

CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS

GERMÁN AUGUSTO BAQUERO GAONA

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C.
2017**

CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS

GERMÁN AUGUSTO BAQUERO GAONA

**Monografía para optar el título de Especialista en
Gerencia del Talento Humano**

Orientador(a):

**MARÍA EUGENIA VILLA CAMACHO
Psicóloga, PhD**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C.
2017**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C., Octubre de 2017

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dr. Francisco Archer Narváez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

A Dios por ser mi motivador y guiador en todas las acciones que realizo cada día, a mis padres Luisa María y Urias, a mis hijos Danna Georgette, María Fernanda y Nicolás, a mi esposa y compañera de lucha.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la sabiduría, la paciencia y la posibilidad de adquirir más conocimientos y vivencias académicas importantes para mi realización profesional; a mi familia por la comprensión y apoyo incondicional; a las directivas de la Universidad de América y el cuerpo docente, especialmente a la Doctora María Eugenia Villa Camacho, por el aporte decidido y constante de sus valiosos conocimientos para el desarrollo del presente documento.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	13
OBJETIVOS	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2. ANTECEDENTES	16
3. JUSTIFICACIÓN	17
4. DELIMITACIÓN	18
5. DISEÑO METODOLÓGICO	19
6. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	20
6.1 ORGANIZACIONES Y SU CONTEXTUALIZACIÓN GENERAL	20
6.2 LA INFLUENCIA Y RELACIÓN DE LOS INDIVIDUOS CON LAS ORGANIZACIONES	24
6.3 SURGIMIENTO TEÓRICO DE LAS DIFERENTES INVESTIGACIONES RELACIONADAS CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL	32
6.4 DEFINICIONES Y COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	36
6.5 CARACTERÍSTICAS Y DIMENSIONES DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	44
7. PROPUESTA DE SOLUCIÓN	48
8. CONCLUSIONES	49
BIBLIOGRAFÍA	50

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1: Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX	23
Cuadro 2: Relación entre cultura organizacional y clima organizacional	40
Cuadro 3: Variables que integran las diferentes dimensiones	46

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1: Bases de la motivación en el lugar de trabajo	28
Grafica 2: modelo general del proceso de motivación	29
Gráfica 3: Teoría de la motivación de Herzberg	31
Gráfica 4: Teoría del clima organizacional de Likert	39
Gráfica 5: Componentes y resultados del clima organizacional. (Sacado y adaptado de Gibson et al. (6))	42

GLOSARIO DE TÉRMINOS

COMPLEJIDAD: Es la cualidad de lo que está compuesto de diversos elementos interrelacionadas. La palabra complejidad tiende a ser utilizada para caracterizar un conjunto intrincado y difícil de comprender.

CLIMA ORGANIZACIONAL: Es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una Entidad.

CULTURA: Conjunto de manifestaciones en que se expresa el transcurrir tradicional de una sociedad, pueblo u organización.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Es un proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización.

ESTILO DE DIRECCIÓN: Grado en que los jefes apoyan, estimulan y dan participación a sus colaboradores.

ESTRUCTURA DE LA ENTIDAD: Distribución de las diferentes unidades o dependencias con sus correspondientes funciones generales, requeridas para cumplir la función de la entidad dentro del marco de la Constitución, la Ley y/o reglamento.

GESTIÓN: Actividades coordinadas para planificar, controlar, asegurar y mejorar una entidad.

MEJORES PRÁCTICAS: Es un conjunto coherente de acciones que han rendido buen o incluso excelente servicio en un determinado contexto y que se espera que, en contextos similares, rindan similares resultados.

MODELOS: Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo

MOTIVACIÓN: Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.

ORGANIZACIÓN: Es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

PROCEDIMIENTO: Forma detallada para llevar o realizar una actividad o un proceso.

PROCESO: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

PRODUCTO Y/O SERVICIO: Resultado de un proceso o un conjunto de procesos.

SISTEMA: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan con el fin de lograr un propósito.

INTRODUCCIÓN

La Fundación Universitaria de América, facultad de Educación Permanente y Avanzada, ofrece la Especialización en Gerencia del Talento Humano, como un programa de postgrado, con un pensum académico que exige la presentación de un trabajo de grado para obtener el título de la especialización.

En consecuencia de lo anterior, se hace necesario la presentación de un trabajo de grado siguiendo las temáticas impartidas por la Fundación Universitaria de América, cuya temática se fundamenta en “el marco teórico conceptual sobre Clima Organizacional para empresas públicas y privadas”.

Documento que será el resultado de la consulta de los autores más representativos que han estudiado e investigado sobre un aspecto importante e incidente, como lo es el Clima Organizacional de las entidades públicas y privadas; para lo cual se hará una contextualización inicial sobre las organizaciones, el surgimiento teórico de las diferentes investigaciones relacionadas con la complejidad, las connotaciones históricas en las diferentes eras, a través de los tiempos. También se tratará la influencia de las personas al interior de las organizaciones y la relación entre el individuo y la organización, aspectos que serán de vital importancia para abordar la temática central del marco teórico.

Finalmente, el marco teórico presentará una amplia contextualización relacionada con el clima organizacional de las entidades, con el objetivo de tener un referente teórico profundo con argumentos suficientes que permita conocer todos los aspectos que inciden, generan y conforman el clima organizacional de las entidades públicas y privadas.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar el marco teórico conceptual sobre Clima Organizacional para empresas públicas y privadas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Consultar los autores más representativos que han estudiado el Clima organizacional de las entidades públicas y privadas, con el fin de obtener una contextualización adecuada que permita contar con elementos teóricos importantes sobre el tema.
- ✓ Elaborar una base bibliográfica, con todos los autores que han escrito sobre temas relacionados con el Clima Organizacional de las entidades públicas y privadas, más representativos de la última década.
- ✓ Realizar una reseña de los autores más importantes y referentes teóricos, sobre el clima organizacional en las entidades.
- ✓ Compilar la información suficiente que permita tener un referente teórico, para la elaboración del marco conceptual sobre clima organizacional para empresas públicas y privadas.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Partiendo de la necesidad de realizar un trabajo de grado, en cumplimiento del requisito para la obtención del título de Especialista en Gerencia del Talento Humano, surge la idea de desarrollar un instrumento funcional y aplicable a las diferentes organizaciones, indistintamente en el sector público como en el privado, convirtiéndose en una herramienta útil para la Administración de personal.

Ahora bien, teniendo en cuenta la dinámica que tienen las organizaciones, por la relación de sus actores y componentes internos y sumado a esto la interacción y la influencia que reciben cada día del medio en el que se encuentran, entorno que se afecta por las transformaciones políticas, sociales, económicas y medioambientales que surgen y por tales motivos éstas no pueden ser ajenas a los cambios; de igual manera, al interior, las exigencias competitivas, las obligaciones laborales y las responsabilidades propias de su objeto misional, como también las relaciones del talento humano, son aspectos que deben ser tenidos en cuenta dentro de la gestión y la gerencia, especialmente del talento humano.

En consecuencia de lo anterior, en aras de realizar un mecanismo que satisfaga las necesidades y que alcance las expectativas de la dinámica organizacional expuesta, se inicia con la elaboración del marco teórico conceptual sobre Clima Organizacional para empresas públicas y privadas, con el objetivo de obtener los conocimientos básicos relacionados con el tema, conocer y analizar las diferentes variables que pueden incidir y aportar los argumentos técnicos y teóricos para el diseño de un mecanismo de medición de clima organizacional, aplicable a las diferentes organizaciones.

2. ANTECEDENTES

Desde el momento en que se empezó a hablar de las filosofías y las perspectivas relacionadas con la ética, en el comportamiento y diario transcurrir organizacional, toman una importancia fundamental las actuaciones de los seres humanos, tanto individual, como colectivamente; siendo estos aspectos los que enmarcaron la filosofía humanista, tendencia que ha influenciado y porque no decirlo guiado la gerencia del talento humano de varias organizaciones.

En el mismo sentido, empiezan a surgir pensamientos relacionados con la filosofía humanista, con autores como Douglas McGregor, economista Estadounidense, que estudia aspectos relacionados con la interacción de las organizaciones, centrado en la motivación de los empleados; otro exponente fue Abraham Maslow, psicólogo estadounidense, cuya corriente psicológica se enfoca en la existencia de una tendencia humana básica hacia la salud mental, de igual manera, fue el autor de la pirámide de las necesidades, modelo que plantea una jerarquía de las necesidades humanas.

De otra parte, han surgido autores que se han preocupado por la relación entre los empleados y las organizaciones, tales como Idalberto Chiavenato, reconocido por sus trabajos en Administración y en Recursos Humanos.

Igualmente, han sido objeto de estudio los pensamientos, los sentimientos y las percepciones de los individuos que integran las organizaciones, en el mismo sentido también han surgido pensamientos e investigaciones de autores que han enfocado el clima organizacional desde diferentes contextos, influenciados por el comportamiento y la interacción con la organización.

Todos estos pensamientos y autores, han venido aportando otra mirada sobre cómo se deben adelantar las acciones relacionadas con la gerencia del talento humano y como se deben generar y utilizar los instrumentos y metodologías para realizar una adecuada administración del personal dentro de las organizaciones; situaciones que motivan y serán insumo importante para la realización del presente trabajo, el cual busca elaborar el marco teórico conceptual sobre Clima Organizacional para empresas públicas y privadas, en cumplimiento del requisito para la obtención del título de Especialista en Gerencia del Talento Humano.

3. JUSTIFICACIÓN

Inicialmente la intención de la elaboración del presente trabajo, se centra en el cumplimiento de uno de los requisitos establecidos por La Fundación Universitaria de América, facultad de Educación Permanente y Avanzada, para la obtención del título de Especialista en Gerencia del talento Humano.

De otra parte, debido a situaciones relacionadas con mi trabajo, he tenido la oportunidad de conocer, analizar y vivenciar la forma como los empleados sienten, definen y perciben su transcurrir laboral en las diferentes entidades u organizaciones y como los estilos de dirección inciden en la productividad de las mismas, sin tener en cuenta o darle la importancia necesaria a ésta dimensión de la Gerencia del Talento Humano.

En consecuencia de lo anterior, y como situación paralela a la del cumplimiento del requisito académico, se plantea la elaboración de un marco teórico conceptual sobre Clima Organizacional para empresas públicas y privadas, que permita conocer diferentes variables útiles para la elaboración futura de un instrumento organizacional y que sirva como una herramienta de medición y mejora de los procesos inherentes a la Gerencia del Talento Humano, conducentes a una gestión del talento humano competitiva y enfocada en el bienestar de los empleados y la productividad de la Entidad.

4. DELIMITACIÓN

Para la elaboración del marco teórico conceptual sobre Clima Organizacional para empresas públicas y privadas, en cumplimiento del requisito para la obtención del título de Especialista en Gerencia del Talento humano, se tendrán en cuenta autores y publicaciones realizadas en los últimos 20 años.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

Para la elaboración del marco teórico conceptual sobre Clima Organizacional para empresas públicas y privadas, se iniciará con la consulta de los autores más representativos que han estudiado el Clima Organizacional de las entidades públicas y privadas, con el propósito de adquirir una contextualización adecuada que permita contar con elementos teóricos importantes sobre el tema.

Posteriormente, se realizará una reseña con los autores consultados y sus referentes teóricos, sobre el clima organizacional de las entidades, con el objetivo de lograr una compilación de información suficiente que permita tener un referente teórico que permita elaborar el documento del marco conceptual sobre el clima organizacional de las entidades públicas y privadas.

Finalmente se elaborará una base bibliográfica, con todos los autores que se hayan consultado, que sirvan de referente teórico sobre el Clima Organizacional de las entidades públicas y privadas, específicamente de la última década.

6. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

6.1 ORGANIZACIONES Y SU CONTEXTUALIZACIÓN GENERAL

Para el desarrollo y construcción del documento de marco teórico conceptual sobre Clima Organizacional para empresas públicas y privadas, se iniciará con el análisis y contextualización de las organizaciones, desde el punto de vista de su complejidad, las diferentes eras (industrialización clásica, neoclásica y de la información), durante el siglo XX, las organizaciones como sistemas (sociales y abiertos) y los diferentes enfoques, al igual que los principios y niveles organizacionales; en el mismo sentido se contextualizará el tema de las personas al interior de las organizaciones y su reciprocidad entre el individuo y la organización.

Se iniciará con la determinación para poder establecer una definición de organización, que a través de la cual, nos enmarque el sentir de las relaciones y los aspectos que la conforman o interactúan, en la búsqueda de un objetivo o razón de ser para lo cual fue creada; y que nos permita esbozar una idea preliminar de lo que buscamos entender para abordar el tema central del presente escrito, “una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad¹”

Con esta definición se puede inferir que existen una serie de actividades que le serán asignadas a las personas, para ser ejecutadas y así obtener el objetivo o propósito establecido; pero para lograr este cometido es importante determinar unos roles o responsabilidades, estipulados generalmente por un manual de coordinación, inherentes a las personas encargadas de la realización de las actividades.

Es importante destacar que para SCHEIN, no sólo con la existencia de los aspectos mencionados en la definición, son necesarios para que exista una organización como tal, él expresa que se requiere de tres dimensiones básicas, una jerárquica que determina los niveles de subordinación o de autoridad, otra funcional, que se encarga de definir los diferentes tipos de trabajo y finalmente la dimensión de inclusión o centralidad, dada por la forma como las personas están cerca o distantes de la columna vertebral de la organización.

La dimensión de inclusión o centralidad se caracteriza por la relativa a conformación de los grupos informales existentes en las organizaciones, los cuales no son

¹ SCHEIN, Edgar H. Psicología de la organización. México: Prentice hall hispanoamericana, S.A. traducido de la tercera edición en inglés de Organizational Psychology, 1982. p.14.

visibilizados o reconocidos en el organigrama, pero que muchas veces inciden en la operatividad, funcionalidad o en la toma de decisiones de la organización.

De lo anterior y tomando la conceptualización de organización que se ha dado, se puede decir que es la connotación que algunos sociólogos le han dado a la organización formal, diferenciándola de los otros dos tipos de organización que existen, como lo es la organización social y la organización informal, esto analizándolo desde el punto de vista de las organizaciones como sistemas.

Ahora bien, considerando lo relativo a las organizaciones sociales se puede decir que éstas se generan de manera natural de la interacción de los individuos, sin la mediación de la coordinación como elemento fundamental y necesario para lograr los objetivos, sólo es necesario tener un sentir común para su formación. Como lo dice Schein² de otra parte, en lo relacionado con las organizaciones informales, éstas se originan o se identifican con los estándares que rigen una relación de las personas que integran una organización formal, pero que no se encuentran determinados en el manual de roles y actividades.

En el mismo sentido, y con la intención de poder abordar o hablar de clima organizacional, es importante estudiar la temática relacionada con el comportamiento organizacional, lo anterior, es sustentable bajo la premisa de que la mayor parte del tiempo estamos inmersos en las organizaciones. En tal sentido, algunos investigadores empezaron a establecer definiciones a partir de conceptos tales como “(...) que la persona se adecue al trabajo y que el trabajo se adecue a la persona”³, conceptos que han sido analizados desde varias perspectivas y diferentes definiciones

Aunado a lo anterior, también se debe tomar en cuenta la definición que se hace “desde la interacción de las personas entre sí, y con las organizaciones, lo anterior, debido a la connotación del ser humano, como un ser eminentemente social e interactivo; no vive aislado sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes, en tal sentido, el ser humano necesita siempre de los demás, siempre debe estar constantemente contacto con otros individuos”⁴, convirtiendo esta necesidad en una obligación de buscar siempre cooperación, situación que puede ser una circunstancia que lo lleva a formar organizaciones, como un mecanismo para lograr o alcanzar sus objetivos o metas.

² Ibíd., p. 15, 16.

³ FURNHAM, Adrian. Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones. México: alfaomega grupo editor, S.A. de C.V. segunda reimpresión, 2006. p. 2.

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava edición. México: Mc Graw Hill, 2007. p. 6.

Por tal motivo, “una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas, como consecuencia de su cooperación”⁵, que en su conformación o dentro de su funcionalidad o en su esencia cuenta con individuos que tienen la capacidad de comunicarse, y cuentan con la disposición o la voluntad de aportar o contribuir con acciones o actividades conjuntas, encaminadas a lograr un propósito común.

A partir de lo conceptualizado anteriormente, se podría inferir que las organizaciones, surgen a partir de las individualidades de las personas, y que como consecuencia, existirían como una solución a sus necesidades y que adicionalmente se convertirían en el mecanismo para obtener ciertas metas individuales, que el individuo no puede alcanzar.

No obstante, bajo la premisa de la diversidad de necesidades propias de los individuos, se presentarían los diferentes tipos de organizaciones, con el propósito de satisfacer cada una de esas necesidades de los seres humanos, es así, como existen tantas organizaciones, como necesidades de las personas encontremos.

Además, y teniendo en cuenta que los seres humanos cada día tienen la capacidad de evolucionar, por lo tanto y teniendo en cuenta que a medida que esto sucede, sobrevienen sus necesidades, las cuales van cambiando, conllevando la obligatoria transformación de las organizaciones, como resultado de querer satisfacer o suplir esas necesidades con la oferta de productos o servicios, aclarando que esta no es la única circunstancia causante de las transformaciones de las organizaciones, ya que pueden darse también por otros aspectos diferentes a las personas, con los cambios o aparición de tecnologías o cambios ambientales, entre otros.

Así pues, conociendo estas circunstancias evolutivas de los individuos, generadas por los diferentes aspectos con los cuales se encuentran interrelacionando en todo momento, incidiendo de manera directa o indirecta en la motivación que posean para ejecutar las actividades dentro de la organización; teniendo en cuenta este escenario, no se puede ser ajeno como organización y desconocer esta realidad al momento de identificar las variables a tener en cuenta dentro del proceso de investigación o determinación del clima organizacional, que están percibiendo los empleados.

Con el ánimo de ampliar la contextualización de las organizaciones y la influencia que éstas tienen, en la determinación del clima organizacional, a través de la cultura organizacional, como un elemento fundamental del clima, mostraremos los diferentes momentos de las organizaciones durante el siglo XX.

⁵ *Ibíd.*, p. 6.

Cuadro 1: Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX

	Industrialización clásica	Industrialización neoclásica	Era de la información
Periodo	1900 - 1950	1950 - 1990	1990 -
Estructura organizacional predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las áreas.	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otras unidades estratégicas de negocios.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
Cultura organizacional	Teoría X. Orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del statu quo. Valor a la experiencia.	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios. Los cambios se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento.
Modo de tratar a las personas	Personas como factores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen.	Personas como recursos organizacionales que necesitan ser administrados.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben ser motivados e impulsados.
Visión de las personas	Personas como proveedoras de mano de obra.	Personas como recursos de la organización.	Personas como proveedoras de conocimiento y competencias.
Denominación	Relaciones industriales.	Administración de recursos humanos.	Gestión del talento humano.

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava edición. México: Mc Graw Hill, 2007. p. 9.

De igual manera, se considera importante tener en cuenta dentro de los aspectos fundamentales de conceptualización para la determinación de elementos determinantes del clima organizacional en una entidad, el estudio y análisis de conocimientos y pensamientos relacionados con la filosofía humanista, de autores como Douglas McGregor, economista Estadounidense, quien estudio todos aquellos aspectos relacionados con la interacción de las organizaciones, desde los contexto político, económico y social, centrado en la motivación de los empleados, a partir de supuestos del comportamiento humano, que se puede ver influenciado por elementos como la línea de mando, el rango de control, entre otros, aspectos

que se centraron en dos teorías; la teoría X y la teoría Y, fundamentadas en la jerarquía de necesidades de Maslow.

6.2 LA INFLUENCIA Y RELACIÓN DE LOS INDIVIDUOS CON LAS ORGANIZACIONES

Continuando con el análisis y partiendo del concepto que el individuo al interior de las organizaciones, su comportamiento no sólo depende de sus particularidades, sino que en alto grado incide el ambiente laboral con todos los componentes que integran la entidad, razón por la que, de la relación que surge entre el individuo y la organización, es que se empieza a hablar de clima organizacional, concepto éste que se estudiará de manera particular y vasta para podernos adentrar en el tema central del objetivo temático principal del documento de marco teórico conceptual sobre Clima Organizacional para empresas públicas y privadas.

Por otra parte, es importante determinar que dentro de la dinámica de la organización y el individuo, existen unos factores internos y otros externos que inciden en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, algunos de estos factores internos son: “la capacidad para aprender, la motivación, la percepción, las actitudes, la personalidad y los valores, y algunos de los factores externos que afectan el comportamiento de los individuos pueden ser el sistema de recompensas de la organización, los grupos y los equipos, los estilos de liderazgo de los gerentes, la cultura de la organización y estructura”⁶; como se evidencia, estos factores siempre estarán, en las personas como en las organizaciones, y depende de cada situación, cada persona, cada organización, o cada labor que se adelante para poder determinar el grado de importancia o afectación de los factores en el comportamiento de los individuos que hacen parte de una organización.

Por lo anterior, además de centrarnos en el estudio de las personas, también abordaremos el otro componente importante que incide en el clima organizacional, como lo es las organizaciones en su contexto, estructura y específicamente lo referente a “la cultura organizacional, entendiéndose ésta como el conjunto de supuestos y entendidos que se comparten y que forman la realidad funcional de una organización (políticas, prácticas y normas)”⁷ y que puede estar relacionada con la forma como se toman las decisiones o se maneja la comunicación de las mismas. Por consiguiente, si se pone en contexto la toma de decisiones, generalmente existen dos aspectos que pueden estar ligados a éstas decisiones, de una parte, la ética y de otra, el componente gerencial propiamente dicho; a manera de ilustración esbozaremos una idea básica de la primera, limitándola a resaltar que ésta se fundamenta principalmente en la competencia ética, la cual se simplifica en el

⁶ HELLRIEGEL, Don. Texas A & University y SLOCUM, John W, Jr. Southern Methodist. Comportamiento organizacional. 12ª edición. México: Cengage Learning, 2009. p. 6.

⁷ *Ibíd.*, p. 6.

conocimiento, las habilidades y capacidades que se tienen para incorporar en sus actuaciones los principios y valores que permitan diferenciar lo bueno o lo malo en las decisiones que se tomen y la habilidad para encontrar el equilibrio de los principios organizacionales y los intereses de los individuos que son cobijados por estos preceptos al interior de la organización.

Así mismo, en cuanto a la toma de decisiones gerenciales, se hará un énfasis basado en los modelos expresados por HELLRIEGEL (2009), el racional, el de la racionalidad limitada, el de la administración basada en evidencias, y el político. Inicialmente la toma de decisiones en el modelo racional se fundamenta en la obtención la mayor cantidad de información, una amplia definición del problema o situación, un profundo análisis y concienzuda evaluación de las diversas alternativas, favoreciendo siempre los intereses de las personas y los de la organización, como principales características del modelo se tienen que evitan la enunciación de soluciones prematuras, promueve la participación y la deliberación, durante el proceso de compilación de la información; pero debido a la especificidad del proceso, conlleva una limitación en relación con el tiempo que puede tardar para la toma de las decisiones, aspecto que puede llegar a generar costos no concordantes con los beneficios obtenidos, afectando por ende, el clima de la organización por la no obtención de los objetivos y metas propuestos.

Con el modelo de la racionalidad limitada, nos muestra las limitaciones que posee la racionalidad en la toma de decisiones, situación que puede conducir a las personas o a los equipos, a tomar decisiones diversas, a pesar de contar con la misma información, adicionalmente las decisiones pueden estar sujetas a la limitada o incompleta información, en lo relacionado con las alternativas posibles o el resultado esperado, situación que está dada por tres aspectos: "el mínimo satisfactorio, la búsqueda limitada y la información y control inadecuados; entendiéndose el mínimo satisfactorio, como la tendencia a elegir una meta o decisión aceptable, en lugar de una óptima; la búsqueda limitada es realizada por las personas o equipos hasta encontrar una alternativa que les parece adecuada y finalmente, la información y control inadecuado determinado por la toma de decisiones con fundamento en información inadecuada"⁸, frente a la situación o el problema, provocando fuerzas del medio que no se pueden controlar.

Otro modelo es el de "la administración basado en evidencias, la cual se fundamenta en el uso de un óptimo y profundo diagnóstico de los hechos, tomando elementos centrales del modelo racional y busca reducir los problemas identificados a través de la racionalidad limitada, situación que le aporta a la toma de decisiones un excelente principio, que evita sesgar las acciones al interior de la organización"⁹,

⁸ Ibíd., p.405, 406, 407.

⁹ Ibíd., p.408.

pero al igual que los anteriores modelos, éste también posee algunas limitaciones, representadas en la dificultad para desarrollar ideas referentes a la sustitución de los hechos por sabiduría convencional y comprometerse a la toma de decisiones basada en hechos, “siempre puede ser un reto, debido a determinación de interrogantes, tales como, qué es un hecho, quien decide qué hechos se deben tener en cuenta, cuáles se incluyen, cuáles de descartan, cuáles son los más relevantes, etc., otra de las limitaciones, es la falta de hechos para proyectar, debido a que las evidencias y la información con que se cuenta, nos muestran hechos del pasado, y son los que están disponibles para tomar decisiones del futuro”¹⁰.

“El cuarto modelo es el político, éste describe la toma de decisiones por parte de las personas, grupos o unidades cuando las partes perciben que tienen intereses, metas y valores diferentes y por separado, por tal motivo incide bastante en el clima organizacional, entre otros aspectos, porque no reconoce dilemas éticos de manera explícita y uno de sus principales baluartes es el poder”¹¹, con el cual se puede llegar a general una serie de desigualdades, entre los superiores y los subordinados, en relación con el estatus y los privilegios.

En consecuencia de lo anterior, se puede pensar que algunas, sino todas las decisiones tomadas al interior de las organizaciones, inciden de manera directa sobre la interacción de las personas y las organizaciones, en aspectos relacionados con los diferentes conceptos, la complejidad de las organizaciones, las organizaciones como sistemas, los niveles, la cultura organizacional y el ambiente organizacional, aspectos que forman o sobre los cuales se genera el clima organizacional que perciben los individuos y que determinan su comportamiento dentro de su vida laboral.

De otra parte, se estudiarán los aportes de Abraham Maslow, psicólogo estadounidense, cuya corriente psicológica se enfoca en la teoría motivacional, y convirtiéndose ésta en una de las más conocida y cuyo fundamento conceptual se estructuró en la jerarquía de las necesidades humanas; estas necesidades las organiza en una pirámide, de acuerdo a su importancia en relación con la conducta humana. De acuerdo a Chiavenato es importante resaltar que en la base se “encuentra las necesidades más bajas y recurrentes (necesidades primarias), entre las que se encuentra las fisiológicas y las de seguridad, mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (necesidades secundarias) determinadas por las necesidades sociales, de aprecio o estima y las de autorrealización”¹².

¹⁰ *Ibíd.*, p. 409.

¹¹ *Ibíd.*, p. 411.

¹² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava edición. México: Mc Graw Hill, 2007. p. 50.

En tal sentido, Maslow no sólo estudia las necesidades, sino además, evidencia la existencia de conductas ligadas, que pueden complementar la satisfacción de las mismas, es así como agrupa las necesidades, “de una parte en necesidades de deficiencia (fisiológicas, de seguridad y sociales), las cuales deben estar satisfechas para que se pueda decir que la persona se encuentra sana física y psicológicamente; de otra parte, las necesidades de crecimiento (estima y autorrealización), manifestando que cuando satisfaciendo estas necesidades, la persona puede progresar, mejorar y lograr una realización importante como ser humano, que colme sus expectativas”¹³.

En relación con las necesidades, David McClelland, planteó la existencia de unas muy importantes de origen cultural, que pueden motivar a las personas: los logros, determinada por un comportamiento competitivo y de calidad, orientada a realizar las actividades de manera excelente y óptima, en comparación con otras personas; el poder, enmarcado en dos componentes, uno institucional y el otro personal, generalmente quienes ostentan poder, cuentan con una alta motivación, situación que puede afectar las actuaciones de los demás, al punto de generar una dependencia, alimentada a través de premios a quienes están con ellos y por último, “la afiliación, caracterizada por la habilidad, capacidad o tendencia por promover, establecer y lograr buenas relaciones con los demás”¹⁴.

Aunado a lo anterior, es importante tratar todos los aspectos relacionados con la motivación, ya que existen varios autores que la consideran como uno de los factores influyentes de la conducta humana; en tal sentido y de acuerdo con Chiavenato “la motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras, que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha)”¹⁵, de igual manera también las motivaciones varían de acuerdo a las personas, esto hace que resulten diferentes patrones de conducta y por tal razón surgen diferentes comportamientos; ahora bien, según lo expuesto por Chiavenato, que “a pesar de que la motivación sea el mismo en todas las personas, el resultado puede variar indefinidamente, ya que depende de la percepción del estímulo (que varía de una persona a otra y con el tiempo en una misma persona), de las necesidades (que también varía de una persona a otra) y de la cognición de cada persona. La motivación depende básicamente de esas tres variables”¹⁶.

Ahora bien, con el ánimo de profundizar teóricamente en relación con la motivación y con la intención de aclarar la importancia del concepto y de los aspectos o necesidades que la generan, abordaremos la temática a partir del ciclo motivacional,

¹³ HELLRIEGEL, Op., cit., 133.

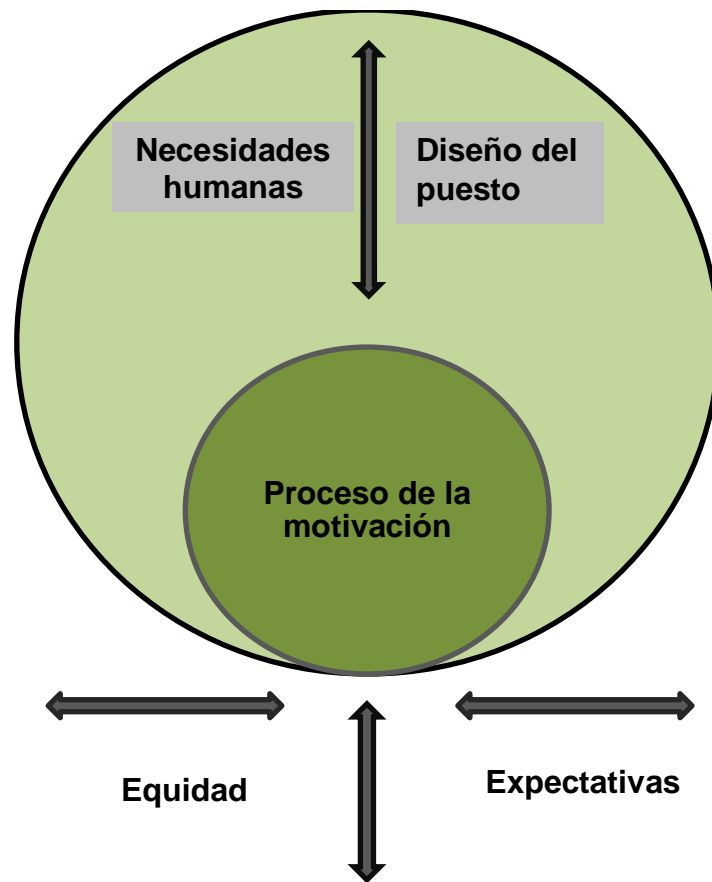
¹⁴ *Ibíd.*, p. 133, 134.

¹⁵ CHIAVENATO, Op., cit., p. 50.

¹⁶ *Ibíd.*, p. 49.

el cual se inicia con la aparición de una necesidad y cómo ésta afecta el comportamiento de los individuos y los efectos que producen cuando hay satisfacción o no satisfacción de la misma, al igual que la influencia sobre la variación de la conducta o comportamiento humano, determinado en parte por el tipo de necesidad o la motivación que se tiene para la satisfacción de esa necesidad, situaciones que nos conducen a “la aparición de algunos comportamientos o actuaciones que se manifiestan con una influencia cultural, familiar o socioeconómica, enmarcada en un entorno determinado; es decir que las motivaciones y las necesidades son manifestaciones de la manera como se percibe o se dimensiona la situación en la que se encuentra el individuo”¹⁷.

Gráfica 1: Bases de la motivación en el lugar de trabajo



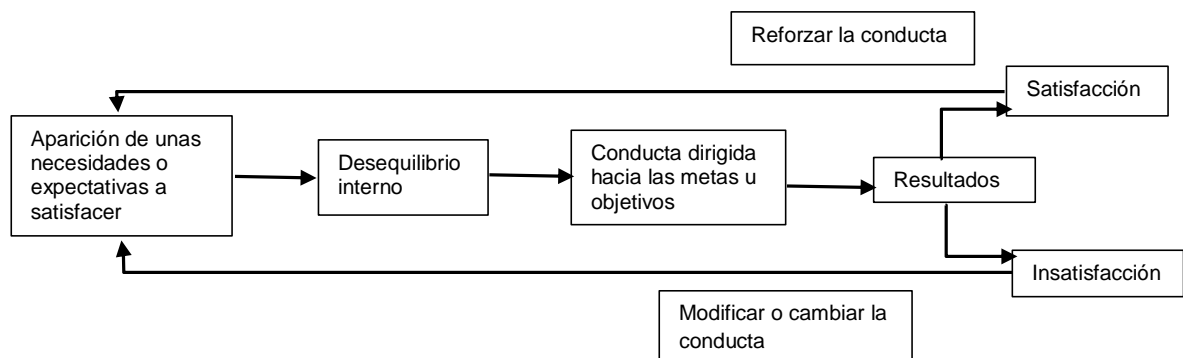
Fuente: HELLRIEGEL, Don. Texas A & University y SLOCUM, John W, Jr. Southern Methodist. Comportamiento organizacional. 12ª edición. México: Cengage Learning, 2009. p.127.

¹⁷ SCHEIN, Op., cit., p. 35.

A partir de la figura, se pueden evidenciar las orientaciones o aspectos que pueden incidir en la motivación de los individuos al interior de una organización, situaciones que pueden influir en el rendimiento o desempeño laboral, y por ende en el logro de los objetivos o metas institucionales; en consecuencia, analizando la preponderancia del tema, frente al comportamiento organizacional, es que se debe prestar especial interés al estudio integral de los motivos culturales, sociales, familiares o económicos que poseen las personas que integran la organización.

En el mismo sentido, tenemos que “la motivación es entendida como un proceso por medio del cual los individuos, al momento de ejecutar una acción determinada, deciden realizar unos esfuerzos dirigidos a la obtención de unas metas u objetivos, con el propósito de satisfacer alguna necesidad y/o expectativa, que dependiendo del grado de satisfacción o de la importancia de la necesidad, se va a convertir en un mecanismo de influencia para el compromiso en la realización de las actividades futuras”¹⁸; una forma gráfica de explicar las conductas de los individuos como resultado de la relación que existe entre el nivel de motivación y la satisfacción de una necesidad o expectativa, es la siguiente:

Grafica 2: Modelo general del proceso de motivación.



Fuente: RODRIGUEZ, Fernández Andrés. Los recursos humanos en las administraciones públicas. Primera edición. Madrid (España): Editorial Tecnos, 1995, Reimpresión, 1996. p. 297.

Se puede señalar, si bien es cierto que, “en el desempeño de los trabajadores, influyen varios aspectos, tales como la capacidad, las necesidades o el entorno de trabajo, además es pertinente aclarar que motivación, no es sinónimo de desempeño, pero no se puede ser ajenos, ni desconocer que la motivación, es un componente esencial para el buen desempeño y/o rendimiento laboral y el logro de las metas de la organización”¹⁹.

¹⁸ RODRIGUEZ, Fernández Andrés. Los recursos humanos en las administraciones públicas. Primera edición. Madrid (España): Editorial Tecnos, 1995, Reimpresión, 1996. p. 297.

¹⁹ *Ibíd.*, p. 126, 127.

Al igual, y con el ánimo de tener una mayor contextualización sobre la motivación como elemento fundamental que incide sobre el comportamiento humano, se considera fundamental presentar lo expresado por a Victor H. Vroom, quien enmarca o centra su tesis en que existe una motivación enfocada a producir, y que a su vez, ésta no comparte “las nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales; afirmando, que en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir, los cuales son: los objetivos personales del individuo, la relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad, y la percepción de su capacidad de influir sobre su productividad”²⁰.

Sumado a lo anterior, y con la convicción de tener una adecuada argumentación teórica, que permita estudiar o analizar muy bien la temática del presente escrito, se hará un énfasis específico sobre las necesidades, otro aspecto fundamental que afecta a los trabajadores, por tal razón se tendrá en cuenta la teoría de Frederick Herzberg, al igual que Abraham Maslow, quienes abordan el tema de las necesidades humanas como un factor incidente de la motivación.

Herzberg lo hace desde una perspectiva diferente, ya que él se centra en el ambiente externo y expone que la motivación depende de dos factores; de una parte, de acuerdo con lo manifestado por Chiavenato los factores higiénicos, enmarcados principalmente en “las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc., denominados factores de insatisfacción; de otra, están los factores motivacionales relacionados con el contenido del puesto, las tareas y las obligaciones relacionadas con éste, denominados factores de satisfacción”²¹.

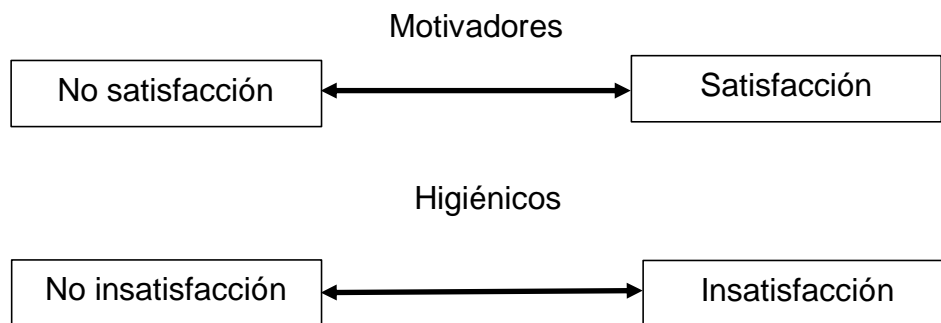
Frente a éste planteamiento, se puede afirmar que, de una parte, “los factores higiénicos, son muy distintos en su concepción a los factores motivadores y como consecuencia se obtienen resultados diferentes, ya que unos producen satisfacción y los otros insatisfacción, llegando a considerar que uno del otro son polos opuestos, es decir que el polo opuesto de la satisfacción laboral no es la insatisfacción sino la no satisfacción: asimismo, el polo opuesto de la insatisfacción en el trabajo no es la satisfacción, sino la no insatisfacción”²², ésta postura expuesta por Herzberg, nos denota la forma como los aspectos o elementos que integran o hacen parte de la motivación, afectan negativa o positivamente al individuo, una manera de simplificar la postura de ésta línea ideológica, se presenta a continuación la misma de manera gráfica:

²⁰ CHIAVENATO, Op., cit., p. 53.

²¹ *Ibíd.*, p. 54, 55.

²² RODRIGUEZ, Op., cit., p. 306.

Gráfica 3: Teoría de la motivación de Herzberg.



Fuente: RODRIGUEZ, Fernández Andrés. Los recursos humanos en las administraciones públicas. Primera edición. Madrid (España): Editorial Tecnos, 1995, Reimpresión, 1996. p. 306.

Ahora bien, Maslow establece que los motivadores del comportamiento de las personas son las necesidades, para lo cual hace una clasificación más profunda y le da una definición a cada una de ellas, desde su conocimiento clínico, determinando que existen cinco grupos: En primer lugar, “unas necesidades fisiológicas (o impulsos) que son las básicas para el organismo, encaminadas a garantizar la conservación o existencia del individuo, también son denominadas necesidades biológicas, por ser las encargadas de orientar la vida humana, estas se representan en el alimento, oxígeno, el sueño, agua”²³; en segundo lugar, “las necesidades de seguridad, como su nombre lo indica, son las encaminadas a dar estabilidad, protección. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas; en tercer lugar, se encuentran las necesidades sociales, éstas resultan de la interrelación de los individuos con otras personas, y están muy ligadas al afecto, al amor, a la aceptación del otro y se enmarcan en dar y recibir”²⁴, según Maslow, resultan en el comportamiento del individuo, una vez las necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) son relativamente satisfechas, la insatisfacción de éstas necesidades pueden llegar a verse representadas en poca adaptabilidad y hostilidad; en cuarto lugar, se encuentra “las necesidades de estima o aprecio, éstas se representan en la estimación que la personas tienen de sí mismas, se encuentran en el reconocimiento y aceptación social, por último se encuentran las necesidades de autorrealización, son las más elevadas de la clasificación y están relacionadas con la independencia, la autonomía, en términos generales representa los objetivos, las metas”²⁵, lo que desea ser la persona, es la máxima realización del ser humano, por tal razón se encuentra en lo más alto de la jerarquía.

²³ *Ibíd.* p. 302, 303.

²⁴ CHIAVENATO, Op., cit., p. 50.

²⁵ *Ibíd.* p. 51

Analizando estas posturas, anteriormente mostradas, se puede decir que los aspectos expuestos representan el eje central, de los motivos que todo individuo tiene o las necesidades que busca satisfacer cuando se encuentra al interior de una organización, que del grado de cobertura que ésta le ofrezca, va a depender su respuesta o compromiso para con las tareas que debe desarrollar, dentro del proceso productivo de la entidad, en consecuencia y adicionándole la cultura organizacional que le ofrece la organización, son los aspectos principales que inciden o determinan el clima organizacional que el empleado percibe y que incide en su rendimiento laboral.

6.3 SURGIMIENTO TEÓRICO DE LAS DIFERENTES INVESTIGACIONES RELACIONADAS CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Dentro del estudio o análisis que se adelanta en relación con el clima organizacional, no se puede dejar de lado los diferentes postulados o aportes que algunos investigadores de las ciencias sociales y del comportamiento hayan realizado, incrementándose el interés por adquirir conocimientos en el tema, especialmente en aquellos autores que enfocan sus investigaciones en las organizaciones, dándole una importancia preponderante al clima organizacional en las últimas décadas.

Esto no quiere decir, sin embargo, que su elaboración teórica se encuentre en una etapa madura o que se haya llegado a un acuerdo conceptual y metodológico afín, al cosechado en temas como el de la satisfacción laboral.

A pesar del desarrollo de las investigaciones y los avances teóricos que se han dado respecto al clima organizacional, aún no se tienen conceptualizaciones únicas o definiciones concretas que abarquen el trasegar, la percepción o el sentir diario de las personas al interior de las organizaciones, situación incluso que ha llevado algunos autores a dudar sobre su existencia, en tal sentido según “Naylor, Pritchard e Ilgen, argumentan la existencia de otras aproximaciones teóricas distintas al concepto de clima organizacional, como son la realista y objetiva, y otra la fenomenológica; basando las diferencias conceptuales en el ser en general y las propiedades trascendentales (ontología)”²⁶.

Es así como a partir de la aproximación teórica objetiva, se puede decir que el clima aparece como una realidad en las organizaciones, y que éste puede ser identificado por los sentidos y se manifiesta a través de diferentes formas, tales como la confianza, el compromiso, la motivación, entre otras series de conductas que caracterizan o que manifiestan los trabajadores de una Entidad. De acuerdo con esta postura el clima organizacional puede ser estudiado por otros métodos tales

²⁶ EKVALI, Goran. El clima organizacional: una puesta a punto de la teoría e investigaciones. Madrid, ES: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, 2003. ProQuest ebrary. Web. 8 February 2017. Copyright © 2003. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. All rights reserved. p. 5.

como preguntando a los miembros de la organización y mediante observación conductual realizada por un observador externo.

Forehand y Gilmer (1964) dan una definición de clima organizacional, frecuentemente citada: "el conjunto de características que describen una organización y que a) la distinguen de otras organizaciones, b) son relativamente perdurables en el tiempo y que c) influyen en la conducta de los miembros de la organización. Esta definición ha sido fuertemente criticada por algunos autores, que la consideran demasiado general y que no distingue clima de otras variables organizacionales como la estructura, los productos y la tecnología"²⁷.

Campbell y col. (1970) definen el clima organizacional como "un conjunto de atributos específicos de una organización en particular que puede ser inducido por el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y expectativas que describen la organización en términos de características estáticas (tal como grado de autonomía) y las contingencias conducta - consecuencia y consecuencia - consecuencia"²⁸.

En consecuencia, James y Jones (1974) señalan que los autores de la anterior definición, se refieren al clima como una variable situacional, mientras que para ellos las percepciones de los individuos de las organizaciones son el elemento crítico de conducta. Ahora bien, no es fácil encontrar concordancia de éste pensamiento, frente a los postulados teóricos de Friedlander y Margulies (1969); quienes en algunos documentos se expresan en los siguientes términos: "El clima es hipotetizado como un determinante situacional primario de la satisfacción laboral... En otros señalan: Si nos enfrentamos a un concepto de clima más abstracto e impersonal (prescindiendo de lo que la gente ve) sería menos difícil"²⁹.

Con las anteriores definiciones sobre clima organizacional, se puede decir que podríamos basar nuestra discusión en la inferencia de que el clima organizacional es una propiedad relativamente estable, una vez se ha establecido en cada una de las organizaciones, en tal sentido Payne (1971) formuló una definición de clima organizacional que es típica del desarrollo posterior de esta tradición: "Un concepto molar que refleja el contenido y fuerza de los valores, normas, actitudes, conductas y sentimientos predominantes de los miembros de un sistema social que pueden ser operados a través de sus percepciones y observaciones y otros medios

²⁷ *Ibíd.* p. 6.

²⁸ *Ibíd.* p. 6.

²⁹ *Ibíd.* p. 6.

objetivos"³⁰. De lo que se puede inferir que considera el clima organizacional como un concepto ecológico.

Posteriormente Payne y Pugh (1976) formularon la definición, o más bien buscaron establecer una explicación de lo que se podría enunciar al respecto, de la siguiente manera: "El clima describe los procesos comportamentales característicos en un sistema social de forma puntual. Estos procesos, que han llegado a formar parte del constructo, reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros"³¹. Como se evidencia de las definiciones, se puede inferir una tendencia enfocada o inherente a la parte conductual de las personas, propias del ser, considerándose así, un aspecto importante que no se puede desconocer a la hora de establecer o estudiar el clima organizacional en una organización.

A la postre, se encuentra que la definición de Ekvall (1983) se relaciona con las dos anteriores, pero introduce ciertas restricciones, pero también involucra aspectos importantes y que de una u otra forma inciden en la determinación de los factores que lo pueden enunciar, circunstancias que se reflejan en la definición: "... El clima organizacional es como un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. El clima se ha originado, desarrollado y continúa haciéndolo en las sucesivas interacciones entre los individuos (personalidades) y el entorno de la organización)"³². Por consiguiente, se puede inferir de la anterior definición, que cada miembro de la organización percibe el clima y lo describe en función de sus propias percepciones, por tal razón, según éste autor, es posible estudiar el clima en función de estas percepciones individuales, aclarando que no es lo mismo decir que el clima sean las percepciones. Ahora bien, otra forma de abordar el estudio del clima puede ser a través de observaciones realizadas por personas idóneas externas.

Es importante aclarar que estas definiciones fueron debatidas, a partir de objeciones realizadas a la metodología aplicada para su estudio, en tal sentido, Johannesson (1973) presentó algunas objeciones, basadas en los siguientes argumentos:

“que los estudios de clima basados en las percepciones no han aportado más información nueva de la que proporcionaron los estudios sobre la satisfacción laboral, apoyando su afirmación en dos motivos, principalmente, en primer lugar, expone que en las investigaciones sobre clima se han tomado variables de los instrumentos para medir la satisfacción, en lugar de elaborar opciones específicas de las dimensiones de clima y en segundo lugar, dice que las descripciones que los miembros de la organización tenían que hacer sobre la situación en la organización estaban contaminadas por sus sentimientos y

³⁰ Ibíd. p. 6.

³¹ Ibíd. p. 7.

³² Ibíd. p. 7.

actitudes hacia la organización y la situación de trabajo, afirmando con esto que la resultante venía siendo la satisfacción laboral”³³.

En el mismo sentido, Guion (1973), en la misma línea de la crítica de Johannesson, señala que “el concepto de clima es importante dentro de la teoría organizacional, pero es confuso, ya que considera que los investigadores no han dejado claro si se refieren al clima como un atributo individual u organizacional”³⁴. En respuesta a éstas críticas, Schneider & Snyder (1975) apoyaron sus afirmaciones ideológicas aclarando “que la confusión en la investigación sobre clima no está directamente relacionada con las definiciones, sino con el nivel de análisis”³⁵.

En tal sentido, los estudios en los que Guion fundamenta su posición de que la persona individual constituye las medidas de clima y las medidas individual. Las correlaciones entre las medidas de satisfacción laboral eran estimadas a nivel clima, no eran añadidas a las medidas de descripciones de la de análisis en los estudios de clima. Algo semejante ocurre con, James & Jones (1974) quienes enfatizan la distinción “entre clima como atributo organizacional y como característica individual, determinando que el primer aspecto, clima organizacional, debería incluir los valores promediados de las percepciones y descripciones de los miembros de la organización; y el segundo, el "clima psicológico", debería ser utilizado en los estudios donde las descripciones individuales son recogidas y usadas como unidades de análisis, sin ningún intento de derivar en una medida organizacional”³⁶.

Éstas respuestas, en las que se aclaró los conceptos fue muy útil, depurando los contenidos y posiciones adoptados por los investigadores previamente. Situación que condujo a la aparición de una nueva línea de investigación, en la que los estudiosos del tema se ocuparon e investigaron al respecto, denominado como la

"discrepancia climática; la cual se entiende a partir de dos aspectos, en primer lugar, en la diferencia entre las percepciones y descripciones del clima que tienen los individuos, y en segundo lugar, la descripción común de todos los miembros de la organización, aspectos que afectan al comportamiento. En resumen, lo que se estudia es la diferencia entre el clima psicológico (percepciones y descripciones) de cada individuo y el clima organizacional como un todo, y cómo el resultado de ésta diferencia incide sobre las actitudes, sentimientos y conductas individuales en la organización. Esta discrepancia en la percepción del clima afecta a la satisfacción y ejecución en el trabajo”³⁷.

³³ *Ibíd.* p. 7.

³⁴ *Ibíd.* p. 7.

³⁵ *Ibíd.*, p. 7.

³⁶ *Ibíd.* p. 7.

³⁷ *Ibíd.*, p. 9.

De otra parte, Joyce y Slocum (1982) plantean que "el estado actual de la cuestión implica que la discrepancia climática puede relacionarse tanto con la satisfacción, como con la ejecución individual en el trabajo. En donde, la discrepancia climática representa la diferencia entre la media o clima organizacional y el clima psicológico de los individuos y las percepciones de las discrepancias climáticas pueden representar las consecuencias de un proceso de comparación social ..."38; infiriendo que el concepto de clima psicológico está más próximo al concepto de satisfacción laboral, que al de clima organizacional, ya que tanto el clima psicológico como la satisfacción son atributos individuales, mientras que el clima organizacional es una característica del sistema social. Pero esto no significa que los límites entre clima psicológico y satisfacción sean diáfanos.

Así pues, se puede analizar que el clima psicológico, está enfocado o guiado por la percepción y descripción que puede llegar a realizar una persona, con relación al ambiente organizacional; en cuanto a, la satisfacción laboral puede estar relacionada con el sentimiento de afecto que le tiene a la entidad, sus actitudes y emociones que le despierta el trabajo y su situación laboral. En pocas palabras, las descripciones de clima que realizan los trabajadores, se puede decir que no tienen representación valorativa frente a la situación en la organización y se basan en las apreciaciones que la persona y la satisfacción está determinada por las experiencias emocionales que le ha generado la situación laboral y se estudia en términos de actitudes a tareas y otros elementos en la situación laboral.

"Los investigadores en este ámbito parecen aceptar tal distinción ya que es plausible, desde el punto de vista teórico y empírico, pedirle a alguien que describa el clima en su lugar de trabajo y luego que exprese su valoración afectiva de este mismo clima. ¿Cómo influye el clima organizacional en las actitudes, sentimientos y comportamiento de la gente en el trabajo? Desde la perspectiva realista cada individuo experimenta y reacciona a los elementos ecológicos-psicológicos que existen en la organización. Por ejemplo, las personas tienen cierta tendencia a tomar riesgos y cada una está influida por ello y puede aumentar su tendencia a tomar riesgos o intentar que los otros sean más cautelosos. En este sentido, el clima afecta a los procesos psicológicos y organizacionales como son la toma de decisiones, comunicación, resolución de conflictos y aprendizaje. El clima fenomenológico se refiere a que el individuo, percibe una serie de estímulos discretos cotidianos como son acontecimientos, rutinas, procesos y estructuras, y forma su propia apercepción, que le ayuda a determinar su conducta individual"39.

6.4 DEFINICIONES Y COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Inicialmente se realizará una definición de clima organizacional desde lo expuesto por autores reconocidos, sin apartarse de la dificultad que se tiene para tal

³⁸ Ibíd. p. 9.

³⁹ Ibíd., p.10.

propósito, teniendo en cuenta que la mayoría de los autores en sus investigaciones no han llegado a un consenso conceptual al respecto, por ejemplo, James y Jones, investigadores estadounidenses, circunscriben la limitación que existe en las investigaciones sobre clima, basados en tres enfoques, no mutuamente excluyentes, los cuales enunciamos a continuación:

En primer lugar, de acuerdo con Brunet, “la medida múltiple de atributos organizacionales, el cual se centra, como su nombre los indica, en los atributos de la organización, entendidos éstos como un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos fabricados o servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, etc.), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización”⁴⁰, bajo éste precepto el análisis del clima se limita a la organización y algunos de los atributos que ésta posee, asociado a esta dificultad, al interior de una organización existen numerosas variables a tratar, dentro de la tarea de medir clima organizacional, de lo que dificulta más el estudio y por tal motivo, así no se quiera, no se toman todos los aspectos que lo conforman.

En segundo lugar, continuando con lo manifestado por Brunet, “la medida perceptiva de los atributos individuales, considerada una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y considera, incluso, su grado de satisfacción”⁴¹, bajo éste concepto a diferencia del anterior, se centra el estudio sólo en el individuo, en sus sentimientos, en sus necesidades, en sus valores y en sus juicios, desconociendo la organización.

Y por último, según Brunet, “la medida perceptiva de los atributos organizacionales, en éste aspecto el clima es considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que: a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad”⁴².

Desde ésta óptica se puede determinar qué apreciaciones tiene el empleado, en relación con la organización y ésta podrá relacionar la ganancia que consigue de los trabajadores; es relevante tener en cuenta que ésta forma perceptiva de los atributos organizacionales, se ha convertido en uno de los mecanismos más

⁴⁰ BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas, 1987 (reimp. 2004). p. 17.

⁴¹ *Ibíd.* p. 18.

⁴² *Ibíd.* p. 18, 19.

representativo por los investigadores, en lo relacionado con la medición del clima organizacional.

Otro concepto en relación con el clima organizacional, y que se considera importante ya que se plantea en la teoría del clima organizacional de Rensis Likert,

“donde muestra la causa y efecto del clima, al igual que las variables causales, las variables intermedias y las variables finales que lo conforman, determinando que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta”⁴³.

De otra parte, analizando el clima organizacional, desde el punto de vista de los trabajadores, pero sin apartarse de “los componentes organizacionales analizados como un sistema, en el cual interactúan diferentes componentes, se encontrará que la conducta de los empleados está determinada por el comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que observan o perciben, en tal sentido, se podría decir que la percepción finalmente es la que determina el comportamiento del individuo”⁴⁴, esto con base en lo expuesto por Likert.

De cualquier manera, y sin apartarnos de las definiciones y los elementos que integran el clima organizacional y a partir de ésta postura de Likert, la cual determina

“unos factores que pueden llegar a influenciar la percepción, los que se sugiere sean separados dentro del proceso de determinación del clima en las organizaciones, estos pueden ser:

- ✓ Los parámetros ligados al contexto, la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- ✓ La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que gana.
- ✓ Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- ✓ La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización”⁴⁵.

Lo anterior nos muestra una serie de factores que pueden llegar a determinar en gran parte la percepción que se tiene por parte de los empleados, de la realidad de la organización; ahora bien, es importante que, dentro de la determinación del clima, también se tengan presente, las diferentes variables que caracterizan a una organización, que pueden intervenir en la percepción del clima: en primer lugar,

⁴³ Ibíd. p. 28.

⁴⁴ Ibíd. p. 28.

⁴⁵ Ibíd. p. 29.

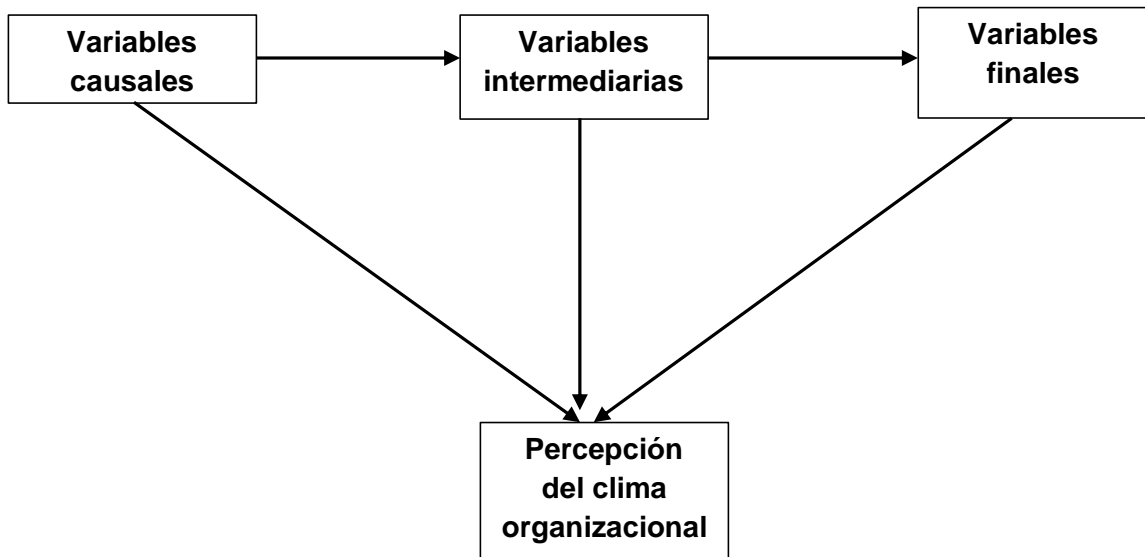
“tenemos las variables causales, estas son independientes y pueden determinar el sentido, como una organización evoluciona y obtiene los objetivos, hacen parte de la estructura y de la administración de la Entidad, éstas variables se caracterizan por lo siguiente: pueden ser modificadas, ajustadas o transformadas por los integrantes de la organización y son independientes (de causa y efecto), es decir mantiene una relación directa sobre las otras variables, a tal punto, que al ser modificadas, hacen que las otras variables se modifique o al dejarlas sin cambios, no se presentan incidencia de las otras variables”⁴⁶.

En segundo lugar, y siguiendo la misma línea de pensamiento de Likert, tenemos

“las variables intermedias, éstas variables son las constitutivas del conjunto de procesos internos de la Entidad, tales como las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc.; finalmente, tenemos las variables finales, éstas variables son dependientes del conjunto de las variables causales y las intermedias, circunstancia que nos muestra los resultados obtenidos, tales como la productividad, los gastos, las ganancias, las pérdidas, en general son las determinantes de la eficacia de la organización”⁴⁷.

En conclusión, una forma de describir lo expuesto lo presentamos a continuación:

Gráfica 4. Teoría del clima organizacional de Likert



Fuente: BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas, 1987 (reimp. 2004). p. 30.

⁴⁶ Ibíd. p. 29.

⁴⁷ Ibíd. p. 29.

Dado que, resulta procedente para la construcción del documento sobre Clima Organizacional para empresas públicas y privadas, tener en cuenta otros referentes relacionados con la definición de clima organizacional, es así como se encuentra una definición, dada por Méndez desde “el contexto sociológico, determinada por los postulados de las relaciones humanas, concluyendo que los sistemas cultural, social y de personalidad a nivel de la organización son elementos de análisis importantes en el concepto de clima organizacional por la relación que se establece entre la estructura formal de la organización y el individuo que participa en la misma”⁴⁸.

Otro argumento desde el cual se ha definido el clima organizacional y que será también tenido en cuenta para la contextualización del tema, según Méndez, “es el psicológico, a partir de los procesos determinantes de la conducta y suscitada desde la percepción de los individuos, en tal sentido las percepciones de los individuos de la organización y además que la forma de actuar y de ser del individuo son determinantes del clima organizacional”⁴⁹.

En conclusión, el clima puede ser definido como “el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”⁵⁰.

Es importante resaltar que, desde ésta línea conceptual, “el clima organizacional es presentado como el resultado de una influencia de la cultura de la organización, a pesar de las diferencias conceptuales, que cada una tienen; pero que en la práctica se puede ver como una relación de causalidad en doble sentido, que nos permite determinar una interdependencia, en el que se podría desmentir la existencia del clima, como consecuencia de la falta absoluta de la cultura organizacional”⁵¹.

En el siguiente cuadro se mostrará la relación entre los dos conceptos y su significado, con el ánimo de enfatizar comparaciones de la línea conceptual expuesta:

⁴⁸ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Bogotá, Centro Editorial Rosarista, 2006. p. 31.

⁴⁹ *Ibíd.*, p. 32.

⁵⁰ *Ibíd.*, p. 108.

⁵¹ *Ibíd.*, p. 109.

Cuadro 2. Relación entre cultura organizacional y clima organizacional

Cultura organizacional	Clima organizacional
1. Es un constructo colectivo que comparten las personas sobre las características y/o atributos de la organización.	1. Es un constructo de percepciones individuales que resultan del proceso de interacción social.
2. Su origen se explica en variables que propician comportamientos institucionalizados y aceptados por la organización que todas las personas cumplen.	2. Su origen está en variables sobre las cuales se evalúan percepciones individuales que conducen a diferentes interpretaciones de la organización por parte de las personas.
3. Es resultado de la conciencia colectiva que orienta el comportamiento de las personas.	3. Es resultado de percepciones que produce el individuo y que influyen en actitudes y comportamientos.
4. Tiene permanencia relativa en el tiempo.	4. Es susceptible de cambios en el corto tiempo.
5. Se describe, no se califica; es una realidad de la cual personas forman parte y la legitiman con sus comportamientos (conciencia colectiva).	5. Se mide, puede ser calificado y recibe adjetivos de bueno, malo, satisfactorio, insatisfactorio, etc.
6. Desde la perspectiva de los procesos de la interacción social puede ser considerada como una categoría mayor que guía el comportamiento colectivo.	6. Desde la perspectiva de los procesos de interacción social es una categoría menor que resulta de los mismos.
7. Los atributos y características que resultan de su descripción establecen el marco que regula las relaciones sociales.	7. Las fortalezas, situaciones aceptables, debilidades y situaciones críticas son consecuencia de la calidad de las relaciones sociales.

Fuente: MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Bogotá, Centro Editorial Rosarista, 2006. p. 108.

Generalizando el concepto, con lo expresado por Chiavenato, se podría decir que “el clima organizacional a partir de la influencia que ejerce el medio ambiente sobre los trabajadores, se podría describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influyen en su conducta”⁵².

Consecuente con lo anterior, miraremos en sí la estructura del clima organizacional, su composición o los aspectos que pueden llegar a incidir o formarlo, teniendo en cuenta generalidades como los comportamientos, la estructura organizacional y los procesos organizacionales, y la interacción de los mismos y las emociones o aspectos que genera dentro de la entidad.

En la misma línea, se deben tener en cuenta que dentro de la formación del clima de la organización, también intervienen los objetivos, los procesos y las políticas y directrices del nivel directivo, que en gran parte son la realidad de la institución.

⁵² CHIAVENATO, Op., cit., p. 87.

Se puede agregar, de acuerdo a lo expuesto en los párrafos anteriores, que cada una de las organizaciones, presentan tipologías propias que las identifican o diferencian de otras, quizás como consecuencia de su componente primordial, como lo es el individuo, quien posee características inherentes a su ser, que lo hacen único y diferente a otra persona, pero que debido a su necesidad de socializarse busca constantemente la manera integrarse con otros, generando grupos, los cuales poseen particularidades irrepetibles en otra organización.

Adicionalmente se le debe agregar el comportamiento de las personas, que normalmente está determinado por el componente psicológico y la motivación individual que posea cada uno de los empleados o integrantes de la empresa.

Dicho de otra manera, “los distintos modelos organizacionales que adopten, a partir de su direccionamiento estratégico, sus objetivos o sus políticas, pueden presentar aspectos similares, a otras empresas, pero lo que identifica a una entidad, o la hace única o particular, es la suma de todas las particularidades de sus integrantes, junto con sus propósitos, metas o fracasos”⁵³; situación que conduce a realizar una juiciosa identificación de éstos componentes, con el fin de establecer la realidad del clima organizacional de la misma.

Cabe destacar que, desde la mirada de cada empleado, se pueden llegar a percibir una serie de aspectos que determinan el clima, aspectos que pueden estar influenciados por la percepción de cada individuo, de acuerdo a la realidad, que desde su perspectiva concibe, realidad que argumenta o sustenta en la satisfacción de sus necesidades o el bienestar que obtiene o comparte en el diario transcurrir de sus labores y la interacción social que tenga o pueda realizar con los otros trabajadores.

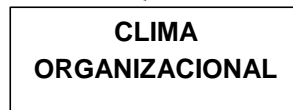
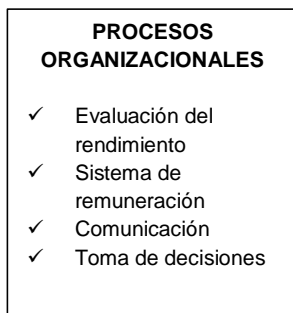
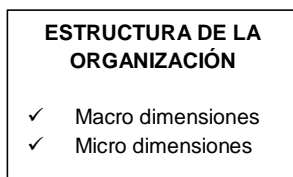
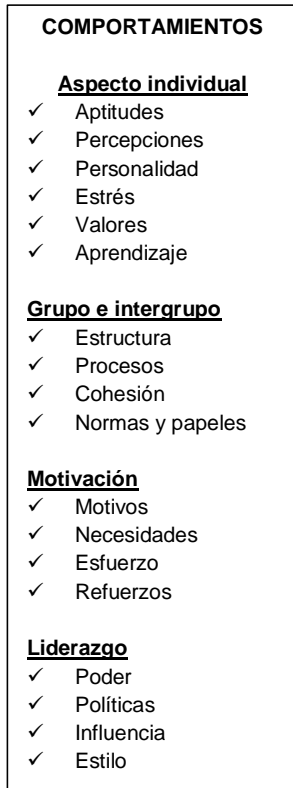
Aunado a lo anterior, dicha percepción también puede estar influenciada por las metas trazadas y posteriormente obtenidas por la organización; por tal motivo, es importante que dentro de la determinación del clima organizacional, se deben tener en cuenta o determinar los componentes más representativos e incidentes en los individuos que hacen parte de la entidad y no centrarse o apegarse a una línea conceptual o tendencia de sentimientos que creamos o consideremos a juicio del responsable del proceso de identificación del clima.

Como un ejemplo de lo mencionado anteriormente, se presenta en el siguiente esquema, algunos de los componentes que pueden determinar el clima, los cuales están relacionados con el comportamiento de las personas, desde el aspecto individual y grupal, incluida su motivación y liderazgo, al igual que la estructura y los procesos que desarrolla la organización:

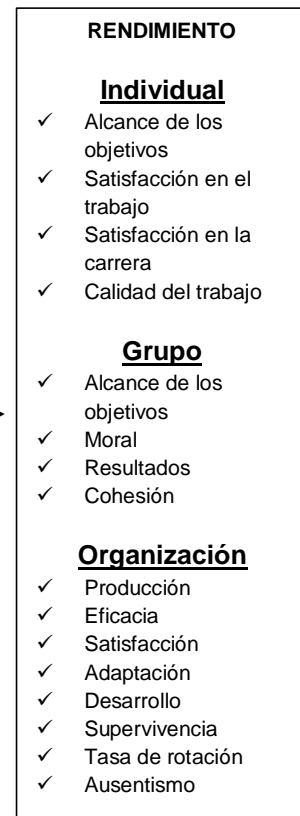
⁵³ WERTHER, William B. Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas. Sexta edición. México: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. 2008. p. 50.

Gráfica 5: Componentes y resultados del clima organizacional. (Sacado y adaptado de Gibson et al. (6))

COMPONENTES



RESULTADOS



Fuente: BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas, 1987 (reimp. 2004). p. 40.

6.5 CARACTERÍSTICAS Y DIMENSIONES DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Teniendo en cuenta la contextualización que se ha venido presentando, en relación con el clima organizacional en las entidades, se puede entender que, dentro del normal funcionamiento de cualquier organización, es de vital importancia tener conocimiento sobre el mismo, debido a los aspectos que conforman el clima y que pueden incidir en la productividad de la Entidad.

Así mismo, para la alta dirección existen motivos por los que un buen análisis o diagnóstico de clima, se le puede convertir en herramientas fundamentales de gestión del talento humano, esto determinado por las siguientes razones, que le ayudarán a:

- ✓ “Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- ✓ Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- ✓ Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir”⁵⁴.

Se puede deducir de estos tres aspectos que obtienen una relevancia para la gestión de la organización, a partir de la determinación de cada una de las características que enmarcan una problemática identificada.

En tal sentido, y de acuerdo al tamaño y cantidad de unidades productivas o departamentos que posea una organización, se pueden presentar diferentes tipos de clima, es decir, en cada área puede existir un clima, determinado por los intereses, las percepciones, las actitudes, las líneas de dirección y mando, etc., situación que hace un poco más dispendioso el poder determinar el clima de la entidad, la cual en términos generales podría ser la resultante de la sumatoria de los climas de cada una de las áreas o departamentos.

En consecuencia, todos estos aspectos pueden establecer una serie de características del clima percibido dentro de la organización, teniendo en cuenta que la identificación del mismo está determinada en gran parte por la percepción, el análisis y la interpretación del individuo, en relación con la situación actual de la entidad y lo que él espera en un futuro próximo de la misma.

⁵⁴ CHIAVENATO, Op., cit., p.20.

Sumado a lo anterior, la identificación del clima organizacional está determinado por varios factores, que pueden determinar el resultado, por eso es importante conocer cada uno de esos factores, analizar su cobertura y la capacidad de identificar la situación real o actual de la organización, éstas circunstancias han sido fundamentales para el estudio por parte de los autores que se han venido encargado del estudio y determinación del clima de las empresas y han tratado de agruparlas de acuerdo a la perspectiva de las variables y los atributos que pueden caracterizarlas, ésta agrupación la han denominado dimensiones y éstas a su vez las han construido a partir de una serie de elementos o variables comunes, con el objetivo de poder identificar con mayor claridad las percepciones de los individuos que conforman la organización.

De la misma forma, es importante resaltar que a pesar de existir algunas variables o elementos comunes en cada una de las dimensiones, éstos son identificados y definidos de manera diferente en cada dimensión, lo cual hace dispendiosa la compilación e interpretación de cada variable; aunado a esto, cada uno de los autores ha realizado la definición y estudio del clima desde una perspectiva distinta, para lo cual ha tomado unas variables o dimensiones, que le han servido de fundamento para tal sentido.

Es así como mencionaremos a manera enunciativa algunos autores, tales como Likert, quien utiliza 8 dimensiones “(los métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales, las características de los procesos de comunicación, las características de los procesos de influencia, las características de los procesos de toma de decisiones, las características de los procesos de planificación, las características de los procesos de control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento) orientadas a definir el perfil de las características organizacionales”⁵⁵.

Litwin y Stringer, buscaron identificar la percepción de los empleados, para lo cual establecieron 6 dimensiones “(estructura, responsabilidad individual, remuneración, riesgos y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto)”⁵⁶.

Pritchard y Karasick (1973), quienes buscaron utilizar un instrumento que su composición estuviera determinada por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima, para lo cual utilizaron 11 dimensiones “(autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo)”⁵⁷.

⁵⁵ Ibíd. p. 45.

⁵⁶ Ibíd. p. 46.

⁵⁷ Ibíd. p. 47.

Situación que fue tomada en cuenta por Méndez en su clasificación de las dimensiones, asumiendo como fundamento la perspectiva de las variables que conforman cada una de las dimensiones y la postura de los distintos autores que basaron sus estudios en las mismas, por tal razón, planteó la clasificación a partir

“de cinco dimensiones, de acuerdo a la identificación de los elementos comunes de cada una de las variables que las integran, éstas son:

1. Autonomía individual: determinada por la libertad de los individuos para el desempeño laboral, delimitada por el empoderamiento y la tendencia al cumplimiento de las normas en general.
2. Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado: está fundamentada en la manera como la alta dirección establece el direccionamiento estratégico de la organización y los mecanismos como se socializan y se comunican.
3. Orientación hacia la recompensa: ésta dimensión se centra en las conductas de los empleados, encaminadas a la consecución de los objetivos trazados, y su relación con la satisfacción de se logra por parte del individuo y los beneficios que se reciben.
4. Consideración, entusiasmo y apoyo: determinada por la conducta de la alta dirección, en relación con el trato que ofrecen a sus colaboradores, con el fin de lograr la productividad esperada, a partir de mecanismos de motivación enmarcados por el reconocimiento y el afecto.
5. Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo: fundamentada en la orientación que se debe tener en la realización del trabajo a partir de la conformación de grupos de trabajo, guiados por buenas relaciones interpersonales, colaboración mutua, alto grado de tolerancia y un adecuado manejo de los conflictos, entre otros aspectos propios de una adecuada relación laboral con compromiso en los objetivos propuestos”⁵⁸.

Es importante considerar que, para el estudio de cada una de éstas dimensiones, se ha expuesto por parte de los autores una serie de variables que las integran, las cuales tienen una contextualización diferente en cada una de ellas, con fundamento en la orientación que posee la dimensión a la cual corresponde.

Cabe destacar, que las variables que se determinen como componentes de cada dimensión, deben ser lo más objetivas y ajustadas a la realidad de la organización, permitiendo establecer los aspectos particulares que influyen en las percepciones de las personas, como consecuencia del nivel de motivación que posea en el momento de aplicación del instrumento de medición del Clima Organizacional.

Bajo ésta premisa, se presenta a continuación una tabla en la que se mostrarán las variables que integran cada una de las dimensiones presentadas:

⁵⁸ MENDEZ, Op., cit., p. 38 al 51.

Cuadro 3: Variables que integran las diferentes dimensiones.

DIMENSIONES	Autonomía individual	Grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado	Orientación hacia la recompensa	Consideración, entusiasmo y apoyo	Orientación hacia el desarrollo y la promoción en el trabajo
VARIABLES	Estructura. Liderazgo. Responsabilidad Resultados y recompensa. Riesgo. Relaciones. Cooperación. Estándares. Conflictos. Identidad.	Estructura. Liderazgo. Estándares. Control. Resultados. Apoyo. Comunicación. Relaciones. Conflictos. Obstáculos.	Estructura. Toma de decisiones. Responsabilidad Apoyo y confianza. Resultados y recompensa. Riesgo, impulso e innovación. Relaciones interpersonales. Estándares.	Estructura. Liderazgo. Estándares. Riesgo y responsabilidad. Resultados y recompensa. Apoyo y confianza. Comunicación.	Estructura. Liderazgo. Estándares. Resultados y recompensas. Responsabilidad Trabajo en equipo.

Fuente: el autor.

Si partimos de la concepción relacionada con la gran cantidad de variables que se pueden presentar o se deben tener en cuenta para la realización de una buena medición de clima organización, razón por la cual, es un aspecto que debe ser analizado muy cuidadosamente, durante el periodo de planeación del proceso, ya que podemos excluir una variable o no darle la importancia adecuada o la ubicación en la dimensión correcta y como resultado podemos obtener un resultado que no nos brinde las garantías o los elementos de juicio suficientes para la toma de decisiones frente a la política de administración del talento humano, en lo relacionado con las percepciones que poseen los empleados dentro de la organización.

7. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Elaborar el marco teórico conceptual sobre Clima Organizacional para empresas públicas y privadas, en cumplimiento del requisito para la obtención del título de Especialista en Gerencia del Talento humano.

Lo anterior, buscando aportar una herramienta para la gestión del Talento Humano, en las organizaciones; aspecto que se orienta a la satisfacción de una de las necesidades más incidentes de las empresas públicas y privadas, teniendo en cuenta que el Clima Organizacional, con todos sus componentes influyen directamente en el comportamiento del ser humano y por ende en el desempeño del trabajador y en la productividad de la empresa.

Como resultado de lo anterior, se pretende contar con la información suficiente, para poder adelantar el diseño de una herramienta útil y funcional para la gestión del talento humano, que permita determinar la situación del clima organizacional y así establecer las políticas ajustadas a las necesidades de las organizaciones y encaminadas al mejoramiento del bienestar de los trabajadores, lo cual redundará en una mejor funcionalidad y productividad de las mismas.

8. CONCLUSIONES

Se puede decir que en relación con la temática planteada para la elaboración del documento, fue fundamental el apoyo la docente asignado, ya que con el acompañamiento constante que se dio durante todo el proceso, se establecieron los objetivos a seguir y las metas para la elaboración del mismo.

De la misma forma, se buscó realizar todo lo planteado, siguiendo los lineamientos establecidos por la Universidad, para la construcción de documentos, respetando los derechos de autor y la aplicación de la normatividad referente, con el propósito de cumplir con el requisito para la obtención del título de especialista en Gerencia del Talento Humano.

De igual manera, partiendo del propósito que se tiene, como es el de la elaboración del marco teórico conceptual sobre Clima Organizacional para empresas públicas y privadas, se consultaron los pensamientos de diferentes autores que han estudiado el Clima organizacional de las entidades públicas y privadas, buscando una contextualización adecuada que permita establecer elementos teóricos importantes sobre el tema, con el objetivo de contar con información valiosa que se convierta en el fundamento ideológico y referente teórico, para la elaboración del marco conceptual sobre clima organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

Ekvall, Goran. El clima organizacional: una puesta a punto de la teoría e investigaciones. Madrid, ES: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, 2003. ProQuest ebrary. Web. 8 February 2017. Copyright © 2003. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. All rights reserved. p. 5, 6, 7, 9, 10.

FURNHAM, Adrian. Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones. México: alfaomega grupo editor, S.A. de C.V. segunda reimpresión, 2006. p. 2.

BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas, 1987 (reimp. 2004). p. 17, 18, 19, 28, 29, 32, 40, 108, 109.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención. Bogotá, Centro Editorial Rosarista, 2006. p. 31, 32, 38 al 51, 108, 109.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Octava edición. México: Mc Graw Hill, 2007. p. 6, 20, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 87.

HELLRIEGEL, Don. Texas A & University y SLOCUM, John W, Jr. Southern Methodist. Comportamiento organizacional. 12ª edición. México: Cengage Learning, 2009. p. 6, 133, 134, 405, 406, 407, 408, 409, 411.

SCHEIN, Edgar H. Psicología de la organización. México: Prentice hall hispanoamericana, S.A. traducido de la tercera edición en inglés de Organizational Psychology, 1982. p. 14, 15, 16, 35.

RODRIGUEZ FERNANDEZ, Andrés. Los recursos humanos en las administraciones públicas. Primera edición. Madrid (España): Editorial Tecnos, 1995, Reimpresión, 1996. p. 126, 127, 297, 298, 299, 306.

WERTHER, William B. Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas. Sexta edición. México: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. 2008. p. 50, 290, 437, 441.