organizacional propiamente tal influye potentemente en cómo se desarrolla este tema. Pero al mismo tiempo, los profesionales de Recursos Humanos deben tener clara su propia postura respecto del tema, ya que son ellos quienes entregan el servicio de asesoría a la línea. Y deben ser capaces de llegar a un acuerdo para trabajar en conjunto, aunque ese acuerdo no siempre implique un consenso respecto de la finalidad de la Gestión del Clima Organizacional. Es importante tener claro esto, además, porque estas posturas influyen en cómo se enfrentan y resuelven los problemas que surgen cotidianamente en la Empresa, tanto con los trabajadores como con los Directivos, lo cual, a su vez, también influye en la percepción que los trabajadores se forman del ambiente de trabajo.

Esta idea permite plantear otra futura línea de investigación, que podría ser respecto a qué buscan las numerosas Empresas chilenas que miden el Clima Organizacional periódicamente. Incluso se podría hacer una investigación de cuáles son las expectativas de la línea y cuáles son las de los trabajadores, y compararlas. Este tema puede resultar de principal interés en las Empresas transnacionales, ya que, como se ha visto, la tendencia a buscar tanto la calidad de vida del personal como el aumento del desempeño es más bien latinoamericana, mientras que desde Estados Unidos y Europa se habla solamente de mejora del desempeño.

Otra línea a considerar, en la que se podría realizar investigación, es la perspectiva metodológica. Si se piensa en que pueden existir dos tipos de finalidad distintos (mejorar el desempeño o mejorar tanto el bienestar como el desempeño), se puede plantear la pregunta respecto de cómo y en qué varían las metodologías de Gestión de Recursos Humanos, y Gestión del Clima Organizacional específicamente, en cada uno de los casos. Nuevamente, la sistematización de estas diferencias por sectores, tipos de empresas o países, podría ser de alta relevancia.

Finalmente, se puede decir que tanto la Gestión de Recursos Humanos en general, como del Clima Organizacional en específico, son temas que están lejos de ser cerrados por los investigadores. Conforme los tiempos van cambiando, la

dinámica de las organizaciones se ve afectada y por tanto la forma de manejarlas también debe ir respondiendo para mantenerse competitivas de acuerdo a las contingencias. Esto presentará constantes desafíos para quienes se dediquen a trabajar en el tema, que deberán tener claro que será necesario ser flexibles y estar actualizándose constantemente en los conocimientos necesarios para llevar a cabo el trabajo de la mejor manera.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Argyris, C. (2009), "Conocimiento para la acción". Ediciones Granica S.A., Argentina.
- Ávila, P. & Rocha, M. (2007), "Construcción de un clima de justicia tras un evento de conflicto organizacional". Tesis, Escuela de Psicología Universidad de Santiago, Santiago de Chile.
- Burke, W. & Litwin, G. (1992), "A causal model of organizational performance and change". *Journal of Management*.
- Burton, R., Lauridsen, J. & Obel, B. (2004), "The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance". *Human Resource Management*, Primavera de 2004, Vol. 43, N° 1, págs. 67-82. Wiley Periodicals, Inc., [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com).
- Brunet, L. (1987), "El clima de trabajo en las organizaciones". Editorial Trillas, México.
- Casales, J., Ortega, Y. & Romillo, M. (2000), "Clima organizacional y fluctuación laboral en una institución financiera". *Revistas de Psicología*, Vol. 17, N° 3, Cuba.
- Chiavenato, I. (2007), "Administración de Recursos Humanos". Editorial McGraw Hill, México.
- Chin, R. & Kenneth, D. (2007), "Estrategias generales para realizar cambios en sistemas humanos". En French, W., Bell, C. & Zawacki, R. (2007), "Desarrollo Organizacional, transformación y administración efectiva del cambio", págs. 34-52. Editorial McGraw Hill, México.
- Didier, N. (2009), "Actualización teórica y metodológica clima organizacional", CDO Consulting Group, Santiago de Chile.
- Elvira, M. & Dávila, A. (2005), "Cultura y administración de Recursos Humanos en América Latina". *Universia Business Review – Actualidad Económica*, págs. 28-45.
- Elvira, M. & Dávila, A. (2006), "Retos emergentes para la investigación de la administración de Recursos Humanos en América Latina". *Revista de Empresa*, N° 15, págs. 26-36.
- Field, G., & Abelson, M., (1982), "Climate: a reconceptualization and proposed Model". The Tavistock Institute, publicado por SAGE, en <http://www.sagepublications.com/cgi/content/abstract/35/3/181>.
- Giraudier, M. (2004), "Cómo gestionar el Clima Laboral". Ediciones Obelisco, Barcelona.

- Guillén, I. & Aduna, A. (2008), "La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana Empresa en la delegación Iztapalapa". Revista Estudios Gerenciales, Vol. 24, N° 106. Universidad ICESI, Colombia.
- James, L., Choi, C., Ko, C., McNeil, P., Minton, M., Wright, M. & Kim, K. (2008), "Organizational and psychological climate: a review of theory and research". European Journal of Work and Organizational Psychology, Psychology Press.
- Mujica de González, M. & Pérez de Maldonado, I. (2007), "Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad". Revista de Educación Laurus, Vol. 13, N° 24. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Venezuela.
- Peraza, Y. & García, M. (2004), "Clima Organizacional: conceptos y experiencias". Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente, Vol. 24. Cuba.
- Rainieri, A. (2006), "Estilos de dirección como determinantes del Clima Laboral en Chile". Revista ABANTE, Vol. 9, N° 1, pp. 3-33. Chile.
- Schulte, M., Ostroff, C. & Kinicki, A. (2006), "Organizational climate systems and psychological climate perceptions: a cross-level study of climate-satisfaction relationships", Journal of Occupational and Organizational Psychology. Extraído de la página web de The British Psychological Society, [www.bpsjournals.co.uk](http://www.bpsjournals.co.uk).
- Stringer, R. (2002), "Leadership and Organizational Climate". Prentice Hall Series in Organizational Development, USA.
- Tracey, J. & Tews, M. (2004), "An empirical investigation of the relationships among climate, capabilities and unit performance". Journal of Hospitality & Tourism Research, extraído de la página web: <http://jht.sagepub.com/cgi/content/abstract/28/3/298>.