

# LOGOS

## SIGNUM

### Clima organizacional: Teoría y práctica

■  
Mónica García Rubiano  
Juan Javier Vesga Rodríguez  
Carlos Alberto Gómez Rada

4



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
de Colombia

Vigilada Mineducación

# LOGOS SIGNUM

La colección editorial Logos-Signum contiene la producción escrita elaborada en el marco de la docencia como apoyo fundamental al proceso de formación de los estudiantes; una tarea relevante en la que se rescatan tradiciones y nuevos planteamientos, extensas reflexiones y conclusiones sobre determinados temas que estimulan y propician las virtudes del ser humano, entre ellas, y de manera principal, la *studiositas*. En este contexto educativo, Signum destaca la enseñanza como el camino para estimular la inteligencia y facilitar la inteligibilidad de la psicología, lo mismo que la posibilidad de congelar en el tiempo las señales que se construyen en el ejercicio de la docencia, lo cual no es tarea fácil. Pasar de la tiza y el tablero como primera señal, un poco menos que efímera, al documento escrito que perpetúa la producción del maestro, tampoco lo es, por la misma naturaleza de la profesión: activa, cambiante e innovadora.

## MÓNICA GARCÍA RUBIANO

Doctora de la Universidad de Almería, España, magíster en Psicología, y especialista en Psicología de las Organizaciones de la Universidad Católica de Colombia. Actualmente coordina la Especialización en Psicología de las Organizaciones de la Universidad Católica de Colombia y dirige el grupo de investigación EUROPSIS de la misma universidad. Ha escrito artículos y capítulos de libro sobre el cambio organizacional y su relación con variables del comportamiento organizacional, y ha trabajado en varias universidades como docente de pregrado y posgrado.

## JUAN JAVIER VESGA RODRÍGUEZ

Doctor en Psicología de la Universidad del Valle, Colombia, y especialista en Gerencia del Talento Humano de la Universidad Libre. Profesor universitario, investigador y consultor en comportamiento organizacional; fue director del Doctorado en Psicología en la Universidad Católica de Colombia, y actualmente es decano de la Facultad de Psicología en la Universidad El Bosque en Bogotá, Colombia. Es miembro del Colegio Colombiano de Psicólogos y de la Red Iberoamericana de Psicología de las Organizaciones y del Trabajo (RIPOT).

## CARLOS ALBERTO GÓMEZ RADA

Magíster en Psicología de la Universidad Católica de Colombia y especialista en Docencia Universitaria de la Universidad El Bosque, Colombia. Profesor de la Universidad Católica de Colombia y de la Corporación Universitaria Iberoamericana. Cuenta con amplio conocimiento en el área de la psicología organizacional, y es autor de seis instrumentos validados para población colombiana en temas de clima organizacional, calidad de vida y acoso laboral.

COLECCIÓN **LOGOS** **4**  
**SIGNUM**

Clima organizacional:  
Teoría y práctica



Mónica García Rubiano  
Juan Javier Vesga Rodríguez  
Carlos Alberto Gómez Rada



**UNIVERSIDAD CATÓLICA**  
de Colombia  
Vigilada Mineducación

García Rubiano, Mónica  
Clima organizacional: teoría y práctica /Mónica García Rubiano, Juan Javier Vesga Rodríguez y  
Carlos Alberto Gómez Rada.-- Bogotá : Universidad Católica de Colombia, 2020  
88 páginas ; 17 x 24 cm

ISBN: 978-958-5133-38-9 (impreso)  
978-958-5133-39-6 (digital)

I.Título II. Vesga Rodríguez, Juan Javier, III. Gómez Rada, Carlos Alberto

1.Clima organizacional.

Dewey 302.35 SCDD ed. 21

© Universidad Católica de Colombia  
© Mónica García Rubiano  
© Juan Javier Vesga Rodríguez  
© Carlos Alberto Gómez Rada

Primera edición, Bogotá, D.C.  
Noviembre de 2020

DIRECCIÓN EDITORIAL  
Stella Valbuena García

COORDINACIÓN EDITORIAL  
María Paula Godoy Casasbuenas

CORRECCIÓN DE ESTILO  
Gustavo Adolfo Fariás Ortiz

DISEÑO DE COLECCIÓN  
Juanita Isaza

DIAGRAMACIÓN  
Mauricio Salamanca

PUBLICACIÓN DIGITAL  
Hipertexto Ltda.  
www.hipertexto.com.co

FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
Avenida Caracas # 46-22  
Bogotá, D. C., Colombia  
psicologia@ucatolica.edu.co

EDITORIAL  
Universidad Católica de Colombia  
Av. Caracas 46-72, piso 5  
Bogotá, D. C., Colombia  
editorial@ucatolica.edu.co

Licencia Creative Commons Atribución  
sin derivar 4.0



#### Cómo citar esta obra

En APA:

##### Impreso

García-Rubiano, M., Vesga-Rodríguez, J. J., & Gómez-Rada, C. A. (2020). *Clima organizacional: teoría y práctica*. Editorial Universidad Católica de Colombia.

##### Digital

García-Rubiano, M., Vesga-Rodríguez, J. J., & Gómez-Rada, C. A. (2020). *Clima organizacional: teoría y práctica*. Editorial Universidad Católica de Colombia.  
<https://doi.org/10.14718/9789585133396.2020>

## CONTENIDO

PRÓLOGO .....	7
Eleonora Enciso Forero	
CAPÍTULO I	
El constructo “clima organizacional” .....	9
Juan Javier Vesga Rodríguez	
CAPÍTULO II	
Múltiples climas.....	19
Mónica García Rubiano	
CAPÍTULO III	
Clima organizacional: algunas variables asociadas .....	37
Mónica García Rubiano	
CAPÍTULO IV	
Evaluación del clima organizacional: fundamentos metodológicos .....	51
Juan Javier Vesga Rodríguez	
CAPÍTULO V	
Intervención en clima organizacional: modelos .....	63
Carlos Alberto Gómez Rada	
CAPÍTULO VI	
Intervención en clima organizacional: técnicas .....	75
Carlos Alberto Gómez Rada	



## RESUMEN

Este libro busca ser una contribución para quienes trabajan en el campo organizacional en cualquiera de sus áreas, ya que el constructo de clima organizacional cobra una gran importancia en las organizaciones a la hora de evaluar las percepciones de sus miembros respecto a su ambiente laboral. Se aborda el constructo desde una perspectiva amplia que permite conceptualizarlo, abordarlo desde diversos enfoques, relacionarlo con algunas variables del comportamiento organizacional, y vincularlo a distintas evidencias respecto a elementos que permiten su evaluación e intervención.

**Palabras clave:** organización, clima organizacional, múltiples climas, evaluación, intervención.

## ABSTRACT

This book seeks to be a contribution for those who work in the organizational field in any of its areas. Since the organizational climate construct is of great importance in organizations when evaluating the perceptions of their members regarding their work environment.

The construct is approached from a broad perspective that allows it to be conceptualized, studied from different methods, related to some variables of organizational behavior, and linked to different evidences regarding elements that allow its evaluation and intervention.

**Keywords:** Organization, organizational climate, multiple climates, evaluation, intervention.

## PRÓLOGO

Eleonora Enciso Forero  
*Universidad Católica de Colombia*

Con gran agrado he aceptado el honor de presentar la obra que mis colegas y amigos se han dado a la tarea de elaborar con el fin de aportar en el contexto organizacional importantes reflexiones e investigaciones en materia de clima organizacional —o ambiente laboral, como frecuentemente es denominado—.

Debido al creciente interés de las empresas por atraer, desarrollar y retener el mejor *talento humano*, así como por medio de este conseguir el cumplimiento de los objetivos organizacionales y aumentar cada vez más la competitividad de las compañías, es que resulta fundamental contar con un clima organizacional óptimo en cada tipo de organizaciones. Por ello, entender el constructo y las variables antecedentes y consecuentes que se relacionan con este constituye una valiosa contribución para poder evaluar e intervenir en el mismo. Teniendo esto en cuenta, el presente libro busca, a través de seis interesantes capítulos, abordar el tema desde su base conceptual hasta su aplicación práctica.

En general, en el primer capítulo del libro se realiza una reflexión conceptual respecto al constructo de clima organizacional, donde se revisan los diferentes enfoques y perspectivas teóricas; en el segundo capítulo se presenta una perspectiva amplia del constructo desde un enfoque de múltiples climas que se pueden generar en las organizaciones, y la manera en que se podrían evidenciar —como en el servicio, la seguridad, la comunicación, la ética, en el aspecto afectivo, el perdón y la innovación/creatividad—; en el tercer capítulo se aborda el clima organizacional como un constructo multidimensional y multinivel, así como su relación con algunas variables del comportamiento organizacional; en el cuarto capítulo se presentan tres aspectos claves para la comprensión de la evaluación del clima organizacional —a saber, el

Prólogo

concepto de evaluación, el objeto de la evaluación y los métodos de evaluación—; en el quinto capítulo se describen los modelos, las estrategias de intervención y los procesos psicoeducativos necesarios a nivel individual, grupal y organizacional —de acuerdo con las valencias encontradas en las diferentes dimensiones evaluadas—; y, por último, en el sexto capítulo se hace énfasis en la importancia de realizar intervenciones de forma sistemática y rigurosa desde la psicología organizacional, de acuerdo con los aspectos objetivos —formales— o subjetivos —informales— de la organización que sea necesario trabajar.

Así, invito a los lectores a que disfruten este libro, el cual les permitirá abordar en forma teórica el concepto de clima organizacional, al igual que revisar las diferentes dimensiones que lo componen y la forma en que pueden ser evaluadas, para así formular un diagnóstico que les brinde luces claras respecto a cómo intervenir de la manera más efectiva, siempre teniendo como base los aportes de la investigación de la psicología organizacional.

# 1

## EL CONSTRUCTO "CLIMA ORGANIZACIONAL"

Juan Javier Vesga Rodríguez\*  
*Universidad Católica de Colombia*

### Introducción

El clima organizacional es uno de los temas de mayor relevancia en la gestión del talento humano en la actualidad, pues en general las organizaciones incluyen su evaluación como una práctica de gestión necesaria para un efectivo funcionamiento de las organizaciones, además de que en diversos textos de la literatura sobre gerencia de recursos humanos se hace referencia a su importancia, a la vez que se presenta como uno de los temas que mayor número de investigaciones genera en el ámbito del comportamiento organizacional (Gomes & Passos, 2010); y porque se afirma que “este tema ha dejado de ser periférico en las organizaciones para convertirse en un aspecto relevante a investigar” (Cardona & Zambrano, 2014, p. 185).

Sin embargo, a pesar del interés que genera por parte de dirigentes empresariales, académicos e investigadores, así como de los esfuerzos por formalizar una teorización sobre este constructo, en la actualidad la conceptualización de este constructo mantiene diversos enfoques para su definición, así como cierta condición de ambigüedad. De hecho, aunque se han especificado varias perspectivas teóricas desde las cuales puede construirse una conceptualización del constructo, aún persisten diferencias importantes en la forma en que se establecen las definiciones acerca del clima organizacional. En esencia, este constructo “se ha abordado de muchas maneras, con numerosas definiciones y modelos que lo explican, sin consenso sobre su definición y medición” (Kubo et al., 2015, p. 35).

---

\* Psicólogo de la Universidad Antonio Nariño, especialista en Talento Humano de la Universidad Libre, magister en Psicología de la Universidad del Valle; doctor en Psicología de la Universidad del Valle. Investigador en el campo de la psicología organizacional y del trabajo. Actualmente es decano de la Facultad de Psicología de la Universidad el Bosque. Correo electrónico: jvesgar@unbosque.edu.co

Teniendo esto en cuenta, el presente capítulo busca hacer una reflexión conceptual con el propósito de aportar algunas ideas en el intento de lograr una clarificación del constructo “clima organizacional”. El énfasis puesto en la discusión se basa en la literatura clásica de la teorización sobre el constructo, puesto que se busca retomar las discusiones e ideas fundacionales de la conceptualización; sin embargo, como todo esfuerzo de teorización sobre algún fenómeno en particular en las ciencias sociales, siempre habrá una puerta abierta a nuevos debates y discusiones en los ámbitos laborales, académicos y científicos.

## El clima organizacional como constructo

El término *constructo* tiene en la literatura de las ciencias sociales, y particularmente en la psicología, un uso similar al de *concepto*, si bien existen entre ellos varias diferencias. Según Kerlinger y Lee (2002), aunque ambos tienen la función de definir teóricamente un fenómeno particular mediante un proceso de abstracción, pero la principal diferencia radica en que, mientras el *concepto* tiene un uso más generalizado que se extiende a diferentes disciplinas —como los conceptos de masa, energía o fuerza—, un *constructo* es “un concepto que tiene el significado agregado de haber sido inventado o adoptado para un propósito científico especial, de forma deliberada y consciente” (Kerlinger & Lee, 2002, p. 36); es decir, los constructos son creados en el contexto de una disciplina y tienen un uso más limitado y especializado que los conceptos, por lo que mantienen su significado en el marco de la disciplina en la cual se creó.

Ahora bien, los constructos también son concebidos como “variables latentes o no observables” (Martínez et al., 2014, p. 22), lo que implica que aquello a lo que hacen referencia no es aprehensible de manera directa; razón por la cual es necesario llevar a cabo un proceso de operacionalización de dicha “variable latente”, que permita su identificación, conocimiento y, si es el caso, su medición.

En síntesis, un *constructo* es un término creado específicamente en el marco de una disciplina para definir un fenómeno o variable que no es fácilmente aprehensible de manera directa, sino a través de la identificación de indicadores que permiten su conocimiento, descripción y medición. Ahora, un constructo dirigido a definir o delimitar teóricamente un fenómeno en particular puede ser propuesto a partir de un neologismo, de la adopción de un vocablo ya existente especialmente en otra disciplina, del préstamo lingüístico desde otra lengua, o por la articulación de dos o más palabras que al combinarse producen un término compuesto que tiene un nuevo sentido y significado.

En cuanto al constructo “clima organizacional”, este no apareció en la literatura científica tal como se concibe actualmente, sino que emergió como una noción que intentaba definir, de manera un poco ambigua, un fenómeno identificado en el mundo de las organizaciones. De hecho, esta noción surgió en la literatura de la psicología organizacional a finales de la década de los años 30 con la publicación del artículo *Patterns of aggressive behavior in experimentally-created ‘social climates’* (Lewin et al., 1939), en el que los autores pusieron de manifiesto la existencia de una “atmósfera social” presente en grupos de estudiantes a partir de los estilos de liderazgo de los profesores. En dicho artículo, se introdujo en la literatura de la psicología organizacional la noción de una “atmósfera” o contexto social en la que un grupo de personas se encuentra inmerso y que tiene efectos psicológicos en los individuos y el grupo.

Sin embargo, fue solo casi dos décadas después, en el artículo *Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank* (Argyris, 1958), que se propuso el término *clima organizacional*. Para este autor, el clima organizacional es un “estado homeostático” constituido por las políticas formales de la organización y las necesidades de los empleados, sus valores y personalidades. Desde entonces, diversos autores desde varias disciplinas han hecho esfuerzos por avanzar en la definición y teorización sobre el constructo. “De una u otra forma, el término ha tenido diversas connotaciones de acuerdo [con] las tradiciones disciplinarias desde donde se aborda, entre ellas la sociología, la antropología y la psicología” (Cardona & Zambrano, 2014, p. 185).

Sabemos que el constructo *clima organizacional* apela a la metáfora del clima atmosférico para intentar definir un fenómeno importante para la gestión de las organizaciones y como indicador del desempeño del área de recursos humanos. Respecto a esto, se puede decir que las metáforas son un recurso discursivo para definir una cosa en términos de otra como estrategia para facilitar su comprensión; para Morgan (1998), “empleamos la metáfora siempre que intentamos comprender un elemento de experiencia en términos de otro” (p. 2).

Teniendo esto en cuenta es que podemos entender que el uso del término *clima* para definir fenómenos sociales sea de uso bastante común, como ocurre con el clima de aula, el clima de aprendizaje, el clima familiar, el clima político, el clima económico, entre muchos otros. En todos estos casos, el término *clima* se usa como sinónimo de ambiente, atmósfera o condiciones del contexto que rodean a una persona. De hecho, el ambiente en esta perspectiva, a partir del diccionario de la RAE, se define como el “conjunto de condiciones o circunstancias físicas, sociales, económicas, etc., de un lugar, una colectividad o una época” (RAE, 2019).

En este orden de ideas, el constructo *clima organizacional* desde la perspectiva de la metáfora del “clima” hace referencia preliminarmente al conjunto de características que constituyen el ambiente de trabajo que rodea a los individuos que trabajan en una organización. Sin embargo, aquello a lo que este constructo se refiere va más allá del solo contexto, pues la concepción de un determinado clima organizacional involucra también al individuo que lo percibe, ya que este se constituye de una experiencia del sujeto inmerso en un determinado ambiente.

Como se mencionó, este constructo tiene como base la metáfora del clima atmosférico, por lo que el punto de partida para la comprensión de este como hecho empírico es el ambiente que rodea a los individuos en una organización —particularmente, el ambiente de trabajo—; sin embargo, no es posible concebir este constructo como “las características del ambiente de trabajo”, puesto que, aunque el ambiente se refiere a un contexto determinado, este toma como referencia al sujeto que lo percibe, ya que el ambiente lo es en función de algo o de alguien. En este sentido, el clima organizacional debe concebirse entonces como un constructo psicológico, pues se constituye en una experiencia del individuo dentro de las organizaciones donde, en otras palabras, el individuo experimenta un determinado clima.

## Fundamentos teóricos del constructo clima organizacional

Todo concepto o constructo que se propone para definir o delimitar un fenómeno en particular se crea a partir de ciertos repertorios teóricos que fundamentan su configuración teórica; lo que quiere decir que para todo concepto o constructo existe una o varias teorías de las cuales aquellos se alimentan y que subyacen a su construcción. El constructo *clima organizacional* no es ajeno a esta condición.

Como se presentó en el apartado anterior, la metáfora del clima como atmósfera o ambiente que rodea y afecta a una persona o un grupo de personas es el punto de partida para la comprensión del fenómeno definido con el término *clima organizacional*. En efecto, las primeras nociones acerca del clima organizacional se dieron en términos de la noción de atmósfera; sin embargo, además del contexto, la concepción de un determinado clima está en función de la percepción de los individuos que experimentan tal atmósfera o ambiente que les rodea, por lo que los dos elementos —persona y ambiente— resultan ser componentes fundamentales en la configuración del clima organizacional.

Fue en este sentido que se propuso la *teoría del campo* (Brunet, 1997; Lewin, 1935, 1951; Ployhart et al., 2014) como uno de los más importantes fundamentos teóricos del constructo, la cual es vista a menudo como un marco útil para comprender los

aspectos cognitivos, afectivos y comportamentales de los individuos en distintos contextos (Miles, 2012).

Para Lewin (1951), en el ámbito de la psicología, un “campo” se refiere a un espacio vital del individuo, constituido por la persona y el ambiente psicológico tal como existe para ella; y esta misma perspectiva es vista para los grupos, de los cuales también puede decirse que su espacio vital consiste en el propio grupo y el ambiente tal como existe para él. Ahora, un aspecto clave en la concepción del “campo” es que este debe ser visto en su totalidad, es decir, como un sistema que incluye tanto a la persona con sus acciones, pensamientos, emociones, valores, etc., como a los factores presentes en el ambiente que le rodea en un momento determinado (Lewin, 1935). Específicamente, este autor afirma lo siguiente:

Para comprender o predecir el comportamiento psicológico (B) uno tiene que determinar para cada tipo de evento psicológico (acciones, emociones, expresiones, etc.) la situación momentánea, es decir, la estructura momentánea y el estado de la persona (P) y del entorno psicológico (E).  $B = f(PE)$ . (p. 79)

Esta fórmula de Lewin para comprender el comportamiento de alguien define que el mismo está en función de la persona y el entorno, es decir, que no es posible entender el comportamiento de una persona sino en función de la interacción de las características totales del individuo y las características totales del entorno específico. Esta es la idea que subyace a la configuración del clima organizacional —*una variable resultante de la interacción de la persona con su entorno*—.

En el mismo sentido, Ployhart et al. (2014) afirman que “una influencia importante en el desarrollo de la investigación sobre el clima ha sido la teoría de campo de Lewin que describe el comportamiento como una función del medio ambiente y la persona” (p. 28). En esta línea, el clima organizacional como constructo se define como un fenómeno compuesto por la interacción de los individuos en una organización y el contexto laboral que les rodea, lo que implica un nexo entre la persona y el ambiente (Silva, 1993). En palabras de Brunet (1997):

Toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas y, a cambio, ésta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias. El individuo aparece entonces inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. (p. 11)

Desde esta perspectiva, el clima organizacional como fenómeno presente en las organizaciones se entiende como una experiencia de trabajo de los miembros de una

organización, a partir del ambiente laboral en que se hallan insertos. En tal sentido, el clima organizacional no se reduce solo a un aspecto de la subjetividad de los trabajadores, ni se focaliza únicamente en las características objetivas de la organización, sino que refiere a un fenómeno de la dinámica de trabajo de las organizaciones que resulta de la interacción de los individuos con su entorno de trabajo, y que depende tanto de las características de dicho contexto como de las percepciones que los trabajadores tienen de este.

## La medida del constructo

Como se mencionó anteriormente, un constructo se concibe como *una variable latente o no observable*, por lo que se requiere la operacionalización de dicha "variable latente" para su correspondiente comprensión empírica y su respectiva medición.

En este sentido, autores como Ployhart et al. (2014) han planteado la dicotomía respecto a "si el clima pertenece a la persona o al entorno" (p. 28), en virtud de lo cual surge la inquietud de si la medida del clima debe situarse en el ambiente o en el individuo.

En relación con lo anterior, los desarrollos teóricos y metodológicos sobre el constructo han conformado tres perspectivas principales para comprender y medir el clima organizacional: (a) el enfoque de la medida múltiple de atributos organizacionales, (b) el enfoque de la medida perceptual de atributos individuales, y (c) el enfoque de la medida perceptual de atributos organizacionales (Brunet, 1997; James & Jones, 1974).

En particular, el primer enfoque identifica el clima como un conjunto de características o atributos pertenecientes a la organización, por lo que, desde esta perspectiva, la medida del clima es una medida de los atributos organizacionales (Brunet, 1997) independientemente de la percepción de los individuos, lo que dejaría por fuera la participación de estos, ya que focaliza el clima en las características de la organización. Por otra parte, el segundo enfoque concibe el clima organizacional dentro del individuo, al centrar su medida en relación con los significados que los individuos construyen acerca de las experiencias que viven en el medio ambiente en el que actúan, lo que da origen a un clima psicológico más que a un clima organizacional (Ehrhart et al., 2014; James et al., 2008); de hecho, esta perspectiva de medida define el clima como elementos individuales relacionados con valores y necesidades de los individuos, más que con características de la organización (Brunet, 1997). Y, por último, en el tercer enfoque se parte de la integración de los dos modelos anteriores, pues, en los términos de James y Jones (1974), "la medida perceptiva puede

ser interpretada como que el clima organizacional incluye no solo descripciones de características situacionales, sino también diferencias individuales en percepción y actitudes” (p. 1103).

Dado que la concepción de un clima organizacional involucra tanto a la persona como al entorno, la medida de este constructo debe, por consiguiente, incluir estos dos elementos. Desde la perspectiva de la teoría de campo de Lewin, el individuo se encuentra inserto en un campo no solo físico, sino también psicológico y social, constituido por las características del ambiente de trabajo que le rodean; sin embargo, el clima organizacional es una experiencia del individuo en relación con las características de su ambiente laboral. En este sentido, Brunet (1997) sostiene que la medida perceptiva de los atributos organizacionales es la perspectiva más usada por los investigadores, pues facilita su medición y es la que más respeta la teoría de campo de Lewin; de hecho, según Ehrhart et al. (2014), “el clima es una descripción de cómo los empleados ven sus entornos de trabajo, no una evaluación personal afectiva del entorno de trabajo” (p. 68).

En línea con las ideas precedentes, la medida del clima organizacional debe ser una medida perceptiva de los atributos organizacionales. En este sentido, esta medida parte de los individuos, pero solo en función de las percepciones que ellos tienen acerca de las características del ambiente de trabajo. Según Lawrence (1982), “este pensamiento se basa en la visión de que el clima implica un conjunto de percepciones macro que reflejan cómo los entornos se representan cognitivamente en términos de su significado psicológico y su importancia para el individuo” (p. 219); sin embargo, es necesario tener en cuenta que la medida total del clima de una organización debe darse por el promedio de las percepciones de todos los miembros de la organización, y no por la suma o agregado de las percepciones individuales.

Otro asunto de importancia en la medida del clima es la concepción *molar* de este, ya que la parte “organizacional” del término hace referencia al contexto de manera íntegra, en el que se concibe el clima organizacional como una totalidad compuesta de diversos tipos de dimensiones o factores pertenecientes a la organización y que forman parte del ambiente de trabajo de la persona (Ehrhart et al., 2014). Es en este mismo sentido que Salgado et al. (1996) afirman que “hay un amplio acuerdo en que el clima organizacional está compuesto por diferentes dimensiones que caracterizarían aspectos particulares del ambiente organizacional, aunque el número de las mismas varía según los autores” (p. 330); en esta misma línea de pensamiento, Schneider (1975) sostiene que el clima organizacional hace referencia a las percepciones molares que las personas tienen de sus entornos de trabajo, las cuales constituyen una

unidad psicológica basada en eventos, prácticas y procedimientos que ocurren en la vida diaria de un sistema como lo es la organización.

Teniendo esto en cuenta, y según diversos autores (Ehrhart et al., 2014), la perspectiva molar ha demostrado ser una alternativa consistente para conocer de manera amplia el clima en las organizaciones, dadas las correlaciones encontradas entre la mayoría de las dimensiones en esta perspectiva; razón por la cual es una buena vía para captar el sentido general sobre el ambiente laboral percibido por los trabajadores. Así, esta perspectiva es preferible cuando se trata de evaluar el clima total de una organización.

En contraste con la perspectiva molar, existe una visión focalizada del clima en la cual se hace énfasis en un asunto o resultado específico de las organizaciones (Ehrhart et al., 2014), lo que da origen a poder identificar una variedad de climas que tienen un carácter más específico en la organización. Esta visión del clima fue propuesta originalmente por Schneider (1975), quien afirma que las organizaciones tienen muchos climas, por lo que es función del investigador concentrarse en analizar un determinado clima. Para este autor, “las medidas deberían centrarse en un clima para algo (un clima para el servicio o un clima para la seguridad o un clima para la innovación)” (Schneider & Barbera, 2014, p. 5). Este tema se tratará más ampliamente en el capítulo de “múltiples climas”.

## A modo de conclusión

El constructo “clima organizacional” no siempre ha sido claro para dirigentes empresariales, académicos e investigadores, quienes en muchos casos usan términos como “ambiente de trabajo” o “ambiente laboral” para referirse al clima organizacional, o en otras ocasiones usan el término “clima organizacional” para definir algunos de los aspectos de la dinámica social de las organizaciones —como la comunicación, el liderazgo o las relaciones de trabajo—, lo cual connota una visión bastante reducida de lo que significa el clima para las organizaciones. Sumado a esto, Brunet (1997) plantea la existencia de una gran polémica respecto a la definición de este concepto, especialmente si se tiene en cuenta que la percepción de los factores que lo componen no siempre es consciente para los individuos que trabajan al interior de una organización.

No obstante, para dar mayor claridad al constructo, es necesario tener en cuenta cinco aspectos fundamentales:

- a. El clima organizacional surge en el marco de la relación entre el individuo y su contexto de trabajo, lo que implica que la experiencia del trabajador en función

- de su contexto laboral es clave para comprender su significado. En tal sentido, este constructo define la experiencia de trabajo que tiene un conjunto de individuos a partir de las características de su ambiente laboral.
- b. La medida del clima organizacional se obtiene a partir de las percepciones que un conjunto de individuos tiene sobre su ambiente de trabajo, constituido por aspectos estructurales y situacionales de la dinámica organizacional.
  - c. El constructo clima organizacional se fundamenta en la teoría de campo de Lewin (1935), ya que, según esta, el contexto juega un papel fundamental para la comprensión del comportamiento de los individuos, y a su vez las características perceptuales de estos acerca del contexto influyen en su desempeño, lo que implica la interacción de la persona con su entorno en la determinación de su conducta.
  - d. Una visión molar del clima organizacional es preferible a una visión focalizada, ya que permite una comprensión sistémica del fenómeno denominado clima organizacional.
  - e. Y por último —tomando en consideración las ideas discutidas en este capítulo—, el clima organizacional se define como la experiencia de trabajo de un conjunto de personas en su contexto laboral, que puede ser caracterizada y evaluada a partir de sus percepciones sobre el mismo.

## Referencias

- Argyris, C. (1958). Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 501-520. <https://doi.org/10.2307/2390797>
- Brunet, L. (1997). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas.
- Cardona, D. R., & Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, (30), 184-189. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2014). *Organizational climate and culture: an introduction to theory, research, and practice*. Routledge.
- Gomes, I., & Passos, A. C. (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, 16(1), 158-179. <https://doi.org/10.5752/P.1678-9563.2010v16n1p158>
- James, L., & Jones, A. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112. <https://doi.org/10.1037/h0037511>

- James, L., Choi, C., Ko, C. H., McNeil, P., Minton, M., Wright, M. A., & Kim, K. I. (2008). Organizational and psychological climate: A review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5-32. <https://doi.org/10.1080/13594320701662550>
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del Comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales* (4.ª ed.). McGraw-Hill.
- Kubo, E. K., Gutierrez, D., Domingues, V., & Thiago, F. (2015). Frankenstein and organizational climate: Bibliographic study on an indefinite construct. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 11(1), 35-54. <https://doi.org/10.18004/riics.2015.julio.35-54>
- Lawrence, J. (1982). Aggregation Bias in Estimates of Perceptual Agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 219-229. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.2.219>
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. Harper & Brothers Publishers.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-308. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Martínez, M. D., Hernández, M. V., & Hernández, M. J. (2014). *Psicometría*. Alianza Editorial.
- Miles, J. A. (2012). *Management and organization theory*. Jossey-Bass.
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la Organización*. Alfaomega.
- Ployhart, R. E., Hale, D., & Campion, M. C. (2014). Staffing Within the Social Context. En B. Schneider & K. M. Barbera (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (pp. 23-43). Oxford.
- Real Academia Española. (2019). Ambiente. En *Diccionario de la lengua española* (23.ª ed.). <https://dle.rae.es/ambiente?m=form>
- Salgado, J., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una pyme. *Psicothema*, 8(2), 329-335. <http://www.psicothema.com/pdf/31.pdf>
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28(4), 447-479. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x>
- Schneider, B., & Barbera, K. M. (2014). Introduction: The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture. En B. Schneider y K. M. Barbera (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (pp. 3-20). Oxford.
- Silva, M. (1993). Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. *Revista de psicología general y aplicada*, 45(4), 443-451. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2378428>

# 2

## MÚLTIPLES CLIMAS

Mónica García Rubiano\*

*Universidad Católica de Colombia*

### Introducción

En este capítulo se presenta una perspectiva amplia del constructo de clima organizacional desde un enfoque de identificación de los múltiples climas que se pueden generar en las organizaciones y la manera como se podrían evidenciar. Se parte de la conceptualización de múltiples climas y posteriormente se abordan algunos tipos de clima —como los climas de servicio, seguridad, comunicación, ético, afectivo, perdón e innovación/creatividad—.

### Marco teórico

Schneider (1975) propone la existencia de múltiples climas en las organizaciones, que son resultado de las diversas interacciones que establece de manera simultánea el trabajador en la organización (Jaime & Araujo, 2007). Según Schulte et al. (2009), los múltiples climas pueden tener un impacto directo en los resultados tanto de los trabajadores como de la organización, y operan de manera interrelacionada para formar un sistema ordenado más completo y complejo.

Distintos autores, como Schulte et al. (2009), por ejemplo, discriminan los climas en: (a) los *climas estratégicos*, que se refieren a las apreciaciones de las prácticas y políticas orientadas a los objetivos de la organización —como ocurre con el clima de

---

\* Psicóloga, especialista en Psicología de las Organizaciones, magíster en Psicología, doctora en Salud, Psicología y Psiquiatría. Investigadora en el campo de la psicología organizacional y del trabajo; miembro del grupo de investigación Euroopsis de la Universidad Católica de Colombia. Actualmente coordina la Especialización en Psicología de las Organizaciones de la Universidad Católica de Colombia. Correo electrónico: mgarcia@ucatolica.edu.co

seguridad, de servicio al cliente y de gestión del cambio estratégico—; y (b) los *climas de apoyo*, referidos a percepciones sobre las relaciones entre empleados y el bienestar de los mismos —como los climas de apoyo gerencial y de relaciones de equipo—. Por otra parte, Paolillo et al. (2020) señalan la identificación de climas organizacionales específicos, donde se identifican los climas de seguridad, salud ocupacional, innovación y efectividad de producción. Mientras que otros autores identifican los climas de diversidad, de comunicación y de inclusión.

De hecho, Ehrhart y Schneider (2016) señalan que existe un amplio rango de climas específicos que pueden ser creados en las organizaciones y que trabajan simultáneamente; sin embargo, aún no se ha determinado cuáles son los mejores climas para evaluar, debido a que no es necesario evaluar todos los climas y solo es posible evaluar aquellos que la organización considere que requieren mayor énfasis o esfuerzo. A continuación se abordan algunas de los tipos de clima que se pueden reflejar en las organizaciones.

### Clima de servicio

El clima de servicio hace referencia al sentido de los trabajadores acerca de la calidad de las políticas, procedimientos y prácticas orientadas al servicio; es decir, la percepción de los empleados sobre las conductas que les son reforzadas en relación con el servicio a los clientes o beneficiarios de la organización a la que pertenecen (Bowen & Schneider, 2013). Al mismo tiempo, con este tipo de clima se busca establecer la importancia que los trabajadores le otorgan a los esfuerzos realizados en lo relacionado con la calidad de servicio, con el fin de identificar los recursos que les permitan compensar el esfuerzo en su trabajo y la forma en que entienden el apoyo y los reconocimientos en la realización del mismo (Carrasco, 2012).

En este orden de ideas, se buscan las percepciones comunes de los colaboradores acerca de la importancia que tiene la calidad del servicio para la organización y sobre cómo este valor estratégico se ve reflejado en el servicio prestado, así como en la evaluación que realizan los usuarios, para así generar estrategias que evidencien un servicio de calidad a los usuarios (Yeh, 2012).

En particular, según Martínez et al. (2014), este tipo de clima tiene una fuerte relación con la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio que le fue brindado, y cuenta con cuatro dimensiones: (a) el clima de servicio general —que refiere a la orientación al servicio de la organización—, (b) el uso de la retroalimentación que brindan los usuarios o clientes, (c) la orientación hacia el cliente —es decir, la capacidad de la organización de ofrecer un servicio de alta calidad—, y (d) las destrezas de supervisión —entendidas como los comportamientos de los jefes inmediatos para

favorecer el servicio al cliente—. Teniendo esto en cuenta, el clima de servicio es importante en la medida que sus colaboradores y unidades de trabajo perciban el significado de la calidad del servicio para la organización.

Como se evidencia en estudios previos, un mayor clima de servicio se relaciona positivamente con la lealtad, la satisfacción y la retención del cliente, por lo cual eventualmente crea un mejor desempeño del servicio para la organización; de hecho, cuando se establece el clima de servicio positivo, es más probable que el rendimiento del servicio mejore, ya que los empleados reconocerán las necesidades de los cliente más fácilmente; lo que se convierte en un mayor esfuerzo de los empleados hacia el crecimiento de la calidad del servicio para toda la organización (Lin & Liu, 2016). Veamos ahora sus dimensiones.

#### Dimensiones del clima de servicio.

Según Martínez et al. (2014), el clima de servicio se compone de cuatro aspectos: (a) el *clima de servicio general*, que se refiere a la visión global que se tienen de este tipo de clima en la organización; (b) el *uso de la retroalimentación por parte del usuario*, en el que se considera la opinión del cliente frente al servicio que recibió; (c) la *orientación hacia el cliente*, que son las estrategias que utiliza la organización para satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto a la calidad del servicio; y (d) las *habilidades de supervisión*, que refieren a la forma en que los supervisores apoyan y reconocen el trabajo de los colaboradores respecto a la prestación de un servicio de calidad. De igual forma, según los autores, otro aspecto que está directamente relacionado con la calidad del clima de servicio es el desempeño de los empelados que tienen contacto directo con los usuarios.

Respecto a lo anterior, Sánchez-Hernández et al. (2009) señalan que la calidad de servicio es la apreciación que realizan los beneficiarios del servicio sobre la excelencia de este; calidad del servicio que se divide en cinco dimensiones descritas en la Tabla 1, cada una de las cuales resulta de gran importancia a la hora de prestar un óptimo servicio por parte de la organización.

Tabla 1.  
*Dimensiones de la calidad de servicio*

Dimensión	Descripción
Sobre la administración	Son las percepciones que se tienen sobre la gestión y los comportamientos de seguridad del personal administrativo.
Sistema de seguridad	Son las maniobras utilizadas por el personal y los comités de seguridad.
El riesgo	Son las percepciones relacionadas con el riesgo en el sitio de trabajo.
Presión de trabajo	Se relaciona con las percepciones que se tienen respecto a la carga de trabajo.
Competencia	Es la apreciación de los colaboradores frente a la cualificación de los responsables por parte de la organización.

*Nota.* Estas dimensiones son las más comunes en los instrumentos de evaluación más utilizados para evaluar el clima de servicio. Fuente: elaboración propia.

Es posible evidenciar algunos factores que pueden hacer que un clima de servicio sea fuerte o no, pues cuando se habla de un clima de servicio fuerte, se identifica un clima donde las relaciones entre los miembros de la unidad de trabajo son de consenso, donde existe un acuerdo entre su actuar y sus decisiones; incluso, las relaciones adecuadas intra e interdepartamentos favorecen el clima de servicio interno reflejado en el apoyo que brindan todas la unidades de la organización a los trabajadores que tienen contacto con el cliente (Parasuraman et al., 1994).

### Clima de seguridad

El clima de seguridad hace referencia a la apreciación de los trabajadores sobre las acciones que se llevan a cabo en una organización y sobre las decisiones que toman los directivos respecto a medidas de seguridad y protección en las prácticas laborales, el entrenamiento pertinente a los trabajadores y los riesgos que corre cada individuo en sus labores diarias (Meliá & Sesé, 1999).

Adicionalmente, Oliver et al. (2005) indican que el clima de seguridad hace referencia a las percepciones sobre las condiciones de seguridad de la organización, en donde se incluyen áreas como las prácticas de trabajo, el estilo de trabajo, la capacitación del operador y el higiene industrial, que pueden servir como referente para que un colaborador genere expectativas en la manera de actuar y los juicios que tiene frente a ciertos patrones, políticas y procedimientos.

Por otra parte, se ha identificado que el clima de seguridad puede influir en las expectativas del trabajador con respecto a la forma como este asume conductas de seguridad. Por tanto, si el colaborador percibe que para la organización la seguridad

es una de sus prioridades, tendrá que cumplir con las normas de seguridad y, por ende, ponderar la conducta de las personas que no cumplen con estas normas (Coyle et al., 1995).

Cabe mencionar que el clima de seguridad es un concepto investigado desde hace varios años, lo que ha permitido detectar una serie de componentes importantes respecto a este tema; uno de ellos es el hecho de que este concepto es de naturaleza multidimensional, es decir, que al evaluarlo no se ha llegado a un consenso sobre el número de factores por tener en cuenta para medirlo. Otro elemento que se considera es la relevancia de evaluar las políticas de seguridad de la organización, en donde se incluyen aspectos como la importancia del cumplimiento de la norma, la asignación de recursos para las áreas de seguridad, y la capacitación, los cuales se pueden desarrollar siempre y cuando la administración de la organización se comprometa con las políticas de seguridad (Oliver et al., 2005).

#### Evaluación del clima de seguridad.

La evaluación del clima de seguridad puede convertirse en un proceso complicado, dado que es necesario diferenciar las políticas y procedimientos formales de la organización y lo que realmente se practica en esta, pues el clima de seguridad se interesa por las políticas y procedimientos que realmente son llevados a cabo en la organización —debido a que establecen las normas y guían la conducta del trabajador— (Oliver et al., 2005). Al respecto, Zohar (2000) plantea que las apreciaciones del clima de seguridad se deben evaluar según la prioridad que se confiere a las políticas, procedimientos y prácticas de seguridad en la organización.

Teniendo lo anterior en cuenta, y esto sumado al creciente interés por medir el clima de seguridad, en la actualidad es posible encontrar varios instrumentos de evaluación —como cuestionarios y encuestas— que pueden medir diferentes factores dependiendo de las necesidades de la organización, constituidos por una serie de preguntas acerca de las creencias, actitudes, valores y percepciones de la gente sobre la seguridad, y que son de gran importancia para el desarrollo de la cultura de seguridad.

Respecto a esto, Meliá y Sesé (1999) han identificado algunas dimensiones comunes que se pueden evaluar con dichos instrumentos, donde se pueden encontrar la apreciación de los procesos y procedimientos desarrollados por la organización para la implementación de la seguridad, la coherencia en la conducta de los directivos y administradores, las pautas y reuniones de seguridad, el equipo de seguridad, las capacitaciones, y la identificación de diversos tipos de riesgo. De hecho, algunas de las características que se han atribuido al clima de seguridad son: (a) el compromiso con

protocolos de seguridad por parte de los empleados, (b) los entrenamientos sobre seguridad laboral, (c) la comunicación abierta y frecuente, (d) el control ambiental, y (e) el mantenimiento de equipos (Kearney et al., 2015).

### Clima de comunicación

El clima de comunicación se asume como una subclasificación del clima organizacional, que se enfoca en las prácticas y flujos de comunicación. Este concepto hace referencia a la eficacia del entorno comunicacional interno de la organizacional que es apreciado de manera subjetiva por los integrantes de la organización, e incluye las percepciones sobre los mensajes y eventos comunicativos que ocurren dentro de la organización (García, 2010).

Nordin et al. (2013) afirman que el clima de comunicación hace referencia al flujo de información entre los empleados de una organización y la configuración de esta respecto al fortalecimiento o inhibición de la comunicación entre los miembros de la empresa, independientemente de su posición en la jerarquía organizacional. Por ejemplo, en organizaciones con *comunicación defensiva*, los empleados inhiben la comunicación de sus necesidades; mientras que en organizaciones con ambientes que apoyan a sus trabajadores se promueve la *comunicación activa* y el intercambio de información de forma que se dé una estrategia colectiva de resolución de conflictos. Además, este tipo de clima puede ser identificado como un clima cerrado o abierto, siendo este último un flujo de información libre en el que los trabajadores se sienten cómodos proponiendo nuevas ideas y comunicando inconformidades.

### Canales de comunicación en la organización.

Según Charry (2018), una adecuada comunicación debe afianzar y optimizar la participación de los grupos de interés, y, por tanto, los canales de comunicación en la organización tienen como función que la información circule en los diferentes planos organizacionales, con el fin de fortalecer la participación por medio tanto de los canales formales —que siguen una cadena de autoridad, es decir, con un direccionamiento más vertical y limitados a las tareas organizacionales— como de los canales informales —que son menos rígidos en su dirección y en los que se puede saltar niveles de autoridad—. En detalle, el autor expone que los canales de comunicación formales se pueden dar de tres formas:

- a. La *comunicación vertical descendente*, en la que se parte del nivel jerárquico más alto hasta la base de la organización, y la información que se brinda tiene como objetivo ayudar a los empleados a entender tanto la función de la organización

como la de sus pares e incrementar la motivación e identificación, con el fin de regular su conducta (Jaén et al., 2006).

- b. La *comunicación vertical ascendente*, que va desde la parte inferior de la estructura jerárquica hasta la cima, y es una estructura que facilita la integración de las personas en la organización debido a que se genera un sentimiento de participación en la toma de decisiones; de igual forma, este tipo de comunicación aumenta el compromiso y la creatividad de los empleados, lo cual se ve reflejado en la calidad de los productos y en el bienestar de los trabajadores (Jaén et al., 2006).
- c. Y la *comunicación horizontal*, que se genera entre las personas que se encuentran en el mismo nivel de jerarquía, y su objetivo es la coordinación de los departamentos y trabajadores que están en el mismo nivel para evitar malentendidos, promoviendo la cooperación y el trabajo en equipo, así como evitar que las tareas se dupliquen y se generen esfuerzos innecesarios; este tipo de comunicación es más frecuente que el vertical, debido a que los trabajadores generalmente tienen más confianza con sus pares que con sus superiores (Jaén et al., 2006).

Teniendo en cuenta lo anterior, el canal de comunicación usado en la organización se encuentra ligado al tipo de clima organizacional.

En este documento se tendrá en cuenta la teoría de los sistemas de Likert mencionada por García e Ibarra (2012), donde se exponen dos tipos de clima organizacional: (a) el *participativo*, que se divide en dos sistemas —consultivo y trabajo en grupo—, y (b) el *autoritario*, que también se divide en dos sistemas —explorador y paternalista—. A continuación, en la Tabla 2 se ejemplifica el clima organizacional con su respectivo canal de comunicación.

Múltiples climas

Tabla 2.

*Tipos de clima organizacional y los canales de comunicación que los caracterizan*

Tipo de clima organizacional	Descripción	Canales de comunicación
Clima de tipo autoritario: autoritarismo explotador	Es un clima en el cual los líderes de la organización no confían en sus empleados. Las decisiones son tomadas por los directivos y no se consideran los aportes de los empleados. La atmósfera percibida es de miedo.	Existe poca comunicación, sin embargo, se caracteriza por primar la comunicación vertical descendente. La comunicación de la dirección se caracteriza por directrices e instrucciones específicas.
Clima de tipo autoritario: autoritarismo paternalista	Los líderes de la organización tienen una confianza complaciente con los trabajadores. La mayoría de las decisiones son tomadas por los directivos, sin embargo, algunas de ellas las pueden tomar otras dependencias. Se motiva a los trabajadores con recompensas y algunas veces con castigos.	Hay poca comunicación, sin embargo, se caracteriza por ser vertical ascendente y descendente. Las interacciones entre superiores y subordinados son condescendientes por parte de los directivos y de reserva por los trabajadores.
Clima de tipo participativo: consultivo	Los directivos de la organización tienen la confianza de sus trabajadores. La mayoría de las decisiones son tomadas por los directivos, pero los subalternos pueden tomar algunas decisiones específicas. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores. Se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico, en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.	Existe comunicación, y esta se caracteriza por ser de tipo descendente, sin embargo, también se da con frecuencia la comunicación ascendente y horizontal.
Clima de tipo participativo: participación en grupo	Los directivos confían en sus empleados. La toma de decisiones se realiza en todos los niveles de manera organizada e integrada. Tanto los directivos como los empleados forman un equipo para cumplir con las metas y objetivos de la organización, los cuales están articulados con la planeación estratégica.	Existe comunicación, y en este caso se da con la misma frecuencia la comunicación ascendente, descendente y horizontal.

## Tipos de clima comunicativo.

Los tipos de clima comunicativo son una categorización respecto al modo en que se realiza la comunicación en una organización. Específicamente, Charry (2018) habla de cuatro grandes categorías:

- a. La *comunicación circular*, que inicia en un sujeto y vuelve a él después de circular por otra serie de miembros de la organización; un proceso en el que se pueden presentar comunicaciones unidireccionales y bidireccionales entre los distintos miembros (véase Figura 1).

- b. La *comunicación rueda*, en donde el flujo de comunicación es mantenido por un sujeto, y la comunicación puede ir en un sentido o ser bidireccional con miembros de la organización; sin embargo, los trabajadores no tienen contacto entre sí (véase Figura 2).
- c. La *comunicación cadena*, donde se observa un flujo de comunicación parecido al circular, aunque la comunicación no se extiende hasta el último eslabón, y la cadena responde a una estructura organizacional rígida (véase Figura 3).
- d. Y la *comunicación total*, en la cual todos los sujetos dentro de la organización se relacionan de manera holística (véase Figura 4).

Figura 1.

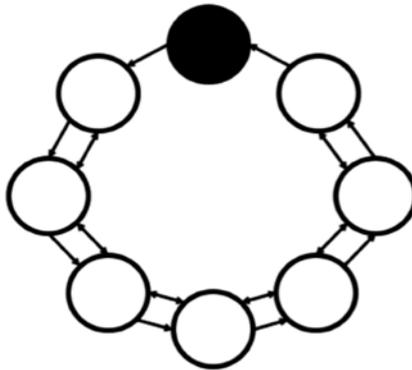
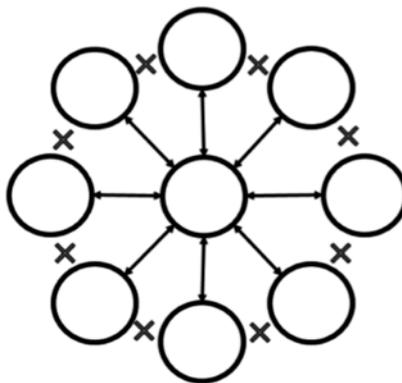
*Tipo de comunicación circular**Nota.* Fuente: elaboración propia.

Figura 2.

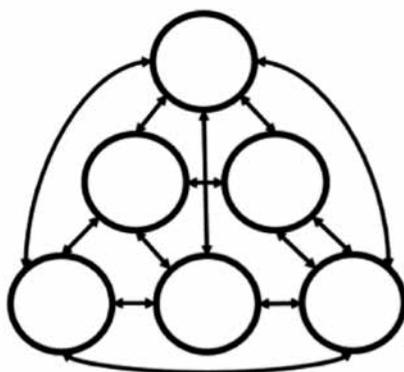
*Tipo de comunicación rueda**Nota.* Fuente: elaboración propia.

Múltiples climas

Figura 3.

*Tipo de comunicación cadena**Nota.* Fuente: elaboración propia.

Figura 4.

*Tipo de comunicación total**Nota.* Fuente: elaboración propia.**Clima ético**

Según Muñoz (2013), la dimensión ética es uno de los aspectos más importantes en la toma de decisiones, pues las organizaciones tienen el deber de impulsar valores y convertirlos en parte fundamental de su cultura, y esto deben hacerlo por medio de cambios claros y pertinentes que aseguren comportamientos responsables en cualquier tipo de decisiones que deban realizar los empleados.

En este sentido, los colaboradores de una organización presumen que el clima ético es el reflejo de los valores, comportamientos, prácticas y políticas éticas que constituyen la experiencia en la organización. Por lo tanto, el clima ético se constituye teniendo en cuenta la percepción individual de los colaboradores y se ve reflejado en su comportamiento en la organización (Muñoz, 2013). Así, en palabras de Victor y Cullen (1987), el clima ético se conoce como “las percepciones compartidas de lo que es éticamente correcto y de cómo se deben manejar los problemas éticos” (pp. 51-52).

Ahora bien, las características éticas organizacionales han sido identificadas como un factor contemporáneo incorporado en la cultura organizacional que puede influir de manera significativa en el desempeño organizacional, así como en las actitudes relacionadas con el trabajo de los empleados; y es en este sentido que la formación del clima ético debe tener como cimientos los valores éticos corporativos y los códigos de ética. Teniendo esto en cuenta, el desarrollo de un clima ético es el resultado del efecto de goteo de la ética empresarial, por lo que la alta dirección juega un papel clave en la concepción y preservación de la ética de la empresa (Kaur, 2017).

Respecto a los tipos de clima ético, Ferrato y Coutinho de Arruda (2005) desarrollaron una matriz en la que se desarrolla un cruce entre tres criterios éticos —principio, benevolencia y egoísmo— y tres centros de análisis —personal, local y universal— (véase Figura 5).

Figura 5.  
Matriz tipos de clima ético

		CENTRO DE ANÁLISIS		
		PERSONAL	LOCAL	UNIVERSAL
CRITERIO ÉTICO	EGOÍSMO	Interés propio*	Lucro de la empresa	Eficiencia
	BENEVOLENCIA	Amistad	Interés de grupo	Responsabilidad social
	PRINCIPIO	Moralidad personal	Reglas y procedimientos de la organización	Leyes y códigos profesionales

*Nota.* Fuente: tomado de Ferrato y Coutinho de Arruda (2005).

En particular, la matriz se compone de dos ejes: primero, el denominado centro de análisis, que refiere a la toma de decisiones en tres distintos niveles —individual, grupo y organización—; y segundo, un eje aborda el criterio ético, que refiere a las pautas de comportamiento para tomar decisiones, lo cual se ve reflejado en la manera en que las personas están formadas en los principios, valores y normas. Según Ferrato y Coutinho de Arruda (2005), la interrelación entre estos dos ejes genera nueve tipos de climas ético (véase Tabla 3).

Múltiples climas

Tabla 3.  
*Tipos de clima ético*

Tipo de clima ético	Definición
Clima de interés propio	Intersección entre las variables personal y egoísmo. Este tipo de clima refleja interés por los miembros del grupo y la organización. Se encuentra un marcado interés por alcanzar la satisfacción personal.
Clima de lucro de la empresa	Intersección entre las variables local y egoísmo. Su objetivo es incrementar las ganancias de la organización.
Clima de eficiencia	Intersección entre las variables universal y egoísmo. Se centra en la efectividad de la organización. No es de su interés ser cooperativo con otras empresas.
Clima de amistad	Intersección entre las variables personal y benevolencia. Se centra en conseguir los objetivos del grupo.
Clima de interés de grupo	Intersección entre las variables local y benevolencia. Sus acciones se orientan al beneficio del grupo.
Clima de responsabilidad social	Intersección entre las variables universal y benevolencia. Su objetivo es que se beneficie la comunidad con el clima que predomina en la organización.
Clima de moralidad personal	Intersección entre las variables personal y principio. Se centra en la honradez, la cual determina la forma de actuar de las personas.
Clima de reglas y procedimientos de la organización	Intersección entre las variables local y principio. El comportamiento de los trabajadores es determinado por las normas y reglas establecidas por la institución.
Clima de leyes y códigos profesionales	Intersección entre las variables universal y principio. En este tipo de clima las acciones de los empleados son acordes a las reglas y los códigos profesionales.

*Nota.* Fuente: elaboración propia, basada en el modelo de Ferrato y Coutinho de Arruda (2005).

### Clima de flexibilidad

El clima de flexibilidad se entiende como las percepciones colectivas respecto al grado en que los gerentes pueden y están dispuestos a adaptar sus recursos a múltiples situaciones. En las entidades en las que se encuentra un alto grado de clima de flexibilidad, los gerentes se comportan y hablan en nombre de la empresa —actuando como dadores de sentido y comunicadores de las prácticas organizacionales implementadas— y son ejemplo de un liderazgo flexible, es decir, que son capaces de adaptar sus respuestas al lugar de trabajo cambiante y transmitir de manera eficiente la información a sus empleados, los que se apoya y recompensa (Lin & Liu, 2016).

### Clima afectivo

Investigaciones sobre el afecto —como lo mencionan Parke y Seo (2017)— señalan que la emoción humana abarca tres amplios procesos: la experiencia y expresión de las emociones, el uso de las emociones con fines funcionales, y la regulación de las

emociones para evitar consecuencias disfuncionales, todos los cuales resultan ser procesos inherentemente sociales.

En este tipo de clima, las personas perciben las emociones de los demás y usan o regulan sus propias emociones para lograr objetivos sociales por ejemplo, sonríe para transmitir calidez a otra persona—. Además, las organizaciones promueven tanto intencional como involuntariamente los tres procesos afectivos entre los empleados a través de diferentes aspectos o características del entorno organizacional, entre los cuales se pueden encontrar aspectos formales —y no intencionales— e informales de la organización. Entre estos aspectos, es común identificar percepciones respecto a la afectividad del rasgo de los empleados que son contratados y promovidos, así como políticas formales con respecto a las pantallas de afecto, interacciones repetidas entre empleados, y respuestas emocionales a eventos y comportamientos de liderazgo. Como resultado de este tipo de clima, los empleados pueden formar percepciones compartidas del entorno organizacional y promover procesos afectivos (Parke & Seo, 2017).

### Clima del perdón

El perdón organizacional se define como el acto interno de renunciar a la ira, el resentimiento y el deseo de vengarse de alguien que ha causado daño, así como el hecho de cambiar, de manera positiva, las emociones y pensamientos hacia el hacedor de daño (Guchait et al., 2019). No obstante, es importante mencionar que esta definición de perdón organizacional no minimiza el daño que se hace ni la responsabilidad por tales acciones, simplemente ayuda a aliviar algunos de los aspectos negativos, o errores, permitiendo a los empleados y la organización aprender de ellos.

Ahora bien, el clima de perdón percibido se refiere a las creencias de los trabajadores sobre hasta qué punto la organización está dispuesta a aceptar que ocurran fallas o errores en el trabajo, e incluye la creencia de que los empleados no guardan rencor contra los empleados que cometen las fallas y que logran resolver problemas a medida que surgen. Como se encuentra en distintas investigaciones (p. ej., Guchait et al., 2019), el clima de perdón es un fuerte factor organizativo que puede contribuir a perdón de los empleados, lo que lleva a resultados positivos.

### Clima de innovación/creatividad

La característica clave de este tipo de clima es la creatividad, es decir, la capacidad de generar ideas novedosas que son útiles en un momento específico, ideas nuevas

y competitivas por medio de las cuales una organización se posiciona en su entorno (Van Woerkum et al., 2007).

En particular, el clima creativo se refiere a un clima que agrega valor y mejora la creatividad dentro de una organización —por ejemplo, permitiendo una expresión colectiva de diferentes puntos de vista— (Cirella et al., 2016). Respecto a este tipo de clima, Ekvall (1996) desarrolló uno de los modelos más utilizados para medir el clima creativo, el cual incluye aspectos como: (a) el desafío —preocuparse por el trabajo propio y el orgullo y la propiedad respecto a lo que se hace—; (b) la libertad —para probar nuevas formas de obtener la realización de un trabajo—; (c) el apoyo a la idea —al escuchar cada propuesta y alentar las ideas del otro—; (d) la confianza o apertura —sentirse cómodo al discutir las ideas con los demás—; (e) el dinamismo o vivacidad —al afirmar, por ejemplo, que la organización es un lugar emocionante para trabajar—; (f) la diversión o humor —como bromear en un buen sentido y disfrutar del trabajo—; (g) los debates —al discutir las ideas y las formas de llevar a cabo las actividades dentro de la organización—; (h) los conflictos —abordados de manera constructiva y resueltos rápidamente—; y (i) la toma de riesgos —respecto a la posibilidad de tomar riesgos para implementar nuevas iniciativas y poner las ideas en acción—.

En general, el clima de innovación se puede identificar a partir del reporte de los empleados de una organización en la cual se promueve la participación de todos los miembros para la creación de nuevas ideas, que además cuenta con una estructura flexible y equipos interdisciplinarios, y que empodera a todos sus trabajadores en la toma de decisiones (Thiruvankadam & Sampath, 2018). El fortalecimiento de este clima específico requiere que los departamentos de recursos humanos implementen prácticas de intercambio de conocimientos y promuevan colaboraciones entre las diferentes áreas funcionales que conforman la organización (Popa et al., 2017).

## Conclusiones

Es importante resaltar que el estudio de las tipologías de clima organizacional se ha centrado en la explicación a nivel individual dentro de la organización. Sin embargo, en esta última década se ha evidenciado un giro y cambio de enfoque, pues se ha indagado en cómo diversos climas dentro de la organización trabajan de manera conjunta para evidenciar resultados positivos y así potencializar la producción dentro de la empresa.

## Referencias

- Bowen, D., & Schneider, B. (2013). A Service Climate Synthesis and Future Research Agenda. *Journal of service research*, 17(1), 5-22. <https://doi.org/10.1177/1094670513491633>
- Carrasco, H. (2012). *Relaciones entre clima de servicio y bienestar: Una aproximación psicossocial* (tesis doctoral). Universitat de València, Valencia, España. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=157115>
- Charry, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682018000100003](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003)
- Cirella, S., Canterino, F., Guerci, M., & Shani, R. (2016). Organizational Learning Mechanisms and Creative Climate: Insights from an Italian Fashion Design Company. *Creativity and Innovation Management*, 25(2), 211-222. <https://doi.org/10.1111/caim.12161>
- Coyle, I. R., Sleeman, S. D., & Adams, N. (1995). Safety climate. *Journal of Safety research*, 26(4), 247-254. [https://doi.org/10.1016/0022-4375\(95\)00020-Q](https://doi.org/10.1016/0022-4375(95)00020-Q)
- Ehrhart, M., & Schneider, B. (2016). Organizational Climate and Culture. *Oxford research encyclopedia, psychology*, 1-26. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.3>
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123. <https://doi.org/10.1080/13594329608414845>
- Ferrato, E., & Coutinho de Arruda, M. C. (2005). Clima ético corporativo: Una aplicación del modelo de Victor y Cullen en las empresas del estado de São Paulo. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 10(18-19). <https://cutt.ly/ZfLYTg8>
- García, D. H. (2010). El clima de comunicación: La percepción individual y compartida de las políticas y prácticas de comunicación organizacional. *Folios, revista de la Facultad de Comunicaciones*, 24, 181-196. [http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/12193/1/HernandezDavid\\_2010\\_ClimaComunicacionPercepcion.pdf](http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/12193/1/HernandezDavid_2010_ClimaComunicacionPercepcion.pdf)
- García, M., & Ibarra, L. (2012). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato. Universidad de Guanajuato, México. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>
- Guchait, P., Abbott, L., Lee, K., Back, J., & Manoharan, A. (2019). The influence of perceived forgiveness climate on service recovery performance: The mediating effect of psychological safety and organizational fairness. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 94-102. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.06.007>
- Jaén, M., Luceño, L., Martín, J., & Rubio, S. (2006). La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones. *EduPsykhé*, 5(1), 3-32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2010122>
- Jaime, P., & Araujo, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? En Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa

- (Comp.), *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa* (pp. 296-324). AEDEM. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>
- Kaur, J. (2017). Exploring relationships among ethical climate types and organizational commitment. *Journal of Indian Business Research*, 9(1), 20-40. <https://doi.org/10.1108/jibr-02-2015-0022>
- Kearney, G., Rodríguez, G., Quandt, S., Arcury, J., & Arcury, T. (2015). Work Safety Climate, Safety Behaviors, and Occupational Injuries of Youth Farmworkers in North Carolina. *American journal of public health*, 105(7), 1336-1343. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2014.302519>
- Lin, T., & Liu, C. (2016). High performance work systems and organizational service performance: The roles of different organizational climates. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 118-128. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.04.005>
- Martínez, V., Moliner, C., Ramos, J., Luque, O., & Gracia, E. (2014). Calidad y bienestar en organizaciones de servicios: el papel del clima de servicio y la justicia organizacional. *Papeles del psicólogo*, 35(2), 99-106.
- Meliá, J., & Sesé, A. (1999). La medida del clima de seguridad y salud laboral. *Anales de psicología*, 15(2), 269-289. [https://www.um.es/analesps/v15/v15\\_2pdf/13v98\\_12sese2.PDF](https://www.um.es/analesps/v15/v15_2pdf/13v98_12sese2.PDF)
- Muñoz, J. (2013). Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC). *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(3), 76-88. <https://doi.org/10.3232/GCG.2013.V7.N3.05>
- Nordin, S., Sivapalan, S., Bhattacharyya, E., Wan Fatimah, H., & Abdullah, A. (2013). Organizational Communication Climate and Conflict Management: Communications Management in an Oil and Gas Company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 1046-1058. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.587>
- Oliver, A., Tomás, J. M., & Cheyne, A. (2005). Clima de seguridad laboral: naturaleza y poder predictivo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 21(3), 253-268.
- Paolillo, A., Silva, S., Carvalho, H., & Pasini, A. (2020). Exploring patterns of multiple climates and their effects on safety performance at the department level. *Journal of safety research*, 72, 47-60. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2019.12.009>
- Parasuraman, A., Zeithalm, V., & Berry, L. (1994). Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing*, 58(1), 111-124. <https://doi.org/10.1177/002224299405800109>
- Parke, R., & Seo, G. (2017). The Role of Affect Climate in Organizational Effectiveness. *Academy of Management Review*, 42(2), 334-360. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0424>
- Popa, S., Soto, P., & Martínez, I. (2017). Antecedents, moderators, and outcomes of innovation climate and open innovation: An empirical study in SMEs. *Technological Forecasting & Social Change*, 118, 134-142. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.02.014>
- Sánchez-Hernández, R., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., & Ramos, J. (2009). Testing a hierarchical and integrated model of quality in the service sector: Functional,

- relational, and tangible dimensions. *Total Quality Management*, 20, 1173-1188. <https://doi.org/10.1080/14783360903247577>
- Schulte, M., Ostroff, C., Shmulyian, S., & Kinicki, A. (2009). Organizational Climate Configurations: Relationships to Collective Attitudes, Customer Satisfaction, and Financial Performance. *Journal of applied psychology*, 94(3), 618-634. <https://doi.org/10.1037/a0014365>
- Thiruvankadam, T., & Sampath, K. (2018). Organizational climate for innovation and creativity. *BVIMSR's. Journal of management research*, 10(2), 165-173. [https://www.researchgate.net/profile/Thiruvankadam\\_Thiagarajan/publication/331036367\\_Organizational\\_Climate\\_for\\_Innovation\\_and\\_Creativity/links/5c6293d7299b1d14cbfbce/Organizational-Climite-for-Innovation-and-Creativity.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Thiruvankadam_Thiagarajan/publication/331036367_Organizational_Climate_for_Innovation_and_Creativity/links/5c6293d7299b1d14cbfbce/Organizational-Climite-for-Innovation-and-Creativity.pdf)
- Van Woerkum, J., Aarts, C., & De Grip, K. (2007) Creativity Planning and Organizational Change. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), 847-865. <https://doi.org/10.1108/09534810710831055>
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1987). A theory and measure of ethical climate in organizations. En Frederick, W. C. (Ed.), *Research in corporate performance* (pp. 57-71). JAI Press.
- Yeh, C. W. (2012). Relationships among service climate, psychological contract, work engagement and service performance. *Journal of Air Transport Management*, 25, 67-70. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2012.08.011>
- Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology*, 85, 587-596. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.587>



# 3

## CLIMA ORGANIZACIONAL: ALGUNAS VARIABLES ASOCIADAS

Mónica García Rubiano\*

*Universidad Católica de Colombia*

### Introducción

Con el tiempo, la investigación sobre clima organizacional ha cobrado bastante relevancia debido al impacto que tiene sobre la productividad de las empresas, lo cual se genera gracias al mejoramiento continuo de las condiciones en el trabajo que determinan los procesos en la organización (Alcántar et al., 2012). Al igual que con el clima organizacional, las organizaciones también se ven influidas por las variables relacionadas con la cultura organizacional, la cual, como se puede prever, también se ve reflejada de manera diferente en cada organización, pues cada trabajador percibe de manera diferente tanto el clima como la cultura, debido, no solo a las características personales de cada individuo, sino también a las características propias de la organización (Rengifo-Barrero et al., 2017). En este capítulo se aborda el constructo de clima organizacional y su relación con algunas variables del comportamiento organizacional.

### Clima organizacional

Benjamin et al. (2013) entienden el clima organizacional como el resultado de la forma en que los empleados disponen un proceso de interacción social influenciado por sus propios valores, actitudes y creencias, así como por el ambiente interno y

---

\* Psicóloga, especialista en Psicología de las Organizaciones, magíster en Psicología, doctora en Salud, Psicología y Psiquiatría. Investigadora en el campo de la psicología organizacional y del trabajo; miembro del grupo de investigación Europsis de la Universidad Católica de Colombia. Actualmente coordina la Especialización en Psicología de las Organizaciones de la Universidad Católica de Colombia. Correo electrónico: mgarcia@ucatolica.edu.co

externo de la empresa, todo lo cual constituye percepciones que por su origen hacen que la organización sea vista como un todo.

Según Rivera-Porras et al. (2018), el clima organizacional está compuesto por las apreciaciones que tienen los trabajadores sobre sus actuaciones en relación con los otros miembros de la organización, a la vez que se considera como una condición del ambiente interno, practicada por los colaboradores, que impacta en el comportamiento, y que se puede explicar en función de los valores o características de la organización. Además, existen otros factores que influyen en el clima de la entidad, como lo son las variables personales —motivos, valores y percepciones—, las variables estructurales —tecnología, recompensas y relaciones de liderazgo—, y las metas operativas que revelan el futuro de la organización.

Más específicamente, según García e Ibarra (2012), se pueden evidenciar diversas variables estructurales de la organización que inciden el clima, las cuales a su vez se ven afectadas por un clima organizacional negativo. De hecho, hay ciertas problemáticas, como la rotación y el ausentismo laboral, que pueden ser consecuencia de un clima laboral negativo en la organización, pues tienen como resultado que los trabajadores se sientan insatisfechos en su contexto laboral.

Por otra parte, según Gómez-Rada (2015), el clima total de la organización se ve influenciado indirectamente, entre otros, por aspectos como la estructura, el tamaño o la tecnología con la que cuenta una empresa, además de verse afectado directamente por componentes a nivel comportamental tanto en los aspectos individuales —actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores y aprendizaje— como a nivel grupal —estructura, procesos, normas y roles—, teniendo en cuenta incluso los niveles de motivación —necesidades, esfuerzo y refuerzo en el liderazgo, políticas e influencia— y los niveles de los procesos dentro de la organización —como la evaluación del rendimiento, la remuneración, la comunicación y la toma de decisiones—.

Al momento de determinar el clima de una organización, usualmente se tienen en cuenta factores como (a) el ambiente físico de la organización, (b) sus particularidades estructurales, (c) el entorno social, (d) las cualidades personales de los trabajadores, y (e) los comportamientos organizacionales de estos; lo cual implica que el clima organizacional se entienda como la consecuencia del intercambio entre las características de las personas y de la organización (Salazar et al., 2009).

Ahora bien, el clima organizacional también hace referencia, según Bustamante et al. (2016), a un constructo caracterizado por su multidimensionalidad al representar las características de una organización, que se definen por las apreciaciones generadas por las experiencias compartidas de sus empleados, que se originan a partir de las

interacciones personales. Por lo tanto, este constructo se ve reflejado en diferentes variables del comportamiento organizacional, como el liderazgo, la motivación, las condiciones de trabajo, el trabajo en equipo y el sistema de remuneraciones, entre otros (Cota, 2017). A continuación se abordan algunas variables asociadas al constructo de clima organizacional.

### Motivación

La motivación es la energía que tienen las personas para alcanzar una meta, y se relaciona con los objetivos e intereses de las personas que permiten el desarrollo de acciones que conlleven al cumplimiento de los propósitos que ellas mismas se hayan fijado (Rengifo-Barrero et al., 2017). Desde la perspectiva organizacional, la motivación se manifiesta en las acciones que emprenden los trabajadores para el logro de las metas organizacionales, pero estas acciones son condicionadas siempre y cuando el empleado pueda satisfacer una necesidad individual (Terán et al., 2017).

En la investigación realizada por Chaparro (2006), se evidencia que el clima organizacional es un regulador tanto de la motivación de los empleados en el trabajo como del rendimiento de la organización, por lo tanto, la motivación puede servir como fuerza impulsadora u obstaculizadora en la percepción del clima organizacional.

### Satisfacción

La satisfacción es una respuesta emocional positiva hacia el puesto de trabajo, que se refleja en la evaluación que realiza el trabajador sobre su trabajo respecto a si cumple o no con sus expectativas para el desarrollo de sus actividades. Dependiendo de esta valoración, el empleado percibe una satisfacción positiva o negativa. En este orden de ideas, autores como Chiang et al. (2011) resaltan diferencias importantes entre los factores intrínsecos —que son propios de cada persona, es decir, aspiraciones, motivaciones, etc.— y los factores extrínsecos —que son propios del ambiente, y se relacionan con el reconocimiento, el salario, las condiciones laborales, los beneficios, etc.—.

Por otra parte, Chiang et al. (2007) consideran que hay una relación importante entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, que se refleja en la eficacia, la innovación y la adaptación que pueden tener los empleados en la organización. De hecho, en el estudio realizado por Vaca et al. (2015), se evidencia una correlación positiva significativa entre las variables clima organizacional y satisfacción laboral, pues sus resultados señalaron que, si el clima organizacional percibido es alto, la actitud de la satisfacción laboral se manifiesta en las mismas proporciones.

## Estrés laboral

El estrés es un proceso dinámico en el que median variables tanto del medio como individuales, y en general se manifiesta cuando las personas realizan una evaluación de una situación como desafiante, estresante, o de amenaza, la cual es percibida de manera especial porque genera una valoración cognitiva negativa de esta situación (López & Segovia, 2011).

De hecho, en un estudio sobre inseguridad laboral y nivel de estrés realizado por Rodríguez (2004) se determinó que el esfuerzo que debe hacer una persona para de adaptarse a una situación se ve como desafiante para su bienestar psicofísico. Específicamente, este estudio fue elaborado a partir de una escala de enfoque cognitivo-perceptivo en la que se tuvo en cuenta el fenómeno del estrés como un proceso que incluye eventos irritantes y estrategias de afrontamiento. En los resultados, la puntuación media en la escala de estrés obtenida por los individuos en la muestra fue de 5.12 —siendo 7 la puntuación máxima—, lo cual da cuenta de un alto nivel de estrés, donde el 12 % de los individuos tenía bajo nivel de estrés, el 35 % tenía un nivel de estrés medio, y el 53 % tenía un alto nivel de estrés.

No obstante, es claro que no siempre la respuesta del estrés tiene un carácter negativo, ya que el estrés mismo puede ser necesario para la supervivencia y efectivo para enfrentarse a algunas situaciones de la vida diaria. Este aspecto es conocido como *eustress*, o “estrés bueno”, y su función servir como protector del organismo, permitiendo que se progrese en todos los sentidos; y que entra en contraste con el *distress*, o “estrés negativo”, el cual se produce cuando existe una actividad o un factor muy intenso que puede afectar de manera negativa tanto física como psicológicamente debido a la cantidad de energía que se invierte para la solución de dicha actividad (Dahl, 2010).

Ahora, respecto al ámbito laboral, en la investigación realizada por Carreño et al. (2006) se observó, respecto a distintos problemas laborales, que el 24 % de los participantes invertía una cuarta parte más tiempo de lo normal en un actividad laboral; que al 21 % le habían llamado la atención por errores en su desempeño; y que el 18 % sentía que no alcanzaba a entregar un trabajo de calidad. Además, con un modelo de ecuaciones estructurales, en dicho estudio se observó que el clima, la satisfacción y el estrés laboral vienen siendo predictores significativos de problemas laborales y de accidentes.

## Burnout

De acuerdo con D'Alleoa y Santangelo (2011), el *burnout* hace referencia a un fenómeno de agotamiento que puede estar relacionado con el clima organizacional, ya que la variable “clima” puede afectar la conducta del individuo al momento de adaptarse a las demandas de la organización donde trabaja. Adicionalmente, Cherniss (como se citó en D'Alleoa & Santangelo, 2011) afirma que este síndrome puede ocurrir en personas que trabajan en contacto con otros.

Teniendo esto en cuenta, D'Alleoa y Santangelo (2011) realizaron un estudio para identificar las correlaciones entre el clima y las dimensiones de agotamiento, donde encontraron que el agotamiento emocional está estrechamente relacionado con la alta tensión laboral, la dificultad para llevar la carga de las tareas, y la sensación de estar constantemente presionado. Incluso, encontraron distintas correlaciones entre las características del *burnout* y las subescalas del clima y el agotamiento, por lo cual se puede afirmar una fuerte relación entre los dos fenómenos estudiados.

## Compromiso

Según Marique y Stinglhamber (2011), el compromiso puede definirse como una condición psicológica que se presenta en el vínculo del empleado con el empleador, donde se identifica la decisión que tiene el primero por mantenerse en la organización. Asimismo, esta relación puede entenderse como un interés o conexión que permite que los trabajadores sean más “comprometidos”, con lo cual se logra que estos aumenten la probabilidad de interiorizar los objetivos y las metas organizacionales, y que a la vez aumenten el deseo de permanecer en la empresa (Chun-Chen & Ching-Sing, 2011).

Respecto a esto, Febriansyah et al. (2018) realizaron un estudio para determinar el impacto y la influencia del clima organizacional en el compromiso de los empleados, en el cual encontraron que el compromiso del empleado es una construcción que consiste en componentes cognitivos, emocionales y de comportamiento relacionados con el desempeño de un individuo; que el grado de compromiso entre los trabajadores mejora cuando los empleados experimentan confianza, respeto y beneficio mutuo; y que el clima organizacional tiene un efecto significativo en la configuración del compromiso de los empleados. Así, se puede decir que el clima organizacional es uno de los factores que conforman la participación de los empleados, por lo cual, cuando el personal percibe que el clima organizacional es lo suficientemente propicio y de apoyo para la realización de las tareas, por lo tanto se sentirá más unido a la organización.

## Innovación

La innovación también ha sido identificada como un elemento importante respecto al clima organizacional, puesto que este último refiere a un entorno contextual en un momento dado y su relación con los pensamientos, sentimientos y conductas de los empleados en la organización. Teniendo esto en cuenta, las organizaciones deben ser innovadoras para mantener la competitividad y sobrevivir en el mercado, por lo cual trabajar en condiciones cambiantes —es decir, en incertidumbre ambiental— se convierte en una característica básica de las organizaciones, donde los equipos son la unidad común para gestionar el cambio. De esta manera, la incertidumbre ambiental puede ser utilizada como moderador entre el clima organizacional y la innovación del equipo (Açıkgöz & Günsel, 2011).

Más específicamente, Açıkgöz y Günsel (2011) realizaron una investigación con el propósito de valorar el efecto de un clima organizacional innovador sobre la innovación a nivel de equipo, donde encontraron que el clima organizacional se relaciona con la innovación del equipo; que la visión innovadora y el apoyo a la innovación tienen efectos positivos y significativos en la innovación del equipo; y que la visión y el apoyo a la gestión del clima influyen directa y positivamente en la innovación del equipo. Por lo tanto, se puede afirmar que una visión innovadora abierta y compartida, así como el apoyo percibido y el estímulo de la alta dirección hacia objetivos innovadores aumentan significativamente la innovación a nivel de equipo, a la vez que el apoyo a la innovación articulada y promulgada es más importante para la innovación del equipo que compartir una visión innovadora.

## Trabajo en equipo

Según Terán et al. (2017), los equipos son grupos cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportaciones individuales. Específicamente, de acuerdo con Aguilar (2016), el desarrollo de un trabajo en equipo implica la presencia de un líder con la capacidad de guiar a un grupo de personas comprometidas, en donde la función del líder es ser un facilitador de la integración del equipo de manera efectiva. Teniendo esto en cuenta, el clima organizacional y el trabajo en equipo se relacionan, pues el clima organizacional favorece el ambiente de los miembros del equipo, lo que se ve reflejado en el buen trato y respeto que se presente entre los compañeros.

## Comunicación

La comunicación se puede entender como la transmisión y comprensión de un significado, en donde se presentan cuatro elementos: control, motivación, expresión emocional e información (Terán et al., 2017).

Según Terán et al. (2017), la comunicación inadecuada en la organización hacia los empleados genera desconfianza hacia los altos cargos, de modo que en toda comunicación es necesario evitar mensajes confusos o la inadecuada interpretación de estos, de tal forma que se evite todo tipo de interferencia posible y así lograr una comunicación exitosa que contribuya a afianzar las relaciones y conservar un buen ambiente de trabajo que aporte al clima organizacional de manera positiva (Baquero et al., 2018).

## Liderazgo

El liderazgo es un proceso comportamental en el cual se intenta influenciar tanto a nivel individual como a nivel grupal con la finalidad de cumplir unos objetivos determinados. Según Alves (2000), las cualidades de un buen líder para ejercer un liderazgo eficaz son contar con asertividad, empatía, destrezas de comunicación, autocontrol, confianza en los demás, constancia, flexibilidad, aprecio de los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, persistencia, responsabilidad y caracterización de las dificultades en sus estados iniciales.

Ahora bien, Serrano y Portalanza (2014) han abordado este concepto por medio de perspectivas enmarcadas en lo cultural, social e histórico, donde se destaca que esta variable depende de la percepción de los diferentes roles que se presentan en la organización, ya que cada uno tiene un medio diferente en el cual participa. Además, según los autores, el concepto de liderazgo también es visto desde un nivel administrativo, el cual busca, a través de su intervención, el aumento de productividad y a la reducción de costos y cambios.

Por otra parte, Serrano y Portalanza (2014) señalan algunas dimensiones del clima organizacional que se relacionan con el liderazgo, entre las que destacan los valores colectivos, los estilos de liderazgo, las relaciones humanas y la estructura organizativa, entre otras; así como tres elementos determinantes para la relación entre estas dos variables, a saber: las prácticas de liderazgo como eje fundamental en la generación de un buen clima; los convenios organizacionales vinculados al buen uso de la información y su impacto; las estrategias relacionadas a los beneficios; y la percepción de satisfacción de los colaboradores.

Incluso, se ha logrado establecer la influencia que tiene el liderazgo en el clima organizacional y en el desempeño de los colaboradores en la organización, pues Serrano y

Portalanza (2014) encontraron que el líder es el principal generador de la calidad del clima organizacional debido a su capacidad para formar en los funcionarios aquellas percepciones que le dan vida al clima organizacional, además de que es quien puede generar motivación, lo que permite que los trabajadores lleguen al máximo de su desempeño en busca de la excelencia organizacional.

Finalmente, de acuerdo con Serrano y Portanza (2014), el liderazgo impacta sobre el clima organizacional de manera fundamental, ya que con las prácticas de un jefe se puede propiciar un clima positivo, generar motivación, e incluso decantar en mejoras en el desempeño de los empleados. Asimismo, Alves (2000) afirma que para que se tenga un clima propicio en la organización es importante que las personas que ejercen el liderazgo lo hagan de manera eficaz, para lo cual deben ser flexibles y adaptarse a las diversas situaciones que les presenten, del manera tal que se tenga una visión colectiva de los objetivos de la organización.

### Cambio organizacional

El cambio organizacional se puede entender como un proceso relacionado a la persuasión, puesto que tiene como fin llegar a la mayoría de los miembros dentro de las entidades, donde se tiene como fin la modificación de sus perspectivas hasta el punto en que superen el umbral y puedan ejecutar el cambio como tal (Demir & Ozkan, 2015). De igual forma, el cambio se puede entender como una actividad constante de las empresas dadas por situaciones naturales, externas, del mercado, de los clientes, del capital humano, o por simple convicción de los dirigentes, el cual se puede dar desde un proceso implementado en un área o en toda la organización (Acosta, 2002).

Cabe aclarar que en las organizaciones siempre se van a generar cambios, ya sea por variables internas o externas, pero continuamente se presentan cambios en las interacciones de las personas con el contexto del trabajo con el fin de buscar mejoras. Así, el cambio podría concebirse como la implicación de toda la organización dentro del clima organizacional, donde el estudio y la planificación adecuada para los procesos de cambio en el clima es fundamental para la identificación de los cambios que se deben ejecutar con el fin de proveer el éxito para la organización, pues no habría realmente un cambio en las organizaciones si no existiera un clima que lo permitiera (Maldonado et al., 2006).

En particular, se ha identificado que en los procesos de cambio existe una relación muy íntima con el clima, ya que las relaciones interpersonales cambian el movimiento del comportamiento humano. Según Bouckennooghe et al. (2009), existen básicamente tres factores generales y amplios que correlacionan estas dos variables: el contexto o clima del cambio, el proceso del cambio, y el estado de preparación para el

cambio. Según esto, cuando el estado de preparación existe al interior de la organización, el clima es percibido de mejor manera y se disminuyen tensiones, rumores, así como la resistencia al cambio, siempre y cuando se logre identificar y conocer todas las características del clima en la organización para poder adaptar a los empleados a los cambios y facilitar a la organización la evaluación de los aspectos que ameriten el cambio.

### Políticas y prácticas de los Recursos Humanos

Este aspecto incluye las prácticas propias del área de Recursos Humanos, como lo son la selección, la capacitación y el desarrollo, la evaluación del desempeño, la implementación de recompensas, entre otros, en las cuales una de las actividades más importantes a ejecutar es realizar la respectiva retroalimentación de los procesos realizados por los trabajadores, de manera que estos sepan cuáles son los aspectos que tienen por mejorar. No obstante, se debe tener en cuenta que en algunas organizaciones la retroalimentación se enfoca solamente en los aspectos negativos cuando se realiza la retroalimentación, lo que hace que el empleado disminuya su motivación y, por tanto, se genere un inadecuado clima laboral (Terán et al., 2017).

Según Pedraza (2018), las políticas y prácticas de recursos humanos deben estar enfocadas a fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización, así como impulsar el trabajo en equipo y alinear los intereses de los empleados con los de la organización; aspectos que incrementan el nivel de satisfacción de los trabajadores y que dan como resultado que en la organización se dé un clima organizacional óptimo.

### Cultura organizacional

Finalmente, la cultura organizacional se entiende como un sistema de significados compartidos entre sus miembros que diferencian a la empresa de otras organizaciones (Terán et al., 2017). Según Schein (2004), la cultura organizacional es un patrón de presunciones básicas compartidas por los miembros de la organización, las cuales se generan en la medida en que se resuelven problemas de adaptación externa e integración interna. Una vez solucionados estos aspectos, los mismos se constituyen como características válidas para la organización y sus miembros (Miranda et al., 2011).

Ahora bien, los componentes que integran la cultura organizacional son: (a) los artefactos —el nivel más externo de la organización, que incluye aspectos relacionados con lo que se puede oír, sentir, pensar (Velasco et al., 2013)—, (b) los valores y creencias compartidas —que se arraigan y se reflejan en el deber ser de la empresa—,

y (c) las presunciones básicas —aspectos invisibles, que no están descritos en ninguna parte, pero que es claro que hacen parte de la organización, es el nivel más profundo (Aguirre, 2002)—.

Cabe resaltar que el clima organizacional y la cultura organizacional son dos constructos que se interrelacionan, por ende, si la cultura es conflictiva, el clima se afecta de manera negativa, pero si, por el contrario, la cultura es armónica, la percepción de clima será positiva (Miranda et al., 2011).

## Conclusiones

El clima organizacional es un constructo multidimensional y multinivel, que puede entenderse como un engranaje en donde las diversas variables del comportamiento organizacional pueden afectarlo, o viceversa. Entender estas relaciones entre variables ayuda a entender o explicar la percepción de clima que tienen las personas en la organización.

## Referencias

- Açıkgöz, A., & Günsel, A. (2011). The effects of organizational climate on team innovativeness. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 920-927. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.102>.
- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, 11, 9-24. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80401101>
- Aguirre, S. (2002). La cultura de la empresa. *Revista Mal Estar e Subjetividade*, 2(2), 86-122. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27120205>
- Aguilar, H. (2016). *Trabajo en equipo y clima organizacional* (Trabajo de grado). Universidad Rafael Landívar, Ciudad de Guatemala, Guatemala. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf>
- Alcántar, V. M., Maldonado, S. E., & Arcos, J. L. (2012). Medición del clima laboral requerido para asegurar la efectividad del sistema de gestión de calidad. *Revista internacional administración & finanzas*, 5(3), 55-67. <https://www.theibfr.com/download/riaf/2012-riaf/riaf-v5n3-2012/RIAF-V5N3-2012-4.pdf>
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9(1-2), 123-133. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2147/1/Liderazgo%20y%20clima%20organizacional.pdf>
- Baquero, F., Quintero, L., & Herrera, S. M. (2018). *Análisis de las variables que inciden en el clima organizacional y propuesta de mejoramiento de la unidad de negocios “Corporativo Industrial” De La Compañía Acción Plus* (Trabajo de grado). Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá, Colombia.

- Benjamin, S., Enhrhart, M., & Macey, W. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review Psychology*, 64, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Bouckenooghe, D., Devos, G., & van den Broeck H. (2009). Organizational Change Questionnaire–Climate of Change, Processes, and Readiness: Development of a New Instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), 559-599. <https://doi.org/10.1080/00223980903218216>
- Bustamante, A., Lapo, M., & Grandón, L. (2016). Creación de un cuestionario de clima organizacional para hospitales de alta complejidad, Chile. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 15(30), 126-141. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.rgyps15-30.cccc>
- Carreño, S., Medina, E., Juárez, N., & Vázquez, L. (2006). Características organizacionales, estrés y consumo de alcohol en trabajadores de una empresa textil mexicana. *Salud Mental*, 29(4), 63-70. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-33252006000400063](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-33252006000400063)
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: factores diferenciadores entre las empresas pública y privada. *Innovar*, 16(28), 7-32. <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v16n28/v16n28a01.pdf>
- Chiang, M., Salazar, C., & Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud Tipo 1. *Theoria*, 16(2), 61-76. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29916206>
- Chiang, M., Salazar, C., Martín, M., & Nuñez, A. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Salud de los Trabajadores*, 19(1), 5-16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3707988>
- Chun-Chen, H., & Ching-Sing, Y. (2011). The three components of organizational commitment on in-rol behaviors and organizational citizenship behaviors. *African journal of business management*, 5(28), 11335-11344. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.1623>
- Cota, J. (2017). Método para evaluar el clima organizacional del área docente de un centro de bachillerato tecnológico de Cd. Obregón, Sonora. *Ciencias administrativas*, 10, 39-45. <https://doi.org/10.24215/23143738e010>
- Dahl, M. S. (2010). Organizational change and employee stress. *Management Science*, 57(2) 240-256. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1100.1273>
- D'Alleoa, G., & Santangelo, A. (2011). Organizational climate and burnout in call-center operators. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1608-1615. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.312>
- Demir, K., & Ozkan, B. (2015). Organizational Change via Social Hubs: A Computer Simulation Based Analysis. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 210, 105-113. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.342>
- Febriansyah, H., Pringgabayu, D., Hidayanti, N., & Feny Citra Febrianti, F. C. (2018). Enhancing the employee engagement through the organizational climate (a study of school of business and management). *Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR)*, 12(3), 104-112. <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V12IS03/ART-09>

- García, M., & Ibarra, L. (2012). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato. Universidad de Guanajuato, México. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>
- Gómez-Rada, C. A. (2015). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta colombiana de psicología*, (11), 97-113. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3181889>
- López, B., & Segovia, O. (2011). El papel del modelo Demandas-Control-Apoyo en la salud, *Psicothema*, 23(1), 119-125. <http://www.psicothema.com/pdf/3859.pdf>
- Maldonado, I., Pérez, M., & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y postgrado*, 21(2), 231-245. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-00872006000200009](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-00872006000200009)
- Marique, G., & Stinglhamber, F. (2011). Identification to Proximal Targets and Affective Organizational Commitment. *Journal of Personnel Psychology*, 10(3), 107-117. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000040>
- Miranda, M., Rivera, É., & González, T. (2011). El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(25), 109-127. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4135019>
- Pedraza, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Lasallista Investig*, 15(1), 90-101. <https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
- Rengifo-Barrero, M. F., Rojas-Pérez, E. M., & Cruz-García, H. (2017). El clima laboral y su influencia sobre el aprendizaje de los médicos residentes en anestesiología. *Revista mexicana de anestesiología*, 40(S1), 380-382. <https://www.medigraphic.com/pdfs/rma/cma-2017/cmas171dd.pdf>
- Rivera-Porras, D., Hernández-Lalinde, J., Forgiony, J. O., Bonilla-Cruz, N. J., & Rozo- Sánchez, A. C. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Revista espacios*, 39(16), 2-17. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n16/a18v39n16p17.pdf>
- Rodríguez, N. (2004). Job insecurity and stress level. *Interdisciplinaria*, 21(99), 249-257. [https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/111256/CONICET\\_Digital\\_Nro.8bfa813e-9aa7-4a32-966b-8bde30615ac5\\_B.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/111256/CONICET_Digital_Nro.8bfa813e-9aa7-4a32-966b-8bde30615ac5_B.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75. <https://www.medigraphic.com/pdfs/acimed/aci-2009/aci094d.pdf>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3.ª ed.). Jossey Bass.
- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional, *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Terán, G. J., Montenegro, B. L., García, V. J., Realpe, I. A., Villarreal, F. J., & Fernández, A. (2017). Diagnóstico de las variables del comportamiento organizacional en farmacias

- de Sangolquí, Ecuador. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 36(1),1-11. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-03002017000100017](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03002017000100017)
- Vaca, C. A., Vaca, L. O., & Quintero, J. N. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, 26, 5-15. <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n26/n26a1.pdf>
- Velasco, R., Ochoa, S., & Jacobo, C. (2013). Desempeño, alineación y cultura organizacional. *Técnica administrativa*, 12(56). <http://www.cyta.com.ar/ta1204/v12n4a2.htm>



# 4

## EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS

Juan Javier Vesga Rodríguez\*  
*Universidad El Bosque*

### Introducción

Respecto al conocimiento y análisis de la variable *clima organizacional* en las organizaciones, la evaluación de esta es uno de los asuntos que mayor número de dudas genera a consultores y líderes empresariales, puesto que no suele ser claro cuál es el mejor camino para llevar a cabo esta actividad, o porque se desconocen los pasos y técnicas para realizar este proceso con eficacia.

Cuando se quiere evaluar esta variable, generalmente se recurre a cuestionarios que se pueden conseguir en el mercado, con el problema de que muchos de ellos no han sido contruidos siguiendo directrices basadas en métodos científicos, o cuyo constructo teórico base es ambiguo, pues se suele confundir el clima organizacional con otros constructos cercanos, como el de calidad de vida, diversos factores psicosociales o el de satisfacción laboral, siendo este último el que suele confundirse con mayor frecuencia.

De hecho, autores como Toro (2010) y Arias y Arias (2014) argumentan que no se debe confundir clima organizacional con satisfacción laboral, pues, por una parte, la satisfacción tiene una connotación fundamentalmente afectiva y emocional, mientras que el clima organizacional tiene un carácter esencialmente cognitivo (Toro, 2010); y, por otra, porque generalmente la satisfacción laboral es definida como

---

\* Psicólogo de la Universidad Antonio Nariño, especialista en Talento Humano de la Universidad Libre, magister en Psicología de la Universidad del Valle, doctor en Psicología de la Universidad del Valle. Investigador en el campo de la psicología organizacional y del trabajo. Actualmente es decano de la Facultad de Psicología de la Universidad el Bosque. Correo electrónico: jvesgar@unbosque.edu.co

un estado emocional positivo y placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto, mientras que el clima organizacional se concibe como la percepción que tienen los individuos sobre el ambiente interno de su trabajo. (Arias & Arias, 2014, p. 190)

Ahora bien, cuando se habla de la evaluación del clima organizacional, se deben tener tres cuestiones en cuenta como punto de partida para la discusión: el concepto de evaluación, el objeto de la evaluación y el método o métodos de evaluación. En el presente capítulo se discuten estos tres aspectos para la comprensión de la evaluación del clima organizacional.

## El concepto de evaluación

*Evaluación* es un concepto cuyo su significado tiene una amplia variedad de acepciones, ya que puede ser aplicado a diversas situaciones y contextos. Por ejemplo, se puede evaluar el impacto de un programa de intervención, el nivel de aprendizaje de un grupo de estudiantes, la calidad de un producto, la satisfacción de los clientes, el desempeño de los trabajadores en una organización, las características psicológicas de un individuo, la viabilidad y factibilidad de un proyecto, y, en general, muchos otros eventos o actividades.

Asimismo, la evaluación se aplica a una variedad aspectos de la vida y acción humanas en el marco de diversas disciplinas, lo que supone distintos tipos de evaluación. Así, por ejemplo, se puede hablar de evaluación financiera, evaluación psicológica, evaluación formativa, evaluación económica, evaluación diagnóstica, y evaluación social, entre otras.

Pero ¿cuál es el significado de este concepto? El diccionario de la RAE (2006) define *evaluar* como “estimar, apreciar, calcular el valor de algo” (p. 643), entendiendo el término *valor* como un grado de utilidad o uso en relación con determinados requerimientos; en este sentido, la evaluación estaría orientada a identificar un valor determinado de aquello que es objeto del análisis, un valor definido por una convención establecida.

Ahora, establecer el valor implica también el concepto de medición, ya que solo se puede conocer el valor de algo si se le mide adecuadamente. Aunque en ocasiones medición y evaluación suelen intercambiarse como sinónimos, realmente son diferentes, pues la evaluación es un concepto más amplio que incluye o subsume la medición. En particular, la medición es una actividad puntual, específica, que se define como “la asignación de numerales a objetos o eventos de acuerdo con reglas” (Stevens, 1946, p. 677); mientras que la evaluación es un proceso que sobrepasa

la medición, pues implica un conjunto de procedimientos para recoger, analizar e interpretar información (Fernández-Ballesteros, 2013; Ibáñez, 1997).

En este sentido, la evaluación se entiende como un proceso conformado por un conjunto de actividades de medición, observación, descripción y análisis, por medio de las cuales se conoce el estado o condición en la que se encuentra aquello que es objeto de indagación; además de que se realiza con dos propósitos fundamentales: primero, conocer el estado de algo, y segundo, a partir de la información obtenida sobre dicho estado, tomar las decisiones requeridas para mantener o cambiar tal estado encontrado en el proceso de evaluación.

Como vemos, la evaluación es fundamental en un amplio espectro de aspectos de la vida humana tanto individual como colectiva, y puede realizarse como punto de partida —es decir, con carácter diagnóstico, como punto de corte intermedio— en el camino o viaje entre dos momentos—, o al final de un ciclo —para conocer el resultado de un asunto—.

Teniendo esto en cuenta, en el tema que ocupa el desarrollo del presente capítulo, la evaluación del clima organizacional se entiende como un diagnóstico que se realiza en una organización para conocer el estado del mismo, así como para describir sus características y, si es posible, establecer un sistema de medición de los aspectos que lo caracterizan, con el propósito de tomar decisiones sobre el mantenimiento, mejoramiento o fortalecimiento de los componentes que lo constituyen, es decir, hacer una intervención sobre su estado.

## El objeto de la evaluación

Al proceder a planear y ejecutar una evaluación del clima organizacional, una cuestión que surge como punto de partida es, ¿qué es lo que se evalúa? o, en otras palabras, ¿cuál es el objeto de la evaluación?

Definir el objeto de la evaluación es el paso más importante para poder hacer una evaluación efectiva. En tal sentido, debe ser claro que lo que se va a evaluar es el constructo *clima organizacional* y no otro —como satisfacción o compromiso—, o una mezcla de varios de estos. En este orden de ideas, el evaluador debe partir de una fundamentación teórica sólida acerca de la definición del constructo.

Como se vio en el Capítulo I, la concepción teórica del constructo *clima organizacional* se fundamenta principalmente en una perspectiva perceptual, pues ha sido esta la que más se ha consolidado en la literatura sobre este constructo, de manera que el objeto de la evaluación serán las percepciones que tienen los individuos miembros de una organización acerca de las características de su ambiente laboral.

De igual forma, se debe tener en cuenta que el clima organizacional es una variable multidimensional compuesta de varios elementos —al igual que el clima atmosférico— (Brunet, 1997), y que estos suelen denominarse dimensiones o factores que conforman el clima percibido por los miembros de una organización. No obstante, aunque existe en la actualidad un amplio acuerdo en que el clima organizacional está compuesto por un conjunto de dimensiones, su denominación y el número de ellas varía según los autores (Salgado et al., 1996).

En este sentido, aparte de una concepción teórica clara del constructo, el evaluador también debe identificar y definir las dimensiones que constituirán su proceso de evaluación del clima organizacional, lo cual implica un procedimiento que contiene dos momentos: la definición conceptual y la definición operacional de cada una de las dimensiones del clima seleccionadas para el proceso de evaluación.

Específicamente, la *definición conceptual* es aquella que delimita teóricamente lo que la dimensión es como concepto —lo que significa—, y determina los límites de este para diferenciarlo de otros. Esta definición se obtiene a partir de la consulta de literatura científica especializada, donde se ubica algún autor experto en el tema para cada una de las dimensiones. Mientras que la *definición operacional* es un procedimiento de traducción del nivel conceptual a un nivel empírico, constituido por indicadores que permiten la medición de la dimensión. Este proceso de “trasladar” el lenguaje que se ubica en el nivel teórico conceptos al lenguaje de la evaluación empírica —indicadores— recibe el nombre de operacionalización (Díaz de Rada, 1999). Específicamente, la operacionalización comprende el desarrollo de un conjunto de procedimientos específicos —operaciones— por medio de los cuales se identifican observaciones empíricas que constituyen indicadores de los atributos contenidos dentro de un concepto y que representan esos conceptos en el mundo real (Babbie, 2014).

No se debe olvidar que la definición operacional se construye con base en los indicadores identificados que permiten conocer la manifestación de la dimensión de manera empírica, teniendo en cuenta que un indicador se define como un signo de la presencia o ausencia del concepto que está bajo estudio (Babbie, 2014).

Para comprender mejor estos dos momentos se presenta aquí un sencillo ejemplo: supóngase que, en un proceso de evaluación del clima organizacional, el evaluador decide que una de las dimensiones que harán parte del constructo es la de *liderazgo*. En un primer momento, para identificar la definición conceptual, busca en la literatura especializada diferentes definiciones de diversos autores especializados en el tema y decide optar por la siguiente: “El liderazgo es el proceso de influenciar a otros para que comprendan y acuerden sobre lo que se debe hacer y cómo hacerlo, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para lograr objetivos

compartidos” (Yukl, 2013, p. 7). Luego, para definir operacionalmente la dimensión, decide, después de un exhaustivo análisis de distintas fuentes, que los indicadores que ponen en evidencia empírica la dimensión son: (a) la manera como el líder brinda *apoyo* a sus seguidores, y (b) como da *orientación efectiva* sobre las tareas que deben llevarse a cabo. De esta manera, construye su definición operacional de la siguiente manera: “Liderazgo: Entendido como el grado en el cual los empleados reciben apoyo y orientación efectiva de sus jefes en el desarrollo de sus actividades laborales” (Gómez, 2004, p. 108).

En síntesis, el proceso para definir el objeto de la evaluación, en el caso del clima organizacional, se resume como se observa en la Tabla 4.

Tabla 4.  
*Definición del constructo clima organizacional.*

Título	Descripción
Constructo	Clima organizacional.
Definición del constructo	“Conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores sobre diferentes aspectos del medio ambiente de la organización” (Gomes & Passos, 2010, p. 158).
Una de las dimensiones	Liderazgo.
Definición conceptual de la dimensión	“Proceso de influenciar a otros para que comprendan y acuerden sobre lo que se debe hacer y cómo hacerlo, y el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para lograr objetivos compartidos” (Yukl, 2013, p. 7).
Definición operacional de la dimensión	“Grado en el cual los empleados reciben apoyo y orientación efectiva de sus jefes en el desarrollo de sus actividades laborales” (Gómez, 2004, p. 108).

## Enfoque metodológico para la evaluación del clima organizacional

La evaluación del clima organizacional puede ser considerada como un proceso de investigación aplicada. Ahora, entendiendo que la investigación en general está orientada a la producción de conocimiento, la investigación aplicada produce conocimiento especializado en la explicación y comprensión de una realidad concreta. En ella, el conocimiento producido se orienta a ser usado con propósitos específicos para incrementar la efectividad de alguna actividad humana, y tiene un valor instrumental (Niiniluoto, 1993); en este tipo de investigación, se esperan eventualmente hallazgos de interés práctico (Bunge, 1999) para solucionar un problema, no de orden teórico, sino empírico. “Se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos que se adquieren” (Aguilar & Ander-Egg, 2001, p. 23).

Así, la investigación aplicada es la base fundamental de todo diagnóstico organizacional, que consiste en la recolección y análisis de datos relativos al funcionamiento de la organización o la identificación y caracterización de una problemática en particular (Guízar, 2013). Según Aguilar y Ander-Egg (2001), el diagnóstico como investigación aplicada, implica “realizar un estudio con la finalidad de tener conocimientos para producir cambios inducidos y/o planificados. O bien con el objeto de resolver problemas, satisfacer necesidades, desarrollar potencialidades, o para actuar sobre algún aspecto de la realidad social” (p. 23).

En este orden de ideas, el proceso de evaluación del clima organizacional es un diagnóstico fundamentado en la investigación aplicada, por medio del cual se adquiere el conocimiento necesario para describir, comprender y explicar las características de este fenómeno en una organización en particular, y con el propósito de desarrollar planes de acción tendentes a fortalecer o mejorar los resultados encontrados.

Ahora bien, se debe tener en cuenta que en la investigación existen tres grandes enfoques: (a) el *cuantitativo*, que tiene como base la recolección y análisis de datos numéricos para medir y estimar magnitudes de los fenómenos que son objeto de investigación; (b) el *cualitativo*, focalizado en la producción y análisis de datos observacionales o narrativos que describen las vivencias y puntos de vista de personas; y (c) el *mixto*, en el cual se mezclan los dos enfoques anteriores (Hernández et al., 2014). No obstante, en el estudio del clima organizacional ha predominado el enfoque cuantitativo (Ehrhart et al., 2014), debido a que este tipo de abordaje facilita el análisis de las relaciones del clima con otras variables organizacionales clave, como el compromiso organizacional (Toro, 1998), la satisfacción laboral (Manosalvas et al., 2015) o el desempeño (Peña-Viveros et al., 2015). Sin embargo, también se sugiere la inclusión adicional de datos cualitativos cuando se realiza el estudio de este fenómeno desde una perspectiva cuantitativa, lo cual puede ayudar a comprender mejor las dinámicas de este en las organizaciones (Ehrhart et al., 2014).

En particular, la evaluación del clima organizacional desde un enfoque cuantitativo se lleva a cabo mediante la construcción y validación de cuestionarios, teniendo en cuenta la concepción molar del constructo y la perspectiva perceptual desde el cual se ha definido (véase el Capítulo I de este libro).

Entonces, para la construcción de los cuestionarios de clima organizacional, se debe iniciar por la identificación de las dimensiones que conforman el constructo y que harán parte de la evaluación de este, teniendo en cuenta que la selección de las dimensiones no puede hacerse de manera arbitraria. A este respecto, Kerlinger y Lee (2002), en relación con reglas de categorización o particiones de una variable, dan una orientación muy clara de las características que estas deben poseer, las cuales son

pertinentes para el caso de la elección de dimensiones del clima organizacional. En línea con la propuesta de estos autores, a continuación se presentan tres características que estas deben poseer:

1. *Se establecen de acuerdo con el problema de investigación.* En el caso del clima organizacional, significa que las dimensiones que se elijan deben ser pertinentes al constructo.
2. *Deben ser exhaustivas.* Esto significa que se debe elegir un número suficiente de dimensiones para tener una comprensión lo más completa posible del clima organizacional que se pretenda evaluar. Un cuestionario con solo dos o tres dimensiones no permitirá evaluar con exhaustividad el constructo. No obstante, el número de dimensiones no puede ser tampoco tan amplio que lleve a elaborar un cuestionario demasiado extenso o que corra el riesgo de incluir dimensiones que pertenezcan a otros constructos. En una revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional hecha por Cardona y Zambrano (2014), en la cual se analizaron diez cuestionarios, se encontró que el número de dimensiones oscilaba entre 4 y 20, aunque los cuestionarios con solo cuatro dimensiones tenían a su vez un conjunto de subdimensiones que ampliaban la comprensión del constructo. En dicha investigación, se encontró un grupo de ocho dimensiones como las más evaluadas por los diferentes instrumentos, a saber:
  - a. Toma de decisiones;
  - b. Claridad organizacional;
  - c. Liderazgo;
  - d. Interacción social;
  - e. Motivación institucional;
  - f. Sistema de recompensas e incentivos;
  - g. Apertura organizacional; y
  - h. Supervisión.
3. *Deben ser mutuamente excluyentes e independientes.* Esto significa que los indicadores de una dimensión no pueden formar parte de otra, y que una dimensión no puede ser a su vez ser indicador de otra.

Una vez que se han seleccionado las dimensiones que serán evaluadas, debe procederse a su definición —conceptual y operacional—, tal como se indicó previamente; y, teniendo esto claro, posteriormente se procede a la redacción de ítems o reactivos correspondientes a cada indicador de la definición operacional, los cuales, en su

redacción, deben ser consistentes con la escala de respuesta elegida, que en la mayoría de los casos de cuestionarios de clima organizacional es la escala Likert. Este tipo de escalas consiste en dar al respondiente un conjunto de alternativas de respuesta que implican gradación, generalmente de acuerdo o desacuerdo, en relación con un enunciado que describe una característica de la variable que se evalúa. Así, el individuo se posiciona frente a la situación o característica descrita en el enunciado y elige una de las alternativas propuestas.

En el ejemplo presentado anteriormente sobre la dimensión liderazgo, los ítems para cada uno de los indicadores podrían ser los siguientes:

1. “Recibo apoyo de parte de mi jefe cuando requiero algún permiso especial.”
2. “Mi jefe me orienta claramente sobre las actividades que debo realizar en mi puesto de trabajo.”

Estos dos ítems están redactados en armonía, con una escala de respuesta con las siguientes opciones:

- a. Totalmente de acuerdo.
- b. Parcialmente de acuerdo.
- c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- d. Parcialmente de acuerdo.
- e. Totalmente de acuerdo.

Para la redacción de ítems, Briones (2003) sintetiza un conjunto de pautas que deben tenerse en cuenta al momento de elaborarlos, de manera que permitan hacer una evaluación efectiva. Estas pautas son:

- a. Cada proposición debe ser pertinente a las variables de estudio.
- b. Cada proposición debe tener una sola interpretación posible para los encuestados.
- c. Cada proposición debe ser simple en su construcción gramatical.
- d. Cada proposición debe ser corta.
- e. Cada proposición debe ser clara y directa.
- f. Cada proposición debe dar la posibilidad de respuestas en toda la escala de opciones.

Una vez que se han redactado todos los ítems que permitirán medir cada una de las dimensiones del clima organizacional a partir de sus indicadores, el paso siguiente es la validación del cuestionario. En este sentido, la validez, en términos generales, “se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir” (Hernández et al., 2014, p. 200). Generalmente, el tipo de validez usado en el diseño de instrumentos es la validez de contenido (Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez, 2008), la cual se refiere a qué tanto una medición cubre la gama de significados incluidos dentro de un concepto (Babbie, 2014). Según Hernández et al. (2014), “se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide” (p. 201).

Ahora bien, la validación de un cuestionario de clima organizacional puede hacerse fundamentalmente mediante dos procedimientos: mediante un juicio de expertos y a través de una prueba piloto. En el primer caso, “el juicio de expertos se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en este, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones (Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez, 2008, p. 29); este procedimiento consiste en la identificación y selección de un grupo de expertos a los cuales se les envía el cuestionario para que lo evalúen y emitan un concepto sobre su validez, dando una puntuación sobre la suficiencia, pertinencia y claridad de cada uno de los ítems en relación con las dimensiones e indicadores que pretenden evaluar.

Respecto al segundo procedimiento, la prueba piloto, esta consiste en administrar el cuestionario a un grupo de personas con características similares a las que tienen los miembros de la organización o conjunto de organizaciones donde se hará la evaluación del clima. En este caso, se analiza no solo el cuestionario, sino también las condiciones de aplicación y los procedimientos implicados; además, se identifica si las instrucciones sobre cómo responder el cuestionario se comprenden fácilmente y si los ítems se comprenden por parte de los respondientes, por lo que se evalúa el lenguaje y la redacción de estos (Hernández et al., 2014).

## Algunas conclusiones

La evaluación del clima organizacional debe entenderse como un proceso conformado por una serie de elementos y pasos. Esto implica inicialmente la concepción teórica del constructo, así como la identificación y definición conceptual y operacional de las dimensiones que lo constituyen, teniendo en cuenta la pertinencia de estas en relación con el constructo, la exhaustividad, la exclusión mutua y la independencia de ellas.

Dado que en la literatura especializada sobre el clima organizacional ha predominado una visión molar del constructo y una perspectiva perceptual, el objeto de evaluación se refiere a las percepciones que tienen los miembros de una organización acerca del ambiente laboral que los rodea.

Adicionalmente, la evaluación comprende la selección de un camino o método a través del cual se hará su evaluación. En este sentido, predomina el enfoque cuantitativo, que lleva a la construcción de cuestionarios, que están conformados por un conjunto de ítems o reactivos que permiten medir cada una de las dimensiones del constructo, y cuya redacción debe tener en cuenta un conjunto de criterios que faciliten una construcción adecuada de todos ellos. Finalmente, estos cuestionarios deben someterse a un procedimiento de validación, la cual puede hacerse mediante un juicio de expertos o mediante una prueba piloto.

## Referencias

- Aguilar, M. J., & Ander-Egg, E. (2001). *Diagnóstico social. Conceptos y metodología* (2.ª ed.). Grupo Editorial Lumen.
- Arias, W., & Arias, G. (2014). Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Ciencia & Trabajo*, 16(51), 185-191. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010>
- Babbie, E. (2014). *The Basics of Social Research* (6.ª ed.). Wadsworth, Cengage Learning.
- Briones, G. (2003). *Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales* (4.ª ed.). Trillas.
- Brunet, L. (1997). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas.
- Bunge, M. (1999). *Buscar la filosofía en las ciencias sociales*. Siglo XXI.
- Cardona, D. R., & Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, (30), 184-189. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
- Diaz de Rada, V. (1999). *Técnicas de Análisis de Datos para Investigadores Sociales. Aplicaciones prácticas con SPSS para Windows*. RA-MA S. A. Editorial y Publicaciones.
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2014). *Organizational climate and culture: an introduction to theory, research, and practice*. Routledge.
- Escobar-Pérez, J., & Cuervo-Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*, (6), 27-36. [http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3\\_Juicio\\_de\\_expertos\\_27-36.pdf](http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio_de_expertos_27-36.pdf)
- Fernández-Ballesteros, R. (2013). Conceptos y modelos básicos. En R. Fernández-Ballesteros, *Evaluación psicológica. Conceptos, métodos y estudio de casos* (2.ª ed., pp. 27-59). Pirámide.

- Gomes, I., & Passos, A. C. (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, 16(1), 158-179. <https://doi.org/10.5752/P.1678-9563.2010v16n1p158>
- Gómez, C. A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología*, (11), 97-113. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3181889>
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones* (4.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Ibáñez, C. (1997). *Evaluación Psicológica. Lecciones introductorias*. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del Comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales* (4.ª ed.). McGraw-Hill.
- Manosalvas, C. A., Manosalvas, L. O., & Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, (26), 5-15. <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n26/n26a1.pdf>
- Niiniluoto, I. (1993). The aim and structure of applied research. *Erkenntnis*, (38), 1-21. <https://www.jstor.org/stable/20012453>
- Peña-Viveros, R., Hernández-Hernández, D. M., Vélez-Moreno, A. M., García-Sandoval, M. G., Reyes-Tellez, M. A., & Ureña-Bogarín, E. (2015). Clima organizacional de equipos directivos y su relación con los resultados en la atención a la salud. *Salud pública de México*, 57(6), 528-536. <http://www.scielo.org.mx/pdf/spm/v57n6/v57n6a11.pdf>
- Real Academia Española. (2006). *Diccionario Esencial de la Lengua Española*. Espasa Calpe.
- Salgado, J., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una pyme. *Psicothema*, 8(2), 329-335. <http://www.psicothema.com/pdf/31.pdf>
- Stevens, S. (1946). On the Theory of Scales of Measurement. *Science*, 103(2684), 677-680. <http://www.jstor.org/stable/1671815>
- Toro, F. (1998). Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14(3), 333-344. <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/47543.pdf>
- Toro, F. (2010). Distinciones y Relaciones entre Clima, Motivación, Satisfacción y Cultura Organizacional. En F. Toro (Ed.), *Clima Organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa Latinoamericana* (2.ª ed., pp. 69-85). Artes Gráficas JAVA.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson.



# 5

## INTERVENCIÓN EN CLIMA ORGANIZACIONAL: MODELOS

Carlos Alberto Gómez Rada\*  
*Universidad Católica de Colombia*

### Introducción

Es indudable que el clima organizacional —en adelante CO— constituye un fenómeno de gran relevancia para las organizaciones en la actualidad, debido a que guarda una estrecha relación con la satisfacción de los empleados. Un buen clima laboral contribuye a generar estabilidad en los trabajadores, y esto se traduce en una mayor productividad para la organización (Drucker, 1999, como se cita en Jiménez-Bonilla & Jiménez-Bonilla, 2016). En este mismo sentido, Segefredo-Pérez (2009) afirma que el CO es una herramienta para el cambio y la búsqueda de una mayor eficiencia organizacional, dado que afecta el comportamiento de los trabajadores —específicamente, su ambiente psicosocial— y, por tanto, su rendimiento.

Debido a lo anterior, desde la década de los años sesenta, cuando surgió este constructo, y hasta la actualidad, ha habido un gran interés por evaluar el CO en diferentes latitudes; situación que no es ajena en el contexto colombiano, como se puede apreciar en los estudios de consultoría adelantados por Carlos Eduardo Méndez entre 1980 y 2004 en 176 empresas de diferentes tamaños y sectores de Colombia (Méndez-Álvarez, 2005).

En este sentido, abundan múltiples empresas consultoras e investigadores en Colombia que han desarrollado múltiples mediciones e instrumentos para evaluar el CO, lo que ha dado lugar a numerosas publicaciones en la materia, como las de Gómez-Rada (2004), García-Solarte (2009), Méndez-Álvarez (2006) y Toro-Álvarez et al. (2010),

---

\* Psicólogo de la Universidad Católica de Colombia, especialista en Docencia Universitaria de la Universidad el Bosque, magister en Psicología de la Universidad Católica de Colombia. Correo electrónico: cagómez@ucatolica.edu.co

por mencionar algunas. No obstante, cuando se habla de intervención, la literatura se reduce notablemente y son escasas las publicaciones (Forero-Saboya, 2016).

Uno de tales estudios es el desarrollado en el Instituto Distrital para la Protección de la Niñez y la Juventud [IDIPRON] (2018), en el cual se realizó una medición de CO utilizando una encuesta diseñada para la misma institución— que evalúa siete dimensiones de clima: orientación organizacional, administración del talento humano, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en grupo, capacidad profesional y medio ambiente físico.

Con base en los resultados arrojados por el instrumento, para la fase de intervención se utilizó el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), rutas de creación de valor. En el marco de este modelo, la intervención se focalizó en cuatro rutas: (a) la *ruta de la felicidad*, que considera varios aspectos, como el entorno laboral saludable, el bienestar, la promoción y prevención de la salud, el teletrabajo, etc.; (b) la *ruta del crecimiento*, que incluye elementos como el fortalecimiento del liderazgo del talento humano, por medio de espacios de capacitación sobre temáticas de gerencia pública, acuerdos de gestión, trabajo en equipo, entre otros; (c) la *ruta del servicio*, que aborda temáticas como los incentivos, la inducción y reinducción, la cultura organizacional, la rendición de cuentas, etc.; y (d) la *ruta de la calidad*, que se enfoca en la cultura de hacer las cosas bien, y se lleva a cabo a través de revisiones periódicas y objetivas del desempeño institucional, de acuerdos de gestión, de evaluaciones del desempeño de las personas, y de gestión de conflictos, entre otras.

Otra investigación es la desarrollada por Pallares-Escorcía et al. (2005), quienes llevaron a cabo un estudio para determinar la eficiencia y la eficacia de una intervención psicológica para mejorar el CO en una empresa social del Estado —un hospital de tercer nivel de atención de la ciudad de Santa Marta, Colombia—.

Este estudio fue realizado con un diseño preexperimental que tuvo lugar en dos etapas: la primera, en la que se realizó una medición del clima organizacional por medio de la prueba IMCOC —que evalúa siete dimensiones a través de 45 ítems—; y la segunda, acorde con los resultados de la fase anterior, en la que se realizó una intervención que incluyó distintas estrategias psicoeducativas —como el entrenamiento en toma de decisiones mediante el uso de técnicas como el estudio de casos y gráfico del proceso decisional; el uso de dinámicas para promover la cooperación y el trabajo en equipo; una presentación y explicación de la estructura orgánica por parte del jefe de talento humano; la entrega de manuales de cargos y direccionamiento estratégico de la institución; el uso de folletos basados en la propuesta de Covey para la efectividad laboral y socialización de los mismos, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales; la utilización de la técnica de dramatización y entrega

de folletos para fortalecer el liderazgo; y la sensibilización frente a la importancia de la evaluación del desempeño mediante el análisis de una editorial escrita por el jefe de talento humano sobre este particular—. Posteriormente, se hizo una segunda medición con la prueba IMCOC, y se compararon estos resultados con la primera aplicación, donde se encontró una tendencia de variación positiva para cada una de las dimensiones intervenidas.

Por su parte, Guevara-Bedoya y Londoño-Londoño (2017) realizaron una investigación que tenía como propósito evaluar los efectos de la puesta en marcha de una metodología para la gestión del CO en una organización de servicios públicos colombiana. Para ello, se utilizó un diseño preexperimental con medidas pre y post, donde los datos fueron recolectados a través de la Encuesta de Clima Organizacional (ECO), versión 4, que fue aplicada a 157 participantes en el pre y a 169 en el post. La intervención consistió en la realización de un taller de ocho horas dirigido a los líderes de la organización, que tenía como finalidad prepararlos para gestionar en sus respectivos grupos, el proceso de evaluación, y el diagnóstico e intervención del clima organizacional. En una segunda etapa se hizo un acompañamiento para la formulación de propuestas de mejoramiento, para lo cual se utilizó la técnica de grupos nominales. En la tercera etapa se llevó a cabo la ejecución de los planes de mejoramiento, y en la cuarta se hizo el seguimiento y ajuste de los mismos. Todo este proceso se realizó en un periodo aproximado de dos años, entre julio de 2013 hasta julio de 2015, y los resultados mostraron mejoras estadísticamente para la mayoría de las variables que evalúa la prueba —apoyo del jefe, claridad organizacional, trato interpersonal, disponibilidad de recursos, apoyo organizacional, estabilidad, coherencia, sentido de pertenencia y trabajo en equipo—, excepto para la variable *retribución*.

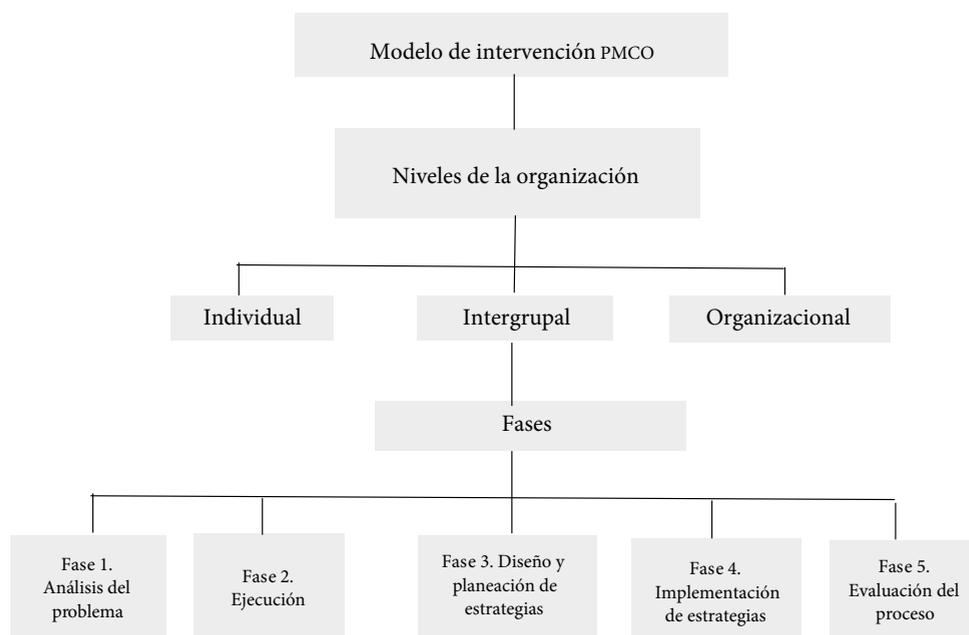
## Modelos de intervención en clima organizacional

Como se indicó anteriormente, son pocos los modelos de intervención en CO que aparecen reportados en la literatura científica, no obstante, una revisión de este tópico permitió identificar cuatro modelos. El primero de ellos, desarrollado a nivel local, es el PMCO, propuesto por Cárdenas et al. (2009), en el cual se concibe el CO a partir del concepto de comportamiento organizacional en sus tres niveles de determinantes: individual, intergrupal y organizacional (véase Figura 6).

En particular, este modelo propone cinco fases que incluyen el análisis del problema, la ejecución, el diseño y la planeación de estrategias, y por último la evaluación del proceso. En la primera fase se hace un análisis del problema, para lo cual se utiliza un instrumento diseñado por los mismos autores que evalúa siete dimensiones del clima —nivel de trabajo, modelo de gestión, comunicación organizacional,

relaciones interpersonales, estilo de dirección, imagen corporativa y crecimiento personal—, y una medida del clima organizacional a nivel general a través de 45 ítems. Posteriormente, en la segunda fase se hace la socialización de los resultados de la evaluación, en la tercera se realiza un plan de actuación para cada uno de los tres niveles del comportamiento humano —autoconocimiento, liderazgo y misión—, en la cuarta fase se implementan las estrategias, y, finalmente, en la quinta fase se contrastan los resultados obtenidos en el diagnóstico de la primera fase con los resultados de la evaluación posterior a la implementación de acciones de la cuarta fase.

Figura 6.

*Modelo de intervención PMCO*

*Nota.* Adaptación basada en Cárdenas y Villamizar (2008, citados por Cárdenas et al., 2009).

El segundo modelo, denominado *modelo de intervención por áreas críticas*, desarrollado por el Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile (2009, como se cita en Forero-Saboya, 2016) para la Secretaría de Salud de Santiago de Chile (véase Figura 7), consiste en hacer una evaluación inicial por medio de una escala tipo Likert de 22 dimensiones, para luego, con base en los resultados, realizar la categorización en una matriz de  $2 \times 2$  con un eje vertical que corresponde al grado en que una dimensión es considerada como de alto impacto para el clima de la organización, y un eje horizontal que representa las puntuaciones promedio asignadas a

cada una de las dimensiones del modelo por parte de los empleados y que pueden ser negativas —si son bajas— o positivas —si son altas—.

Figura 7.  
Diagrama de intervención

	Área negativa	Área positiva
Peso alto	A Intervención crítica	C Intervención de reforzamiento
Peso bajo	B Intervención preventiva	D Intervención comunicacional
	Evaluación negativa	Evaluación positiva

Nota. Adaptación basada en Forero-Saboya (2016).

Como se puede apreciar en la Figura 7, en el cuadrante A aparecen las dimensiones que tienen un peso alto y han obtenido puntuaciones bajas, por lo que es prioritaria su intervención; en el cuadrante B aparecen las que tuvieron baja puntuación, pero que se consideran de bajo impacto, por lo que es importante intervenirlas, aunque no con la misma urgencia que las del cuadrante A; las del cuadrante C también son de alto impacto, pero al tener una puntuación positiva se consideran fortalezas, por lo que constituyen un punto de apalancamiento para mantener un buen clima organizacional; y, finalmente, las del cuadrante D son las que obtuvieron buena calificación, pero estas no son de alto impacto, por lo que no requieren una intervención inmediata (Forero-Saboya, 2016).

Por otra parte, el tercer modelo es el denominado *desarrollo organizacional*, que surgió en los años sesenta con el fin de aplicar los principios científicos a la gerencia del cambio organizacional. En este modelo, la cultura y el CO juegan un rol importante en la determinación del cambio organizacional, razón por la cual el proceso inicia con una reunión entre el consultor y quien solicita la consultoría en la organización para definir el modelo de desarrollo organizacional adecuado; luego se pasa a una fase de recolección de datos, en la cual se evalúa el CO y se obtiene información sobre problemas de conducta; posteriormente, se hace una retroalimentación de los resultados obtenidos, para lo cual se conforman grupos, se identifican los problemas y se establecen prioridades; a continuación, se lleva a cabo una fase de planeación de la intervención, lo que implica especificar las acciones a desarrollar y fijar los tiempos y responsables de ejecutarlas —en este proceso es muy importante la formación de

equipos de trabajo y las confrontaciones entre distintos equipos, lo que fomenta la interacción interindividual e intergrupala—; y, finalmente, el modelo plantea una fase de seguimiento, donde se evalúan los resultados de las acciones realizadas y se proponen soluciones adicionales para las áreas que requieran un desarrollo ulterior (Chiavenato, 2006; Cummings & Worley, 2008; Guízar-Montúfar, 2013). Aunque la perspectiva amplia del modelo es sobre cambio organizacional, como deriva de la descripción anterior, una parte importante tanto del diagnóstico como de la intervención se centra en el CO, razón por la cual se incluyó en este capítulo.

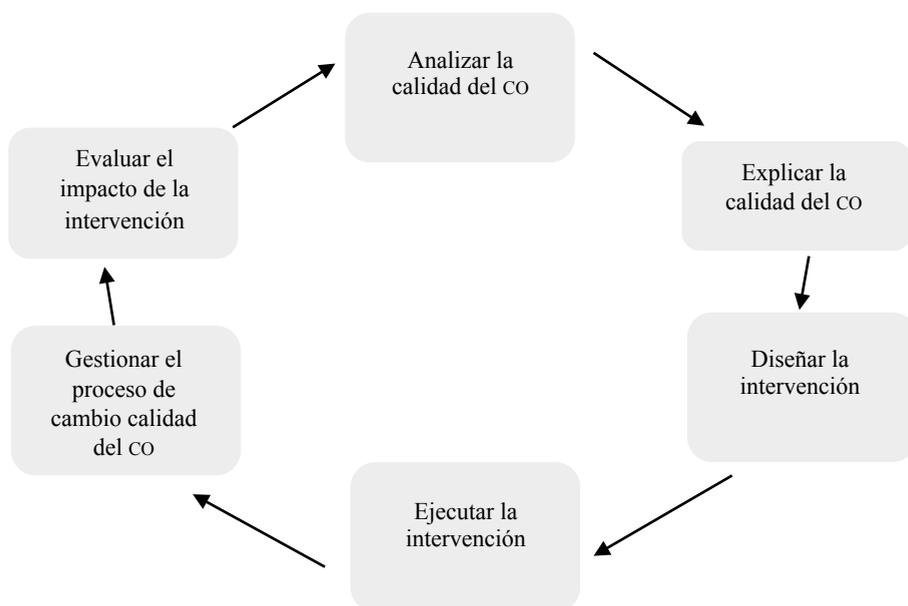
Finalmente, el cuarto modelo es el propuesto por Toro-Álvarez y Sanín-Posada (2013), denominado *modelo de gestión del clima organizacional*, el cual consta de seis etapas cíclicas: analizar la calidad del clima organizacional, explicar la calidad de clima organizacional, diseñar la intervención, ejecutar la intervención, gestionar el proceso de cambio y evaluar el impacto de la intervención (véase Figura 8).

En la primera etapa, como se puede apreciar en la Figura 8, se lleva a cabo el diagnóstico del clima organizacional mediante instrumentos válidos y confiables —preferiblemente estandarizados— que explicitan los hechos, problemas, brechas u oportunidades en la calidad del clima organizacional.

Posteriormente, en la segunda etapa se tiene el propósito de determinar los antecedentes, agentes determinantes y consecuencias de la calidad actual del CO tanto a nivel molar en toda la organización como a nivel molecular en los equipos de trabajo, lo cual se puede hacer a través de herramientas cualitativas —como grupos focales, entrevistas a profundidad— o de técnicas mixtas de toma de decisiones —como los grupos nominales—. En este punto es conveniente que los equipos tengan una meta en términos de la calidad del CO esperado, pues se trata de interpretar la información obtenida y establecer si existen discrepancias entre el CO diagnosticado y el esperado.

Con esto resuelto, en la tercera etapa se plantean las estrategias para los equipos y la organización en general, todo lo cual se orienta al cambio, eliminación o mejora de las realidades que afectan la calidad de CO. Cabe mencionar que estas estrategias surgen de los mismos miembros de los equipos, a partir de distintos insumos de información —como los listados de hechos cotidianos que explican los niveles de calidad del CO, los objetivos y metas de productividad, las expectativas de la alta gerencia, entre otros—. Asimismo, en la elección de las estrategias es importante considerar los criterios de costo, oportunidad, factibilidad, efectividad y apoyo organizacional, entre otros.

Figura 8.

*Modelo de gestión del clima organizacional*

*Nota.* Adaptación basada en Toro-Álvarez y Sanín-Posada (2013).

Más adelante, en la cuarta etapa se ponen en marcha las estrategias planteadas, para lo cual es necesario ajustarse al plan, recopilar información sobre los efectos de las acciones, persistir y esforzarse en la implementación, pero también tener cierto grado de flexibilidad.

Después, en la quinta etapa el objetivo es controlar, conocer y anticipar los posibles efectos del cambio, incluyendo los positivos, los esperados y los inesperados, para lo cual es importante que haya en todo momento una consciencia de la importancia del mejoramiento de la calidad del co.

Y finalmente, en la sexta etapa se debe hacer una medición del impacto de la intervención, lo cuales puede hacerse tanto a partir de métodos cuantitativos como cualitativos e incluir indicadores operativos, de proceso, de logro, de efectividad, estratégicos, pero que a su vez sean fáciles de medir, y, a partir de ellos, dar retroalimentación a los equipos y a la organización.

Por último, es importante aclarar que para este modelo los jefes de los equipos y los responsables de las áreas de gestión humana deben contar con la capacidad necesaria para gestionar el co. Para ello, se plantea la necesidad de implementar cuatro actividades: (a) sensibilizar, (b) enseñar y entrenar, (c) aplicar, y (d) mejorar. Esto permitirá

la apropiación adecuada de los conocimientos y el desarrollo de las habilidades necesarias para hacer un adecuado manejo del proceso de evaluación, diagnóstico e intervención del clima organizacional.

## Conclusiones

A pesar de los modelos expuestos, se denota, como se indicó anteriormente, un énfasis mayor en la evaluación y diagnóstico del CO y menos en la intervención. Aunque esta escasez de modelos, por supuesto, no significa que no se reconozca en la literatura científica los beneficios de intervenir el CO, pues se ha encontrado que un CO favorable tiene un efecto positivo en la motivación de los trabajadores, lo que se refleja en una mejor moral, mayor lealtad y productividad (Permarupan et al., 2013), así como en una mejor satisfacción laboral (Garland et al., 2009; Lambert & Hogan, 2009; Markovits et al., 2007).

Lo anterior es posible en gran medida gracias a que el CO positivo incrementa el compromiso organizacional, este último entendido como la unión que el empleado tiene con la organización para la cual trabaja (Lambert & Paoline, 2008), pues los empleados que experimentan compromiso organizacional se sienten parte de la organización e incrementan su lealtad hacia esta (Asgari & Dadashi, 2011).

Por otra parte, se observa, en todos los modelos expuestos, que el primer punto a considerar en la intervención del CO, sin embargo, esta debe responder a unas fases previas de evaluación y diagnóstico, por lo que todo proceso de intervención del CO debe estar en estrecha coherencia con el modelo de evaluación y diagnóstico utilizado, sobre lo cual, como se advirtió con antelación, abunda en la literatura.

Asimismo, en la intervención aparecen algunas fases comunes en los modelos reseñados: planeación de la intervención, implementación o ejecución de la intervención y evaluación o seguimiento a la intervención, con posibilidad de generar ajustes a la misma. Y de igual manera, aunque no se indica de forma explícita, las acciones de intervención en estos modelos tienen dos características generales: (a) que se relacionan con procesos psicoeducativos al interior de las organizaciones y de sus equipos de trabajo, dentro de lo cual se fortalecen aspectos de la interacción como el trabajo en equipo, el liderazgo, la comunicación, entre otros —es decir, que la perspectiva de intervención está dirigida principalmente hacia el nivel de comportamiento grupal, con escasa mención a los otros dos niveles: individual y organizacional—; y (b) que el diseño de los planes de intervención constituye un proceso de creación colectiva de los actores que hacen parte del escenario organizacional particular, y, en tanto, son situacionales.

Adicionalmente, es importante destacar algunas diferencias entre los modelos reseñados, como que: en el modelo PMCO, propuesto por Cárdenas et al. (2009), se establece una relación entre los tres niveles de determinantes del comportamiento humano con el clima organizacional; mientras que en el modelo desarrollado por El Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile (2009, como se cita en Forero-Saboya, 2016) se hace un énfasis en priorizar las estrategias de intervención a partir de la valencia de los resultados en cada una de las dimensiones del CO —negativos o positivos— y de los pesos que asignan los participantes a cada una de estas dimensiones en función de la importancia o el impacto para la organización; en el modelo de *desarrollo organizacional*, el clima actúa como un factor que afecta el proceso cambio organizacional y es por ello que se hace necesaria su evaluación e intervención (Chiavenato, 2006; Cummings & Worley, 2008; Guízar-Montúfar, 2013); y, por su parte, en el modelo de *gestión del clima organizacional* se plantea que los jefes deben contar con la experticia necesaria para gestionar el CO, aspecto que requiere de una fase de formación previa al inicio del diagnóstico.

Finalmente, es importante resaltar que a pesar de las bondades que caracterizan a los anteriores modelos, no aparece en las publicaciones científicas una descripción de las diferentes técnicas de intervención del CO: ni tampoco una articulación de las mismas con los diferentes factores que se encuentran asociados causalmente con dicha variable en cada uno de los tres niveles de determinantes del comportamiento humano en la organización; ni con variables de tipo formal que estarían asociadas la percepción del CO, aspecto importante a tener en cuenta en la intervención de variables de comportamiento humano en la organización (Gómez-Rada, 2004) —asunto que, por su importancia, se desarrolla en el siguiente capítulo—.

## Referencias

- Asgari H., & Dadashi M. (2011). Determining the relationship between quality of work life and organizational commitment of Melli Bank staff in west domain of Mazandaran. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(8), 682-687. <http://ajbasweb.com/old/ajbas/2011/August-2011/682-687.pdf>
- Cárdenas, L., Arciniegas, Y. C., & Barrera, M. (2009). Modelo de Intervención en Clima Organizacional. *International Journal of Pshycological Research*, 2(2), 121-127. <http://www.redalyc.org/pdf/2990/299023513005.pdf>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (17.ª ed.). McGrawHill. <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Cummings, T., & Worley, C. (2008). *Organization development & change* (9.ª ed.). Cengage Learning. <http://www.mcs.gov.kh/wp-content/uploads/2017/07/Organization-Development-and-Change.pdf>

- Forero-Saboya, N. G. (2016). *Modelo Holónico para el mejoramiento del clima organizacional en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Libre, seccional Bogotá, con la metodología de sistemas suaves-MSS* (Tesis de maestría). Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá, Colombia. <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/5742/1/ForeroSaboyaN%C3%A9storGabriel2017pdf>
- García-Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43-61. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Garland, B. E., McCarty, W. P., & Zhao, R. (2009). Job satisfaction and organizational commitment in prisons: An examination of psychological staff, teachers and unit management staff. *Criminal Justice and Behaviour*, 36(2), 163-183. <https://doi.org/10.1177/0093854808327343>
- Gómez-Rada, C. A. (2020). Concepto de diagnóstico. Aproximaciones teóricas y precisiones metodológicas. En M. García Rubiano (Ed.), *Diagnóstico e intervención en psicología de las organizaciones* (pp. 23-42). Editorial Universidad Católica de Colombia.
- Guevara-Bedoya, L., & Londoño-Londoño, M. E. (2017). Evaluación de un método de intervención del clima organizacional en una empresa de servicios públicos colombiana. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 36(2), 46-57. <https://doi.org/10.21772/ripo.v36n2a04>
- Guízar-Montúfar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones* (4.ª ed.). McGrawHill-Inreamericana Editores. [https://www.academia.edu/38011042/Desarrollo\\_organizacional\\_Principios\\_y\\_aplicaciones\\_4ta\\_Edicion\\_Rafael\\_Guizar\\_Montufar](https://www.academia.edu/38011042/Desarrollo_organizacional_Principios_y_aplicaciones_4ta_Edicion_Rafael_Guizar_Montufar)
- Instituto Distrital para la Protección de la niñez y la juventud [IDIPRON]. (2018). *Plan de intervención del clima laboral 2018-2019*. Alcaldía Mayor de Bogotá. <http://www.idipron.gov.co/sites/default/files/docs/transparencia/desarrollo-humano/clima-laboral/plan-de-intervencion-2018-2019.pdf>
- Jiménez-Bonilla, D., & Jiménez-Bonilla, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEMI*, 9(18), 26-34. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5774750.pdf>
- Lambert, E., & Hogan, N. (2009). The importance of job satisfaction and organizational commitment in shaping turnover intent: a test of a causal model. *Criminal Justice Review*, 34(1), 96-118. <https://doi.org/10.1177/0734016808324230>
- Lambert, E., & Paoline, E. A. (2008). The Influence of Individual, Job and Organizational Characteristics on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Criminal Justice Review*, 33(4), 541-564. <https://doi.org/10.1177/0734016808320694>

- Markovits, Y., A., Davis, J., & Dick, R. (2007). Organizational commitment profiles and job satisfaction among greek private and public sector employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 77-99. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1470595807075180>
- Méndez-Álvarez, C. E. (2005). Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004. *Revista Universidad y Empresa*, 4(9), 100-121. [https://www.researchgate.net/publication/277749460\\_Clima\\_organizacional\\_en\\_empresas\\_colombianas\\_1980-2004](https://www.researchgate.net/publication/277749460_Clima_organizacional_en_empresas_colombianas_1980-2004)
- Méndez-Álvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Centro Editorial Universidad del Rosario. [https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/914/Clima%20organizacional\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/914/Clima%20organizacional_.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pallares-Escorcía, A., Puerto-Suspes, S., & Ceballos-Ospina, G. A. (2005). Intervención psicológica para mejorar el clima organizacional en el personal asistencial de una empresa social del estado de la ciudad de Santa Marta (Colombia). *Duazary: Revista de la Facultad de Ciencias de la Salud*, 2(1), 41-51. <https://doi.org/10.21676/2389783X.283>
- Permarupan, Y., Al-Mamun, A., Ahmad-Saufi, R., & Binti-Sainol, R. (2013). Organizational climate on employees' work passion: a review. *Canadian Social Science*, 9(4), 63-68. <https://doi.org/10.3968/j.css.1923669720130904.2612>
- Segefredo-Pérez, A. M. (2009). Caracterización del sistema de dirección en la atención primaria de salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 35(4), 78-109. <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v35n4/spu09409.pdf>
- Toro-Álvarez, F., López-Cortés, R., García-Muñoz, A., Londoño, M. E., & Sanín-Posada, A. (2010). *Clima organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana* (2.ª ed.). Cíncel.
- Toro-Álvarez, F., & Sanín-Posada, A. (2013). *Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencias*. Cíncel. <https://www.univermedios.com/wp-content/uploads/2018/08/Gesti%C3%B3n-del-clima-organizacional.pdf>



# 6

## INTERVENCIÓN EN CLIMA ORGANIZACIONAL: TÉCNICAS

Carlos Alberto Gómez Rada\*  
*Universidad Católica de Colombia*

### Introducción

Como se indicó en el capítulo anterior, que versaba sobre los modelos de intervención sobre el clima organizacional —en adelante CO—, el proceso de intervención debe estar en estrecha correspondencia con el modelo de evaluación y diagnóstico utilizado, en especial con los resultados que se derivan del mismo. En este sentido, las estrategias específicas utilizadas para subsanar las problemáticas observadas deben dirigirse a intervenir los factores que causan una alteración del adecuado funcionamiento del CO, punto en el cual es crucial hablar de tres conceptos íntimamente relacionados: método, metodología y técnica.

Como reseña Pulido-Polo (2015), en investigación, el *método* se entiende como un “camino a seguir mediante una serie de operaciones, reglas y procedimientos fijados de antemano de manera voluntaria y reflexiva, para alcanzar un determinado fin que puede ser material o conceptual” (p. 125); mientras que la *metodología* “se ocupa de normas del proceso de investigación, que pretenden una validez lógica en relación con el ámbito sobre el que la ciencia en cuestión versa y simultáneamente una obligatoriedad fáctica para los investigadores” (Habermas, 1996, citado por Pulido-Polo, 2015, p. 125) —lo cual implica que el diseño de la investigación se realiza a través de diferentes métodos y técnicas—; y, por último, las *técnicas* se entienden como los procedimientos y medios que hacen operativos los métodos (Ander-Egg, 1995, citado por Pulido-Polo, 2015).

---

\* Psicólogo de la Universidad Católica de Colombia, especialista en Docencia Universitaria de la Universidad el Bosque, magister en Psicología de la Universidad Católica de Colombia. Correo electrónico: cagómez@ucatolica.edu.co

No obstante, no debe confundirse la definición de método con la de técnica, porque “aunque ambos conceptos responden a la pregunta cómo hacer para alcanzar un fin o resultado propuesto, el método es el camino general de conocimiento y la técnica es el procedimiento de actuación concreta que debe seguirse para recorrer las diferentes fases del método científico” (Ander-Egg, 1995, citado por Pulido-Polo, 2015, p. 42).

Ahora bien, aunque la distinción presentada por Pulido-Polo (2015) se hace en el marco de la investigación, esto se puede extrapolar al ámbito de la intervención, pues el aspecto más amplio de la intervención se refiere a la planeación o diseño de esta, la cual implica la utilización de uno o varios métodos, los cuales se desagregan y se concretan a través de técnicas específicas.

En el caso concreto de la intervención del CO, inicialmente —como se indicó en los modelos de intervención—, se debe hacer un diseño de la estrategia general de intervención, en la cual se fijan los propósitos de intervención, es decir, se aclara sobre qué factores o variables se va a actuar —formales e informales—, en qué nivel se encuentran estas —macro, meso o micro en el caso de las formales; y organizacional, grupo e individuo para las informales— y en qué grado se les debe intervenir; a la vez que se establecen las fases generales de la intervención y las rutas o frentes de acción.

Este aspecto es de gran relevancia para que la estrategia de intervención se dirija a intervenir las causas y los factores que mantienen el problema, con el fin de que se potencie su erradicación y no solo la atenuación de sus síntomas, lo cual es fundamental para la efectividad de la intervención (Gómez-Rada, 2020). Una vez hecho esto, se deben precisar los mecanismos generales que se van a utilizar para producir el cambio deseado —lo que se corresponde con el concepto de método— y, posteriormente se operacionalizan las acciones específicas que se requieren para lograr los efectos deseados —lo que se relaciona con las técnicas a utilizar—.

Para comprender más adecuadamente lo anterior, considérese la siguiente situación: un diagnóstico de CO muestra que el clima está afectado debido a fallas en el diseño del proceso de comunicación organizacional y deficiencias en las competencias de trabajo en equipo de los empleados de la organización. En consonancia con esto, la metodología de intervención comprendería el diseño, la ejecución y el seguimiento de esta, con dos rutas posibles de intervención: el proceso de comunicación y las competencias de trabajo en equipo. Específicamente, para la ruta de comunicación organizacional había un método relacionado con el rediseño del proceso, para lo cual se podría utilizar, entre otras, una técnica de diagrama de flujo u otra, que es el ciclo PVHA; y, por otra parte, para la ruta de competencias de trabajo en equipo habría un método relacionado con una estrategia de capacitación, como el aprendizaje experiencial, para lo cual se podrían utilizar varias técnicas específicas —como los juegos

de roles, los sociodramas, las dinámicas de grupo, entre otras—. A continuación se abordarán con mayor profundidad los métodos y técnicas de intervención.

## Métodos y técnicas de intervención

Los métodos para intervenir el clima organizacional están en estrecha relación con la dimensión del clima que se encuentre afectada. Como se indicó en el capítulo anterior, el constructo clima organizacional tiene una configuración multidimensional, en tanto existe un acuerdo entre diferentes autores respecto a que el clima está conformado por diferentes factores o componentes de la organización, que son percibidos por los actores organizacionales como parte de su ambiente de trabajo, y los cuales son tenidos en cuenta para su medición. No obstante, hay que resaltar que no existe un acuerdo entre todos los autores respecto del número de estas dimensiones (Ehrhart et al., 2014; García-Solarte, 2009; Salgado et al., 1996; Toro-Álvarez & Sanín-Posada, 2013).

Ahora bien, pese a este problema, Brunet (2011) hace una revisión de los principales teóricos del CO, donde es posible observar algunas dimensiones comunes en la evaluación y diagnóstico de esta variable, a saber: (a) la estructura organizacional; (b) los métodos de mando-estilo de liderazgo-consideración; (c) la recompensa-refuerzo; (d) el espíritu de trabajo; (e) la confianza-autonomía-responsabilidad vs. normas-control; y, (f) el apoyo. Adicionalmente, dos de las dimensiones que menciona Likert en su modelo —a saber, toma de decisiones y comunicación organizacional—, además de la interacción social, y, en esta última, la presencia de conflictos, también han sido utilizadas en diferentes escalas (Álvarez, 1992, citado por Gómez-Rada, 2004; Gómez-Rada, 2004; Méndez-Alvarez, 2006; entre otras).

En concordancia con lo anterior, a continuación se presenta una serie de técnicas relacionadas con el factor o dimensión de clima que se encuentre afectada y el factor causal de esa afectación. Para esto, partiendo de Gómez-Rada (2020) se trabaja en dos grupos de métodos diferentes: el primero refiere a aquellos dirigidos a actuar sobre las Unidades de Comportamiento Organizacional (UCO), que hacen referencia a aquellos factores formales que son propios del comportamiento de una organización y se diferencian del comportamiento de los individuos y los grupos —dentro de este grupo se encuentran la estrategia, la estructura, los procesos y procedimientos, la infraestructura física, el capital y los aspectos financieros, los aspectos jurídicos, el equipamiento y los insumos materiales—; y el segundo, en el que se abordan los métodos y técnicas dirigidos a intervenir las Unidades de Comportamiento Humano en la Organización (UCH) tanto a nivel individual como grupal.

## Métodos y técnicas dirigidos a intervenir las unidades de comportamiento organizacional (UCO)

Dentro de este grupo se incluyen los métodos y técnicas dirigidos a modificar la estructura organizacional. Al respecto, es importante recordar que el concepto de estructura se relaciona con la existencia de una serie de criterios a través de los cuales las tareas de los cargos se dividen, agrupan y coordinan formalmente, lo cual implica establecer los grados de especialización, las formas de departamentalización, la cadena de mando, la extensión o tramo del control, el grado de centralización-descentralización, y el grado de formalización (Robbins & Judge, 2017).

Ahora bien, la estructura se acompaña de procesos y procedimientos que permiten integrar horizontal y verticalmente las operaciones que se llevan a cabo para alcanzar los resultados de la organización, de modo que, en su conjunto, estructura, procesos y procedimientos hacen parte del diseño organizacional (Chiavenato, 2017). En este sentido, Mallar (2010) plantea un nuevo concepto de *estructura organizativa*, dentro del cual la organización puede concebirse como una red de procesos interconectados, y a la cual se aplica un modelo de gestión basado en procesos. Según este mismo autor, el proceso implica un conjunto de actividades interrelacionadas que parten de unos insumos —entradas—, para pasar a la ejecución de actividades específicas que agregan valor —procesamiento—, y terminar con la obtención de ciertos resultados —salidas—.

En algunas ocasiones, el clima organizacional puede estar afectado por fallas en algunos de estos componentes. Por ejemplo, un diseño inadecuado del puesto de trabajo puede implicar una excesiva especialización, monotonía y baja autonomía debido a una excesiva centralización de la toma de decisiones en el jefe inmediato, un perfil inadecuado para el cargo o un nivel de responsabilidad que no se corresponda con el salario asignado para el cargo; lo cual, a su vez, se puede reflejar en estrés laboral para el empleado, desempeño deficiente, baja satisfacción y compromiso con el cargo, entre otras posibles consecuencias que podrían generar una percepción negativa del clima organizacional. En cualquiera de estas circunstancias, se requiere modificar el diseño del cargo, para lo cual se pueden utilizar diversas técnicas, como el enriquecimiento del puesto o la inclusión de nuevas tareas (Werther et al., 2019).

En específico, el *enriquecimiento del puesto* hace referencia a una ampliación vertical del cargo, para lo cual se le asignan tareas con mayor nivel de complejidad a las que se tenían asignadas y se le da mayor autonomía que en el diseño inicial, lo cual permite que el ocupante del cargo desarrolle al máximo sus competencias laborales, y por tanto se repercute en forma positiva en su motivación y compromiso con el

cargo. Mientras que la *inclusión de nuevas tareas* se entiende como una técnica de ampliación horizontal, ya que se adicionan nuevas tareas, pero sin aumentar el nivel de complejidad, lo que rompe con la rutina —no obstante, no permite el uso máximo de sus competencias laborales—.

Adicionalmente a las ya mencionadas, se puede utilizar también la técnica de *rotación de cargos*, que no implica un rediseño del puesto de trabajo, pero sí permite romper con la monotonía, lo cual afecta positivamente la motivación de los empleados y, además, beneficia a la empresa porque permite tener empleados más polivalentes.

Asimismo, otra técnica que se puede utilizar en casos de excesiva centralización en la toma de decisiones es la *creación de grupos autodirigidos*. Dentro de esta técnica, se crean grupos que en sí mismos tienen autonomía para el establecimiento de formas de trabajo, distribución de roles, asignación de recompensas y castigos, e, incluso, selección de los miembros que hacen parte del equipo de trabajo —sin la necesidad que haya un jefe inmediato—. Con esto, se empodera al equipo para desarrollar funciones que antes requerían de supervisión y aprobación, lo que redundaba positivamente en la moral del grupo y permite aprovechar más efectivamente las experticias de sus miembros. Ahora bien, hay que tener en cuenta que el éxito de este tipo de grupos depende en gran medida de la presencia de líderes al interior de estos, de una buena cohesión de grupo, de habilidades de trabajo en equipo, y de miembros muy competentes y comprometidos.

Otro aspecto del diseño del cargo tiene que ver con el perfil de este. Tal es el caso de un cargo que tiene un perfil superficial, donde no están claramente establecidos los requerimientos comportamentales que debe tener el ocupante del cargo. Para este problema, se puede utilizar la metodología de perfiles por competencias, con la cual se complementan los requerimientos básicos del cargo —como formación previa, experiencial laboral, caracterización sociodemográfica— con las competencias transversales y específicas que se requieren para dicho cargo. Para hacer esto, se pueden utilizar técnicas específicas derivadas de diversos modelos de competencias, como pueden ser la técnica de *análisis funcional*, la técnica de *análisis conductual* y la técnica de *análisis constructivista*.

En cualquiera de estas técnicas se debe definir, en primer lugar, una taxonomía de competencias transversales, que pueden ser de varios tipos, relativas a familias de cargos —p. ej., cargos comerciales—, que caracterizan a la cultura de la organización —corporativas—, que se clasifican según la naturaleza del dominio comportamental involucrado —saber, ser, hacer, querer, intelectuales, psicomotoras, etc.—, y cuya característica distintiva es que no guardan una relación tan estrecha con la función particular del cargo a desempeñar, por lo que tienen un carácter más general. Entre

estas figuran algunas comportamentales, como el trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, y otras más de tipo técnico, como las competencias informáticas, el manejo de equipos, el manejo de una segunda lengua, etc.

La segunda taxonomía por considerar es la de las llamadas competencias específicas, las cuales, como su nombre lo indica, tienen un dominio mucho más estrecho y normalmente guardan una relación cercana con el desempeño de las funciones de un cargo en particular. Estas últimas tienen que ver con ciertos conocimientos y habilidades técnicas que son necesarias para llevar a cabo las tareas y actividades específicas del cargo, por lo que tienen un fuerte impacto en el desempeño exitoso del mismo, aunque no permiten predecir el desempeño en otros cargos y normalmente son objeto de entrenamiento —de acuerdo con las particularidades de cada organización—. Por dar un ejemplo, entre ellas se encuentran el manejo de un equipo o máquina específica —como un torno, una máquina de rayos x, un *software* particular para el diseño de imágenes, un procedimiento específico de seguridad, una técnica quirúrgica o terapéutica, entre otras—.

Luego de definir la taxonomía de competencias, se construye un diccionario de las mismas, en el cual se hace una conceptualización de ellas con el fin de evitar interpretaciones polisemánticas. Para ello, se redactan los indicadores o descriptores de comportamiento, los cuales permiten describir la conducta, emoción o proceso mental específico que caracteriza y sirve de evidencia a la presencia de las competencias. Y por último, se hace una gradación de estas, para lo cual se pueden utilizar escalas categóricas o cuantitativas que dan parámetros precisos de interpretación sobre el grado en que la competencia se debe presentar, o, en su defecto, cuando hay ausencia de la misma.

Por otra parte, dentro del CO se tiene una dimensión relacionada con las recompensas o incentivos que le provee la organización. En general, como lo establecía Likert (s. f., como se cita en Brunet, 2011), las organizaciones cuentan con sistemas para ejercer controles sobre el comportamiento de los empleados, donde se incluye el uso de *recompensas y castigos*. En este sentido, Chiavenato (2017) menciona que para alcanzar ciertos estándares en su funcionamiento, las organizaciones cuentan, por una parte, con un sistema de premios para estimular ciertos comportamientos deseables, y con un sistema de sanciones para inhibir comportamientos indeseables. En el sistema de *premios* figuran, entre otros, la remuneración —la cual está compuesta de incentivos salariales y no salariales—, los ascensos, los reconocimientos simbólicos —como condecoraciones y reconocimientos públicos—, y los de filiación —como convertir a un empleado en miembro de un bufete de abogados o de los planes de propiedad accionaria que utilizan algunas compañías del sector de la alta tecnología—. Por

su parte, en el sistema de *sanciones* aparecen los llamados de atención verbales y escritos, los descuentos salariales, la suspensión del contrato y la terminación o no renovación de este.

En muchas ocasiones, cuando esta dimensión es percibida negativamente, tiene que ver con la existencia de condiciones objetivas en la organización que no estimulan adecuadamente a los trabajadores o que no son competitivas. Para profundizar en este aspecto, se pueden utilizar algunas técnicas, como el rediseño de escalas salariales, el análisis de equidad salarial y los estudios de competitividad salarial. En el *rediseño de escalas salariales* se parte del estudio de los cargos, para lo cual se examinan diversos aspectos, como el nivel de responsabilidad que se tiene en el mismo, el tipo de riesgos a los que se exponen los empleados que lo desempeñan, el impacto que tiene en los resultados del área y la organización, el perfil requerido para el mismo, y la oferta demanda de este tipo de perfiles en el mercado laboral. Una vez hecho esto, se puede utilizar un sistema de nube de puntos, y, mediante el análisis de dispersión de esta, se puede calcular el salario requerido para cada cargo. En otros casos, se pueden utilizar esquemas de pago por escalafón o de salario flexible, que contribuyen a generar retención de talento humano. Por otra parte, para establecer la *equidad salarial* se suele hacer un análisis de distribución de puntos salariales en los diferentes cargos de la organización y mirar las distancias relativas de un cargo a otro, en función de los niveles de esfuerzo requerido y la contribución de los cargos al cumplimiento de los resultados organizacionales. Y por último, los *estudios de competitividad salarial* permiten hacer la comparación del esquema y los niveles salariales de la organización con compañías equiparables en el mercado y establecer si existen brechas positivas, negativas, o si hay equilibrio, especialmente con compañías que constituyen una competencia directa.

## Métodos y técnicas dirigidos a intervenir las unidades de comportamiento humano en la organización (UCH)

La utilización de un método o una técnica para intervenir en las UCH relacionadas con el CO depende, en primera instancia, de si la variable se encuentra ubicada en el nivel grupal o en el nivel individual. No obstante, lo más común es la intervención a nivel grupal, debido a que ella permite hacer un uso más eficiente de los recursos implicados en la intervención.

De esta manera, una buena parte de las intervenciones en UCH se trabaja desde el marco de la *capacitación*, la cual constituye uno de los procesos de mayor importancia en la administración de recursos humanos, pues tiene como finalidad fortalecer las competencias laborales de los empleados (Chiavenato, 2020). De hecho, muchas

de las capacitaciones responden a acciones de aprendizaje grupal, ya que, como afirma Díaz-Barriga (2006, como se cita en Hernández & Díaz, 2013), los aprendizajes que resultan más importantes para las personas son aquellos que se aprenden en la interacción social.

Ahora bien, las capacitaciones grupales son en muchos casos resultantes de la detección de necesidades que pueden surgir como resultado de procesos de evaluación y diagnóstico, por lo que se convierten en una estrategia de mejoramiento desde la óptica del comportamiento humano en las organizaciones. Esta capacitación, en general, puede darse en dos sentidos: (a) para mejorar conocimientos y habilidades técnicas de los empleados requeridas en el desempeño de un cargo, caso en el cual se le suele denominar *entrenamiento*; y (b) para fortalecer competencias comportamentales, especialmente aquellas que tienen que ver con la relación con los demás, o como se suele llamar desde la perspectiva de las teorías múltiples de Gardner, el *componente interpersonal de la inteligencia*.

Lo anterior conlleva una serie de técnicas de aprendizaje grupal o didácticas, entre las que figuran los talleres, el aprendizaje experiencial, e incluso el *e-learning*.

En particular, el *taller* se corresponde con el desarrollo de un conjunto de actividades teórico-prácticas que los aprendices realizan en relación con un tema específico, en el cual conjuntamente deben encontrar soluciones a un problema que se les presenta (Ardila-Pérez, 2013). Una de las grandes ventajas del taller es que a diferencia de las técnicas tradicionales de enseñanza en el aula que privilegian lo conceptual, este logra equilibrar la teoría y la práctica para la adquisición del conocimiento (Uriarte-Mora, 2014).

De hecho, los talleres están basados en una concepción de aprendizaje activo que coincide con las posturas modernas de la educación, en las cuales hay una tendencia a centrar el aprendizaje en el aprendiz, más que en la enseñanza o en el proceso (Hernández & Díaz, 2013). Incluso, otra característica de los talleres es que utilizan las *dinámicas de grupo*, en muchas ocasiones de tipo lúdico, para generar un efecto de motivación de aprendizaje en los participantes, las cuales, al mismo tiempo, se convierten en un espacio de reflexión que busca promover el pensamiento crítico y autocrítico. De hecho, esto se corresponde con lo que señalan Osorio y Retamal (2010) acerca de que la meta del pensamiento crítico es ayudarle a los estudiantes a desarrollar herramientas de solución a los problemas cotidianos.

De igual manera, los talleres se enmarcan dentro de las concepciones constructivistas del aprendizaje, en la medida en que los aprendices juegan un papel activo en la construcción del conocimiento, donde se parte de sus propios esquemas mentales, de

la experiencia de vida que traen, de sus vivencias y de significados compartidos en la cultura de la organización para desarrollar aprendizaje.

Ahora bien, los talleres en sí mismos constituyen una técnica amplia que en su desarrollo puede valerse de diversas técnicas para lograr sus propósitos. Por ejemplo, algunas dinámicas utilizan el sociodrama, los juegos de roles, la tormenta de ideas, los mapas conceptuales colaborativos, los acertijos, los crucigramas, la canasta de papeles, entre otros, pero todas con un propósito común: el aprendizaje a partir de la acción y reflexión con los otros miembros del grupo.

Por otra parte, otra técnica relacionada con la perspectiva constructivista es el *aprendizaje experiencial*, una técnica basada en los planteamientos de Kolb y Kolb (2005), donde se afirma que la experiencia se compone de dos dominios: la experiencia concreta vivencial y la experiencia conceptual. De acuerdo con ello, el aprendizaje surge a partir de la yuxtaposición de estos dos tipos de experiencia.

Específicamente, este proceso de aprendizaje se lleva a cabo a través de cuatro etapas: (a) la *experiencia concreta*, que implica la vivencia que los individuos tienen frente a una situación; (b) la *observación y reflexión*, en la cual se formulan las preguntas acerca de lo experimentado; (c) la *conceptualización*, en la cual se analiza lo acontecido y se establecen relaciones con los conocimientos y experiencias previas, es decir, se internaliza lo aprendido; y (d) la *aplicación*, en la cual se transfiere lo aprendido a las situaciones de la vida, en este caso, del trabajo.

Ahora bien, esta aplicación no tiene un carácter meramente individual, sino que, por el contrario, pretende influir el aprendizaje de los grupos y de la totalidad de la organización, así como reflexionar acerca de sus prácticas y, si es el caso, hacer las cosas desde una nueva perspectiva, por lo que promueve la innovación.

Por último, el *e-learning* es una técnica de enseñanza que se ha ido convirtiendo en una atractiva modalidad de aprendizaje en el mundo actual (Gamboa & Carballo, 2010), que no se trata de la mera transmisión de conocimientos, sino que convoca a los aprendices a investigar, descubrir, resolver problemas, colaborar y compartir con otros (Monge, 2008). Esta técnica tiene su origen en los años noventa, y ha sido definida como un tipo de enseñanza asociado a la educación a distancia y al uso del internet, que se empezó a utilizar tanto en la educación formal de las universidades como en los sectores empresariales, de modo que utiliza el internet para permitir el acceso a los contenidos, a las actividades de formación y a la interacción con los formadores (Gros-Salvat, 2018).

De este modo, según García-Peñalvo y Seoane-Pardo (2015), el *e-learning* puede entenderse como un proceso formativo que tiene lugar en un ecosistema tecnológico

en el que interactúan diferentes tipos de usuarios, quienes a su vez comparten contenidos, actividades y experiencias, lo que les permite desarrollar competencias y destrezas para un contexto social particular. No obstante, esta técnica en sí misma no define el tipo de contenidos, ni la intencionalidad del aprendizaje, aspectos que corresponden en este caso a los propósitos de la organización; lo que la caracteriza, más bien, es la presencia de contenidos audiovisuales y escritos que median la participación de los distintos actores del proceso de capacitación —instructores o facilitadores y empleados en procesos de formación—; así como la posibilidad de acceder de forma sincrónica y asincrónica a los mismos; su facilidad para llevar estos contenidos con rapidez a trabajadores en espacios geográficos amplios; y cuya única condición limitante es el acceso a un dispositivo con internet. A diferencia de los talleres, el *e-learning*, no es exclusivamente una técnica de intervención grupal, sino que también puede ser individual.

No obstante las ventajas señaladas anteriormente para esta técnica, la efectividad del aprendizaje está mediada por varios aspectos, como lo son el diseño apropiado de los recursos en función de los propósitos de aprendizaje; el acceso a recursos informáticos y de internet de buena calidad; las competencias de los participantes para manejo de las TIC; el acompañamiento posterior y personalizado de los instructores para afianzar las habilidades adquiridas; la disposición para aprender de los trabajadores; el tiempo provisto por la organización para permitir la aplicación de los conocimientos; y la puesta en práctica de las habilidades en desarrollo.

Por supuesto, como cualquier técnica tiene limitaciones y no permite todo tipo de aprendizaje, especialmente, aquellos que tienen que ver con ciertas habilidades psicomotoras y técnicas comportamentales que requieren de un ejercicio de campo para su desarrollo adecuado. Por ejemplo, en lo psicológico ciertas habilidades de interacción, como el trabajo en equipo, la expresión de emociones, el lenguaje no verbal, o actividades que requieren una interacción física entre los participantes.

Finalmente, también es importante mencionar que existen otras técnicas que se pueden utilizar tanto en grupos como individuos, entre las cuales encontramos las de corte conductual —basadas en las teorías asociativas como el condicionamiento clásico y el condicionamiento operante—, de aprendizaje social —que es una mixtura entre el condicionamiento operante y elementos de orden cognitivo—, y las basadas en el enfoque cognitivo.

En particular, entre las *técnicas conductuales* aparecen diversas técnicas que tienen como característica común la modificación del comportamiento, donde se pueden encontrar, por ejemplo, el contracondicionamiento, el refuerzo, el castigo, la extinción, el reforzamiento de conductas opuestas y el moldeamiento; mientras que entre

las que están basadas la teoría del *aprendizaje social* se encuentra el modelamiento y el aprendizaje por instrucciones; y entre las de orden *cognitivo* figura, por ejemplo, la reestructuración cognitiva.

Dado lo extenso del manejo de cada una de las técnicas anteriormente mencionadas —que merecen capítulo aparte—, y que existe abundante literatura explicativa sobre las mismas, no se procederá a profundizar en su desarrollo en el presente capítulo. Sin embargo, sí es importante aclarar que su utilización está ligada a la dimensión del clima que se encuentre afectada.

De esta manera, una reestructuración cognitiva puede utilizarse cuando lo que afecta el clima tiene que ver con una percepción errónea de algún atributo de la organización, de los grupos o de otro individuo que genera una percepción negativa del clima, pero que no se corresponde con los hechos objetivos. Un ejemplo sería una valoración negativa del estilo de liderazgo de un jefe que es exigente con sus subalternos, pero que es percibido por estos como una persona déspota.

Asimismo, un programa de refuerzo puede ser utilizado como un mecanismo para incentivar el buen desempeño de los trabajadores en términos de la calidad de su trabajo o de su productividad, mientras que un procedimiento de castigo puede utilizarse para disminuir la presencia de conductas contraproducentes, como el robo o el daño a las instalaciones. A su vez, un procedimiento de extinción podría servir para disminuir la presencia de falsos rumores en la organización y aumentar la comunicación abierta y formal.

## Conclusiones

A lo largo de este capítulo se llevó a cabo una revisión de algunas de las técnicas más utilizadas para intervenir desde la psicología organizacional. En este orden de ideas, se menciona un número variado de ellas, que se clasifican según la dimensión del clima que se encuentra afectada, y que corresponden a dos grupos generales: las que se dirigen a aspectos objetivos o formales de la organización, y las que se orientan a aspectos subjetivos o informales de la organización —psicológicas—. Estas últimas, a su vez, se subdividen en dos categorías: las que se dan en la interacción grupal y las que son del fuero exclusivo de un trabajador.

La necesidad de hacer la organización de las estrategias intervención de esta manera busca, de forma más sistemática y rigurosa, hacer una mejor planificación de las mismas, con miras a subsanar las causas de fondo de una problemática y no solo los síntomas que afloran de esta; lo que, aunque en principio parece más complicado y

requerir una mayor inversión de tiempo, a la larga genera efectos positivos y duraderos en términos de la efectividad de la intervención.

Finalmente, se puede afirmar que la efectividad de la acción del profesional de intervención que se puede llevar a cabo desde el marco de la psicología organizacional está determinada por el establecimiento de una clara articulación entre los resultados de un proceso diagnóstico y evaluativo riguroso con los métodos y técnicas apropiados y científicamente validados de intervención disponibles.

## Referencias

- Ardila-Pérez, H. (2013). *El taller educativo*. Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas.
- Chiavenato, I., (2017). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Ed. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Ed. McGraw Hill.
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2014). *Organizational climate and culture: an introduction to theory, research, and practice*. Routledge.
- Forehand, G. A., & Gilmer, B. V. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(2), 361-382. <https://doi.org/10.1037/h0045960>
- Gamboa, S., & Carballo, R. (2010). La incorporación de las TIC en el aula virtual en la Universidad Juan Misael Jaracho. En A. Gewerck (Coord.), *El lugar de las TIC en la enseñanza universitaria: estudio de casos en Iberoamérica* (pp. 229-258). Aljibe.
- García-Peñalvo, F. J., & Seoane-Pardo, A. M. (2015). Una revisión actualizada del concepto de e-learning. Décimo aniversario. *Education in The Knowledge Society*, 16(1), 119-144. <http://dx.doi.org/10.14201/eks2015161119144>
- García-Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 43-61. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Gómez-Rada, C. A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología*, 11, 97-113. <https://actacolombianapsicologia.ucatolica.edu.co/article/view/482/479>
- Gómez-Rada, C. A. (2020). Concepto de diagnóstico. Aproximaciones teóricas y precisiones metodológicas. En M. García Rubiano (Ed.), *Diagnóstico e intervención en psicología de las organizaciones* (pp. 23-42). Editorial Universidad Católica de Colombia.
- Gros-Salvat, B. (2018). La evaluación del e-learning: del aula virtual a la red. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 21(2), 1-15. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/3314/331455826005/331455826005.pdf>

- Hernández, G., & Díaz, F. (2013). Una mirada psicoeducativa al aprendizaje: qué sabemos y hacia dónde vamos. *Sinéctica*, 40, 1-19. <http://www.scielo.org.mx/pdf/sine/n40/n40a3.pdf>
- Kolb, A., & Kolb, D. (2005). Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education experienced-based learning. *Academy of Management Learning*, 4(2), 193-212. <http://www.jstor.org/stable/40214287>
- Mallar, M. A. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de Futuro*, 13(1), 1-23. <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Méndez-Álvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Centro Editorial Universidad del Rosario. [https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/914/Clima%20organizacional\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/914/Clima%20organizacional_.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Monge, C. (2008). E. Learning. En M. L. Sevillano (Coord.), *Nuevas tecnologías en educación social* (pp. 253-285). McGraw-Hill Interamericana.
- Osorio, C., & Retamal, J. (2010). *Modelo pedagógico sociocrítico*. Editorial Universidad La Gran Colombia.
- Pulido-Polo, M. (2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. *Opción*, 31(1), 1137-1156. <https://www.redalyc.org/pdf/310/31043005061.pdf>
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Salgado, J., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una pyme. *Psicothema*, 8(2), 329-335. <http://www.psicothema.com/pdf/31.pdf>
- Toro-Álvarez, F., & Sanín-Posada, A. (2013). *Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencias*. Cincel. <https://www.univermedios.com/wp-content/uploads/2018/08/Gesti%C3%B3n-del-clima-organizacional.pdf>
- Uriarte-Mora, F. (2014). *Seminario de pedagogía universitaria*. Editorial Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Werther, Jr., Davis, K., & Guzmán, P. (2019). *Administración del capital humano* (8.ª ed.). McGraw Hill.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA**  
de Colombia  
Vigilada Mineducación

Editado por la Universidad Católica de Colombia en  
noviembre de 2020, impreso en papel propalibros de 75 g,  
en tipografía Minion Pro, tamaño 11 pts.

Publicación digital  
Hipertexto Ltda.

*Sapientia aedificavit sibi domun*

Bogotá, D. C., Colombia

COLECCIÓN **LOGOS**  
**SIGNUM**

**Clima  
organizacional:  
Teoría y práctica**

**4**

El “clima organizacional” es un concepto multidimensional y multinivel, por lo tanto, su abordaje es complejo y requiere de un estudio profundo y serio. Al ser un aspecto perceptual, su evaluación implica poca objetividad por parte de los trabajadores, debido a que lo que puede ser bueno o agradable para una persona no necesariamente tiene que serlo para otra. Por esta razón, concebir el clima como un elemento amplio permite abrir el abanico de posibilidades para poder comprenderlo, y no necesariamente verlo como un elemento que se puede abordar desde un aspecto cuantitativo —en donde una puntuación indica si el clima es bueno, regular o malo—, sino, por el contrario, entender que también es posible abordarlo desde diversos tipos de clima, con los cuales se podría estudiar por qué las organizaciones y sus miembros asumen cierto tipo de comportamientos. Estos se podrían enmarcar en las tendencias de clima que se evidencian allí.

