AAU 0583

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE GRADO

El Clima Organizacional.
Una resultante de la percepción humana

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

Daneybhy Alejandra Rodriguez Gudiño

Como requisito para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la tutoría de la profesora Tahiri Ramos

Índice

	Página
Introducción	**4**
I. Percepción	**7**
I.1. Conceptualización	**7**
I.2. Algunas consideraciones sobre la percepción	**8**
I.2.1. Estados Psicológicos	**8**
I.2.2. Organización Perceptual	**9**
I.3. Percepción de Objetos y Personas	**10**
I.3.1. Percepción de los objetos	**10**
I.3.2. Percepción de personas	**11**
I.3.3. Semejanzas y diferencias entre los procesos perceptivos de objetos y personas	**12**
I.3.4. Factores que influyen en la percepción de personas	**13**
I.3.5. Mecanismos básicos de la formación perceptual.	**13**
II. Clima Organizacional	**15**
II.1. Conceptualización	**15**
II.2. Características del Clima Organizacional	**17**
II.3. Dimensiones del Clima Organizacional	**22**

Página

II.4. Resultados que se obtienen de un Diagnostico de Clima Organizacional **27**

II.5. Objetivos de la evaluación del Clima Organizacional **31**

III. Percepción y Clima Organizacional **32**

Conclusiones **37**

Referencias Bibliográficas **39**

Introducción

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a mayores y nuevos desafíos y la habilidad de estas para alcanzar sus objetivos, esta determinada por la productividad individual y colectiva de sus miembros. Son las personas, las que con su trabajo dentro de una estructura organizacional, contribuyen al alcance de los niveles de eficiencia y competitividad suficientes para generar los resultados esperados.

Esta situación, constituye una de las razones por las cuales, las organizaciones deben establecer mecanismos, para evaluar el ambiente de trabajo, en el que se desenvuelve el trabajador; conocer lo que piensan los trabajadores de ella, cómo se siente su recurso humano, lo que les motiva y lo que les disgusta y una buena medida de esta condición es el conocimiento del Clima Organizacional.

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia para las instituciones que buscan continuamente mejorar el ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento en la productividad, sin perder de vista el recurso humano. Adquiere especial interés por su influencia en los procesos organizacionales y psicológicos como la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, el aprendizaje, la motivación y satisfacción de los trabajadores, entre otros.

El concepto de Clima Organizacional ha sido abordado por distintos autores y desde diversos puntos de vista, sin embargo, el enfoque que ha demostrado mayor

utilidad es el que utiliza como elemento fundamental, las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.[1]

El Clima Organizacional se conforma por el ambiente donde desempeñamos diariamente nuestro trabajo, el trato que un jefe puede tener con sus colaboradores, la relación entre el personal de la institución e incluso la relación con personal externo, éste puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la institución en su conjunto o de determinadas personas que se encuentren dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

En otras palabras, el Clima Organizacional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la institución a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización y que refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

La importancia del termino percepción dentro de la definición del clima organizacional, reside en le hecho de que el comportamiento de un trabajador no es la resultante de los factores organizacionales existentes, sino que dependen del significado que le de el trabajador a estos factores y que a su vez dependen de hábitos desarrollados de experiencias pasadas y de expectativas que surgen de la estructura total de la situación.

---

[1] Alexis, Goncalves. Dimensiones del Clima Organizacional. (2002). Disponible en: www.qualidade.org/articles/dec97/htm

El estudio del clima presupone un estudio del ambiente humano y físico en el cual se desarrolla el trabajo y puede referirse a un departamento, a una unidad dentro de una empresa o una organización en general. Cada organización cuenta con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, las cuales dan lugar a determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos, estos a su vez inciden en la organización y por ende en el Clima.

Esta dinámica refleja la importancia que tiene el proceso de percepción dentro de la configuración del Clima Organizacional en una empresa, ya que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. En tal sentido el presente trabajo pretende documentar a través de las distintas posiciones y teorías del acerca del Cima Organizacional, la estrecha relación de este o la comprensión de su origen en el proceso de percepción humana.

I. Percepción

I.1. Conceptualización

Los continuos cambios en el medio físico y social, obligan a los individuos a utilizar complejos mecanismos adaptativos que tienden a la emisión de respuestas óptimas respecto a las transformaciones del medio.

La percepción del ambiente proporciona la base para que el individuo conozca el mundo y este conocimiento es fundamental para desarrollar su habilidad para funcionar adaptativamente (Holahan, C. (1996: 67) citado por Mildred, P., 2002). De esta manera la percepción se constituye en un medio del que dispone el individuo para rechazar, escoger y admitir la estimulación del mundo exterior que con libre entrada podría traumatizarlo o confundirlo. [2]

La percepción es el proceso través del cual el individuo connota de significado su situación y su ambiente. Se refiere a la adquisición de conocimientos específicos sobre objetos y sucesos en cualquier momento. [3]

Se produce siempre que los estímulos, activen los órganos sensoriales, pero implica cognición. Es decir, la manera como una persona organiza, interpreta y procesa

---

[2] Guillermo, Álvarez. La percepción de la organización clave para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, Volumen 11, Nº 1 y 2, p. 15

[3] Id.

los estímulos recibidos, se transmite a una experiencia psicológica, la cual es fruto de experiencias previas y de condiciones tanto personales como situacionales

En términos generales las percepciones son fruto de una compleja labor de análisis y síntesis, a la vez que destaca su carácter activo y mediatizado por los conocimientos y las experiencias del sujeto.[4]

I.2. Algunas consideraciones sobre la percepción

La percepción es básica en el entendimiento de la conducta individual porque es el medio a través del cual se puede determinar como un estimulo especifico, afecta a un organismo o individuo.

I.2.1. Estados Psicológicos

Existe un conjunto de estados psicológicos que influyen notoriamente sobre los procesos de la percepción. Dentro de este conjunto se mencionan los siguientes: predisposición, actitud, expectativa, significado, instrucciones, hipótesis, sintonía, emoción, etc. Algunas de estas variables se vinculan con factores cognitivos y otras con factores motivacionales. (Articulo de percepción).

[4] http://www.e-torredebabel.com/Uned-Parla/Asignaturas/IntroduccionPsicologia/ResumenManual-Capitulo11.htm#3.%20Los%20procesos%20cognitivos

I.2.2. Organización Perceptual

Los humanos perciben el mundo de una manera ordenada, regular, estable y con sentido.

- **Figura y fondo:** La diferenciación de la figura y el fondo es un logro del sistema perceptual, no se obtiene exclusivamente con el estimulo.
- **Agrupación Perceptual:** Unas mismas condiciones pueden producir percepciones diferentes, dependiendo de cómo sean agrupados los elementos de un estimulo complejo. Exiten distintas posiciones en relación a qué es lo que determina la forma de la organización. Wertheimer describió algunos de factores: proximidad, semejanza, buena continuación y cierre. La Gestalt planteó en primer lugar, que la organización es fundamental para toda actividad mental; en segundo lugar, que la organización no es aprendida; y en tercer lugar que la organización refleja una manera de funcionamiento del cerebro.
- **Percepción de la profundidad:** La percepción de la profundidad es de gran importancia para el desplazamiento en el entorno.
- **Constancia Perceptiva**: La constancia perceptiva existe con el sentido de la vista y también con los otros sentidos. Existen dos teorías básicas sobre la constancia perceptiva. La primera es la teoría de inferencia inconciente, la cual plantea que el conocimiento que posea el individuo se funda en la experiencia. La segunda teoría

es la ecológica, que afirma que la relación entre los diferentes objetos de una escena es la que nos da la información sobre su tamaño.

I.3. Percepción de Objetos y Personas.

Según expresa (Bruner y Cols., 1958, citado por Francisco Morales y otros) la percepción comprende fundamentalmente dos procesos: la recodificación o selección del enorme caudal de datos que nos llega del exterior, reduciendo su complejidad y facilitando su almacenamiento y recuperación en la memoria; y un intento de ir más allá de la información obtenida con el objetivo de predecir acontecimientos futuros y evitar o reducir la sorpresa.[5]

I.3.1. Percepción de los Objetos

Guillermo Álvarez en su trabajo de "La Percepción de la Organización"[6], cita algunas consideraciones sobre las investigaciones relacionadas con la percepción de los objetos, relacionadas con una serie de datos sobre la actitud o desenvolvimiento del perceptor en el proceso perceptivo, las cuales se mencionan a continuación:

a) Que el perceptor en el momento perceptivo, puede estar influenciado, por consideraciones sobre las cuales no tiene dominio ni identificación, respondiendo a claves que están fuera de su control, es decir no teniendo conciencia de ellas.

---

[5] Francisco Morales y Colaboradores. Psicología Social. Editorial Mc Graw Hill. P 95.

[6] G. Álvarez. Ob. Cit., p.17.

b) Que cuando se requiere formular un juicio perceptual difícil e incluso que le comprometa en su actuar, puede responder a claves irrelevantes para llegar a formular un juicio.

c) Que en la ocasión de tener que formular juicios abstractos o intelectuales puede estar influenciado y afectado por factores emocionales.

d) Que puede considerar como mas importantes, aquellos testimonios que vengan de fuentes respetables, mas que otros.

e) Que puede no estar en capacidad de identificar todos los factores sobre los cuales están basados sus juicios y en este caso no darle la importancia debida.

I.3.2. Percepción de Personas

El proceso de percepción, permite a los individuos formarse diversas impresiones de otros, las cuales estarán influenciadas por los propios valores, necesidades y expectativas. Las mismas, generalmente pueden depender según expresa Soskin (1953) citado por Álvarez 1992, de la situación en la que se encuentra la persona que es objeto de la percepción, de lo determinante de la generalización que hace que el perceptor de su primera impresión, y de la distorsión de la situación que pueda hacer el perceptor.

I.3.3. Semejanzas y diferencias entre los procesos perceptivos de objetos y personas[7]

La percepción de objetos y personas se parecen en lo siguiente:

- Ambos tipos de percepciones están estructurados
- En ambos tipos de percepciones existe la tendencia de buscar preferiblemente los elementos invariantes de los estímulos que se perciben.
- Nuestras percepciones de los objetos y de los demás tienen un significado, pues nos encargamos de procesarlos e interpretarlos para dárselo.

Las percepciones de objetos y de personas pueden diferenciarse en lo siguiente:[8]

- Las personas son percibidas como agentes causales y los objetos no.
- Las personas son semejantes unas de otras, lo cual permite realizar una serie de inferencias que no son posibles de realizar en el caso de los objetos.
- La percepción de personas es, generalmente, mas compleja que la de los objetos, pues las personas suelen tener atributos importantes que no son observables a simple vista, las personas cambian con mayor frecuencia y la exactitud en la percepción social es más difícil de comprobar.

[7] Morales, F. Ob. Cit., p.95.
[8] Morales, F. ob.cit., p. 96.

I.3.4. Factores que influyen en la percepción de personas

En el proceso perceptivo de las personas existen algunos elementos primordiales otorgados al perceptor que influyen en el proceso, los cuales se mencionan a continuación: las motivaciones, las expectativas, la familiaridad, el valor del estimulo, el significado emotivo del estimulo y la experiencia.

I.3.5. Mecanismos básicos de la formación perceptual:

El modelo de formación de las percepciones propuesto por Litterer 1965 citado por Alvares, plantea que en el proceso de formación de estas percepciones en un contexto especifico, participan numerosas fuerzas externas, entre ellas: la tensión de la situación, la presión del grupo, los sistemas de recompensa, etc. De la misma manera señala varios mecanismos o procesos básicos de formación de la percepción, los cuales se describen a continuación:

- **Percepción Selectiva**: implica que los individuos seleccionan la información que es satisfactoria o reforzadora y tienden a ignorar la información que no lo es. El mismo estimulo puede ser interpretado de distintas maneras por varios individuos. La interpretación se produce en función de la predisposición, valores y actitudes del receptor. ***http://comunicacion.idoneos.com/index.php/337570***
- **Proceso de Cierre:** Se relaciona con la tendencia del individuo a tener un panorama completo de cualquier situación dada. De manera que una persona puede percibir mas de lo que la información parece indicar y tal vez, agregue a la

información lo que le se apropiado con el objeto de cerrar el sistema y hacerlo significativo y reforzador.

- **Interpretación** junto con el cierre tiende a retroalimentar la selectividad y por lo tanto, afectan el funcionamiento de sus mecanismos en los procesos de información subsecuentes. El proceso de la percepción posee mecanismos agrupadores como la formación de conceptos, la generalización de estímulos y la discriminación de los mismos, los cuales determinan el lugar donde colocar y agrupar las nuevas experiencias a medida que estas tienen lugar, en conformidad con su contenido.[9]

[9] G. Álvarez. Ob. Cit., p.20

II. Clima Organizacional.

II.1. Conceptualización

El concepto de clima Organizacional es muy reciente; no es sino hasta 1960 que se comienza a hablar de el y principalmente en los países desarrollados.[10] Los estudiosos de este tema le han otorgado distintos nombres: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional y durante las últimas décadas han realizado esfuerzos significativos por explicar su naturaleza e intentar llegar a su medición. [11]

Estos esfuerzos han generado una falta de consenso en el significado de Clima Organizacional, dando lugar a distintos enfoques o posiciones para definir el término. Según Dessler estas definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. [12]

En tal sentido, el autor propone ubicar la definición del término clima organizacional, dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema: enfoque estructuralista, enfoque subjetivo y el enfoque estructural subjetivo.

---

[10] Clima Organizacional. Antesala del Aseguramiento de la calidad. Ingeniería & Desarrollo, 2000, p25.

[11] Alexis, G. ob.cit., P. 1

[12] Sandoval, M. Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas, 2004, N° 27, p 83.

Enfoque Estructuralista: propuesto por Forehand y Gilmer, definen al clima como: "El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman".

Enfoque Estructuralista: propuesto por Halpins y Crofts, definen al clima como: "La opinión que el empleado se forma de la organización"

Enfoque Estructural- Subjetivo: propuesto por Litwin y Stringer. Para ellos el clima organizacional son: "Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el "estilo" informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre la actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada"

Waters (Citado por Sandoval), representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el clima como:

"Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo".[13]

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

[13] Sandoval, M ob.cit., p 84.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales de acuerdo a Alexis Goncalves.

II.2. Características del Clima Organizacional

Dentro de los elementos característicos del Clima Organizacional se pueden mencionar los siguientes:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico
- El Clima Organizacional tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de éstos aspectos en sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin

darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral

En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que él sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se estabilice en una nueva configuración.

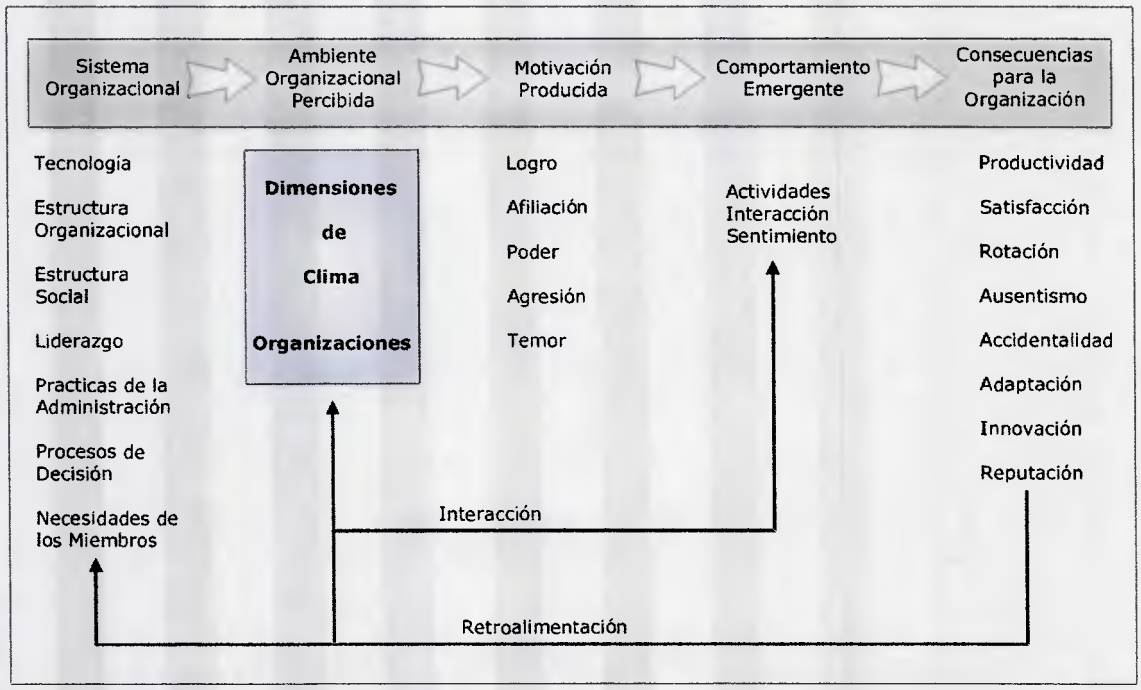
Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

Según **Alexis Goncalves**, las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y practicas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de clima organizacional:



Desde esa perspectiva el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos(estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional.

Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

II.3. Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional, definidas por algunos investigadores como variables de evaluación y medición, son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos.

En términos generales y para una investigación más efectiva se recomienda que estas dimensiones puedan servir como elementos referenciales y que cada empresa pueda escoger las variables de investigación o las dimensiones que considere pertinentes a los problemas detectados o por prevenir.

Las dimensiones de análisis deberán ser fijadas por un equipo vinculado a la gestión del tema pudiendo participar los especialistas de Recursos Humanos y especialistas de otras áreas. Es preferible que sea un equipo multitarea para evitar los sesgos en la visión del tema. [14]

Son diversas las dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente en las organizaciones y poder diagnosticarlo, algunos de estos planteamientos se presentan a continuación. Litwin y Stringer proponen que el clima organizacional depende de seis dimensiones:[15]

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

[14] Maish, E. Pautas Metodologicas para la realización de Estudios de Clima Organizacional. Gestión en el tercer milenio.2004, Nº 13, p35-38.

[15] Sandoval, M ob.cit., p 85

- **Responsabilidad individual**: Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
- **Remuneración:** percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo esta bien hecho.
- **Riesgos y Toma de Desiciones:** Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- **Apoyo:** Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- **Tolerancia al Conflicto:** Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o como puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Brunet afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:[16]

- **Autonomía Individual**. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización.
- **Grado de estructura que impone el puesto**. Esta dimensión mide el grado en que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.

[16] Sandoval, M ob.cit., p 86

- **Tipo de Recompensa**. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
- **Consideración, agradecimiento y apoyo**. Estos términos se refieren al estimulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Finalmente Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones, las cuales se presentan a continuación:[17]

- **Los métodos de mando.** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- **Las características de las fuerzas motivacionales**. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- **Las características de los procesos de comunicación**. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- **Las características de los procesos de influencia**. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- **Las características de los procesos de toma de decisiones**. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de las funciones.
- **Las características de los procesos de planificación.** La forma en la que se establece el sistema de fijación de objetivos y directrices.

[17] Sandoval, M ob.cit., p 85

- **Las características de los procesos de control**
- **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento**. La planificación así como la formación deseada.

Likert en su teoría de Clima Organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.[18]

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: **variables causales llamadas también variables independientes**, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes.[19]

Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables. **Las variables intermedias**, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de

[18] Mora, C. Likert y su Aportación con Respecto al Clima Organizacional. Extraída el 01de Octubre de 2007:http://www.gestiopolis.con/dirgp/adm/conceptos.htm.

[19] Ibid.

decisiones. **Las variables finales**, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas, (Robbins Stephen, 1999).

De acuerdo al mismo autor la combinación de dichas variables determinan dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

- **Clima de tipo autoritario**: Sistema I Autoritarismo explotador, Sistema ii Autoritarismo paternalista.
- **Clima de tipo participativo**: Sistema III Consultivo, Sistema IV participación en grupo.

Según Alexis P. Goncalves el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Estos estudios nos permiten en síntesis efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, etc.

II.4. Resultados que se obtiene de un diagnostico de clima organizacional (archivo de clima organizacional y empresa)

***DO: Diagnostico Organizacional**

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del DO:

- **Retroalimentación.** Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

- **Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.** A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio.
- **Incremento en la interacción y la comunicación.** La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.
- **Confrontación.** El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y

trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos ínter grupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

- **Educación.** Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.
- **Participación.** Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y a generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados.
- **Responsabilidad creciente**. Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el

desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestal del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autodirigidos, y la participación.

- **Energía y optimismo crecientes**. Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etcétera.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de DO. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

II.5. Objetivos de la Evaluación del Clima Organizacional

La evaluación del clima organizacional, estudios de satisfacción laboral y diagnóstico de cultura organizacional, permiten evitar o anticipar conflictos y desarrollar una gestión sana, altamente rentable para la empresa y satisfactoria para todos sus miembros.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Otros objetivos de la evaluación del clima organizacional son: conocer la percepción del personal sobre el actual Clima Organizacional, identificar aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual, proponer sugerencias para mejorar los niveles de motivación del personal, disponer de información relevante para la elaboración de planes estratégicos.

III. Percepción y Clima Organizacional.

Una extensa revisión de la literatura acerca del constructo Clima Organizacional destaca que dicho concepto permite una comprensión fundamental de la dinámica interna de las organizaciones. La percepción del clima resulta determinante para la satisfacción con el trabajo, el desempeño y la productividad. Quiere esto decir, que el análisis de la percepción en el contexto organizacional, constituye un valioso medio para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización. [20]

Como destaca Toro (1992a), 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. Estas percepciones del ambiente interno de una organización, son realmente evaluaciones que se encuentran cargadas de juicios de valor y significado.

La percepción es tan relativa que puede ser vista de manera diferente por la gerencia, por el sindicato, por los empleados y aun por los clientes. Incluso, dentro de la misma empresa la percepción varía según el área funcional, la antigüedad, el nivel educativo y el sexo. Toro (2001),

Cada persona selecciona diversos elementos que influyen en sus percepciones respecto a la gente, los objetos y los símbolos. Conocer los factores que influyen para que cada persona seleccione esos elementos y no otros, es determinante para toda la

[20] Casales; Ortega; Romillo, M. Clima Organizacional y la fluctuación laboral en una institución financiera. Revista de Psicología, 2000, Vol. 17, N° 3, p288-296

organización que desee atender adecuadamente a sus miembros. (Bruner, 1951 citado por Álvarez, G., 1992).

Refiriéndose al clima como el conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en el, para las empresas resulta entonces importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados y el estado del mismo puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño

El clima se constituye cada vez más en un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio. Por lo tanto evaluando el clima laboral lo que se está haciendo es determinar que tipo de dificultades existen en una organización a nivel de recursos humanos y organizacionales, internos o externos, que actúan facilitando o dificultando los procesos que conducirán a la productividad de los trabajadores y de todo el sistema organizacional. [21]

Las empresas competitivas deben ocuparse entre otras cosas de estudiar su propio *Clima Organizacional*; analizar como influyen los estilos de liderazgo, los procesos de comunicación y motivación, las políticas de personal, entre otros, en la población laboral y en su proceso de integración con la cultura organizacional; tomando en cuenta que la satisfacción en el trabajo constituye uno de los pilares para asegurar una mayor calidad, productividad y por ende el éxito de las organizaciones.

[21] Maish, E. Pautas Metodologicas para la realización de Estudios de Clima Organizacional. Gestión en el tercer milenio.2004, N° 13, p36

Las relaciones laborales en la organización pueden determinar los niveles de productividad y competencia de la empresa en el mercado, pues si estas relaciones no son óptimas se limitan los trabajos en equipo y se generan problemas de desempeño de los empleados reduciendo su nivel de trabajo, por esto "mantener un Clima Organizacional sano es una variable prioritaria al momento de buscar nuevas estrategias de producción o promover cambios organizacionales". (Davis, 1997, p.175). Wikilearning (evaluación del clima organizacional)

Mantener un Clima Organizacional adecuado de alguna manera influye positivamente en la satisfacción de los trabajadores, entre otras cosas porque la satisfacción laboral no esta influenciada únicamente por la percepción individual de cada empleado, sino que también se constituye a partir de las percepciones de las unidades de trabajo. [22]

Algunos trabajos referidos al estudio del Clima Organizacional como el de Ángel Leo González, titulado Clima Organizacional, antesala del Aseguramiento de la Calidad, concluyen aspectos como los siguientes: La medición del clima organizacional de una organización, podría ser el antecedente al proceso de aseguramiento de la calidad de bienes y o servicios, debido a que el éxito de la certificación, depende de la participación

[22] Schulte, Ostroff; Kinicki, A. Organizational Climate Systems and Psychological Climate perceptions. A Cross-level study of climate-satisfaction relationships. Journal of Occupational & Organizational Psychology, 2006, Vol. 79, p 645-671.

comprometida y responsable de todo el personal que se ve obligado a entender y desarrollar acciones enmarcadas dentro de un detallado plan de trabajo que implica la estandarización y mejoramiento de procesos, lo cual conlleva a cambios trascendentales en la cultura organizacional y en la forma de hacer las cosas.

Por otra parte (cita el mismo autor), el proceso de detectar las debilidades y fortalezas, mediante la medición del clima organizacional, se convierte en una oportunidad de hacer participe al personal, en el análisis, diseño e implementación de soluciones a los problemas y consecuentemente ayudar a la motivación del mismo.

Distintos estudios acerca del Clima Organizacional, han demostrado la relación de dependencia de este con el compromiso del trabajador a la organización, colocándolo como una condición externa facilitadota o inhibidora de este compromiso. [23]

El clima incide en los procesos cognitivos, en los juicios y por su intermedio en la motivación, la satisfacción y la acción. La motivación incide directamente en la acción, en el desempeño laboral y la eficiencia. El clima organizacional regula el compromiso, la motivación, la satisfacción, el desempeño de las personas en el trabajo y la productividad de la empresa, no como un agente causal directo pero sí como una realidad ambiental facilitadora o restrictiva (Toro, 1996, pp. 27-35).

Del mismo modo, Toro (2002) expone que el clima organizacional es una variable independiente en relación con la motivación y el compromiso; el compromiso es una

[23] Toro, F. Predicción del Compromiso del Personal a partir del análisis del Clima Organizacional. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 1998, Vol. 14, p 333-344.

manifestación de la motivación; el clima regula la motivación y, por ende, el compromiso organizacional.

El estudio del Clima Laboral es importante para la Dirección de una Organización para conocer como son percibidos por los trabajadores aspectos tales como: métodos y estilos de dirección, sistemas de estimulación, reconocimiento, control y supervisión, comunicación, solución de problemas, toma de decisiones entre otros. Esta información le permitirá a la dirección conocer las necesidades y expectativas de los trabajadores y, por ende, dirigir sus acciones a elementos específicos que se necesitan mejorar o cambiar, o sea, planificar estrategias para influir tanto en los recursos humanos como en el desarrollo de la organización.[24]

El concepto de clima laboral es por lo tanto muy complejo, sensible y dinámico a la vez. Complejo porque abarca un sin número de componentes, sensible porque cualquiera de ellos puede afectarlo y dinámico porque estudiando la situación de sus componentes podemos mejorarlos aplicando las medidas correctivas que resulten necesarias. Esta situación contribuye a que los estudios de clima organizacional se tornen en cada vez más relevantes y necesarios

El Clima Organizacional como resultado de la percepción humana, coloca a los individuos que forman parte de la empresa en los principales protagonistas y tomara la forma que como unidad o agrupación le otorguen..

[24] Núñez; González; Monfort; Parera, I. Clima Organizacional: Resultado del diagnostico en una empresa. Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente, 2005, Vol. 25, N° 1, p 42-44.

Conclusiones

Dentro de las innumerables definiciones que ha tenido el concepto de Clima Organizacional, la que habla de percepción es la que ha logrado mayor aceptación e importancia. Entre otras otras cosas, porque el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

La comunicación, solución de problemas, sistemas de estimulación, reconocimiento, la toma de decisiones, el liderazgo, el estilo de liderazgo, la estructura organizacional, son elementos característicos, muy particulares de cada organización y el trabajador los percibe de una determinada manera para dar lugar a comportamientos específicos, que finalmente estarán delineando el Clima de la empresa.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o mas de los subsistemas que la componen.

El Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros de la empresa, a través de percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Esta condición es muy importante, ya que la percepción es tan relativa que puede ser vista de manera diferente, por la gerencia, los supervisores, los trabajadores, las unidades.

Las percepciones que manejen los miembros de la organización sobre aspectos de la misma permitirán a la dirección conocer las necesidades, deficiencias y demandas de los trabajadores y, por ende, dirigir sus acciones a elementos específicos que se necesitan mejorar o cambiar, o sea, planificar estrategias para influir tanto en los recursos humanos como en el desarrollo de la organización y posteriormente hacer seguimiento de esas acciones y estrategias para medir los resultados y poder mejorar o cambiar las percepciones negativas.

Bibliografía

- Alfonso, Ilis. **Técnicas de Investigación Bibliográfica**. Caracas, Contexto Editores, 1995.232pp
- Álvarez, G. (1992). **La percepción de la organización clave para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización.** Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, Volumen 11, N° 1 y 2, p. 07-24.
- Casales; Ortega; Romillo, M. Clima **Organizacional y la fluctuación laboral en una institución financiera.** Revista de Psicología, 2000, Vol. 17, N° 3, p288-296.
- Clima Organizacional. **Antesala del Aseguramiento de la calidad**. Ingeniería & Desarrollo, 2000, p25-32.
- Chaparro, L. **Motivación Laboral y Clima Organizacional en empresas de Telecomunicaciones**. Innovar, Bogota, 2006, Vol. 16, N° 28.
- Goncalves, A. Dimensiones del Clima Organizacional. (2002). Disponible en: www.qualidade.org/articles/dec97/htm
- Maish, E. **Pautas Metodologicas para la realización de Estudios de Clima Organizacional.** Gestión en el tercer milenio.2004, N° 13, p35-38.
- Morales, J.F y Colaboradores. **Psicología Social.** Editorial Mc Graw Hill.
- Núñez; González; Monfort; Parera, I. **Clima Organizacional: Resultado del diagnostico en una empresa**. Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente, 2005, Vol. 25, N° 1, p 42-44.
- Oliver; Tomas, Cheynea. **Clima de Seguridad Laboral. Naturaleza y poder predictivo**. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 2005, Vol. 21, N° 3, p 253-268.
- Rodríguez; Peraza; Remus, Garcia, M. **Clima Organizacional: Conceptos y Experiencias**. Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente, 2004, Vol 24, p 27-30.
- Sandoval, M. **Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional**. Hitos de Ciencias Económico Administrativas, 2004, N° 27, p 83-87.

- Schulte, Ostroff; Kinicki, A. **Organizational Climate Systems and Psychological Climate perceptions. A Cross-level study of climate-satisfaction relationships.** Journal of Occupational & Organizational Psychology, 2006, Vol. 79, p 645-671.
- Toro, F. **Predicción del Compromiso del Personal a partir del análisis del Clima Organizacional.** Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 1998, Vol. 14, p 333-344.
- Definiciones extraídas el 22 de Octubre de 2007. http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen_corporativa
- Extraída el 01 de Octubre de 2007 http://www.e-torredebabel.com/Uned-Parla/Asignaturas/IntroduccionPsicologia/ResumenManual-Capitulo11.htm#3.%20Los%20procesos%20cognitivos
- Toro, F. & Cabrera H.. **Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional.** Revista Interamericana de Psicología Organizacional, 1998, Vol. 17, N° (2), p 27-39.
- Toro, F. & Cabrera H..**Clima organizacional y productividad laboral.** Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo, 1996, Vol. 49, p 66-72.
- Toro, F. & Cabrera H. (1996). **Motivos, intereses y preferencias de empleados y gerentes; diferencias individuales.** Colombia: Ediciones Gráficas.
- Álvarez, G. (1992). El constructo "clima organizacional": concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 11(1,2), 27-30.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.
- Mora, C. Likert y su Aportación con Respecto al Clima Organizacional. Extraída el 01de Octubre de 2007: http://www.gestiopolis.con/dirgp/adm/conceptos.htm.