

**RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL****Relación entre la claridad organizacional, como variable de las prácticas de gestión humana, y el clima organizacional****Lina Isabel Velásquez Arboleda****Universidad EAFIT****Investigación presentada para optar al título de  
Magíster en Desarrollo Humano Organizacional 2013****Asesora: Psic. Blanca Yenny Hernández Sánchez, M.Sc****Nota de autor:**

La autora manifiesta su agradecimiento a las personas e instituciones que se vincularon a este estudio: el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional —Cincel— y su director Fernando Toro Álvarez; la Organización VID y su directora de Desarrollo Humano, Luz Victoria Calle Botero; Colcafé y su gerente de Gestión Humana, Julio César Martínez Castaño. A ellos, porque con su actitud receptiva, su generosidad y transparencia en la entrega de información mostraron siempre un gran respeto por el ejercicio académico e investigativo, y facilitaron gran parte del trabajo. A la asesoría de Yenny Hernández Sánchez, por su escucha sensible, y en especial por su capacidad de mostrar alternativas de solución en los momentos de confusión.

Gracias a su orientación, finalmente se materializa el presente trabajo de grado.

### Resumen

El presente trabajo se realizó en el marco de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad EAFIT. Estuvo vinculado al estudio el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional —Cincel—, además de la Organización VID y la Industria Colombiana de Café —Colcafé—, en la ciudad de Medellín. Estas dos empresas habían realizado sus estudios de clima organizacional con Cincel, obteniendo resultados destacados, especialmente en la variable “claridad organizacional”, que tiene que ver con el grado en que las personas perciben que han recibido información sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa.

El estudio buscó conocer si el clima organizacional se ve afectado por las prácticas de gestión humana presentes en la claridad organizacional, tales como comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones. Se utilizó el método hermenéutico para interpretar la información obtenida a partir de la realización de entrevistas semi-estructuradas y el trabajo con grupos focales, con el fin de conocer la percepción de las personas al respecto. Se encontró que éstas consideran que las prácticas mencionadas sí afectan el clima organizacional y que en gran medida los jefes son responsables de ello. Se concluye que las prácticas que han llevado a estas organizaciones a reflejar altos niveles de claridad organizacional tienen que ver con su noción del ser humano, por lo que surge una reflexión para los profesionales de la gestión humana orientada a cuestionar y definir con las directivas cuál es la concepción de hombre con la que se identifica la organización, para establecer políticas y prácticas coherentes con ella.

## Capítulo 1 Descripción de la Investigación

### Planteamiento del Problema

Lo que motivó el presente trabajo fue el interés por conocer si las prácticas de gestión humana, como la comunicación, la descripción de cargos y la posibilidad de participación de las personas en la toma de decisiones, afectan el clima organizacional, las cuales se enmarcan en la categoría de claridad organizacional. Se tiene en cuenta que en el ejercicio profesional es posible identificar tantas dinámicas en las relaciones humanas al interior de las empresas como empresas se puedan conocer, y esa dinámica, por lo general, refleja el comportamiento de directivos o personas clave, que influyen en el comportamiento de los trabajadores y en el clima organizacional.

El presente estudio encontró respaldo en el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional —Cincel—, una organización de base científica ubicada en Medellín, constituida en 1981, que provee servicios especializados de diagnóstico, diseño, educación, investigación e intervención en asuntos de desarrollo y productividad del personal, como clima organizacional, riesgo psicosocial y satisfacción laboral. El Centro cuenta con profesionales en los campos de la Psicología industrial, la Psicología organizacional, la Administración, y en el manejo de los métodos cuantitativos de investigación. Cincel es además la entidad editora de la Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, que circula desde 1982 y se distribuye en Latinoamérica.

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Dado el reconocimiento de Cincel por sus estudios sobre clima organizacional en el medio empresarial, y el vínculo laboral con la investigadora como profesional externo, se obtuvo el apoyo de esta organización para desarrollar este trabajo de investigación en empresas que han hecho allí sus mediciones de clima organizacional, pudiendo acceder a la información de sus resultados y, además, teniendo contacto con esas empresas para indagar acerca de sus prácticas de gestión humana en comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones que pudieran tener relación con los resultados encontrados en la variable “claridad organizacional”, que para el presente estudio constituyó una categoría de análisis fundamental.

Este ha sido un tema de interés para la investigadora por considerar que es importante ir más allá de los hallazgos cuantitativos y conocer si los resultados obtenidos en las encuestas dan cuenta de la percepción de las personas en las organizaciones, no sólo para dar validez a los datos sino para saber interpretar la información que se obtiene y favorecer la intervención desde la gestión humana en las organizaciones.

Participaron en la investigación dos empresas elegidas por encontrarse entre las que puntuaron más alto en la variable “claridad organizacional”, es decir, que superan al grupo de referencia en una escala directa de 0 a 24 puntos, con resultados por encima de 20 puntos. Esas empresas son Industria Colombiana de Café —Colcafé S.A.S— y Congregación Mariana - Organización VID (laboratorio clínico, centro odontológico, publicaciones, casa de la sede administrativa), en la ciudad de Medellín, las cuales pertenecen a los sectores de alimentos y servicios, respectivamente; ambas cuentan con más de 100 colaboradores, han realizado de

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

manera secuencial sus mediciones de clima organizacional, y se ocupan de gestionarlas a través de sus áreas de Gestión Humana.

Así, el estudio tomó como referencia los datos de la investigación cuantitativa realizada previamente por Cincel, que indicaba percepciones favorables frente al clima organizacional y específicamente a la variable “claridad organizacional” la cual se convierte en categoría de análisis central para ser abordada de manera cualitativa e identificar su correspondencia con la información cuantitativa de base.

Teniendo en cuenta que para este estudio el clima organizacional constituyó el objeto de estudio a investigar, se tomó como referente la definición de Reichers & Schneiders (1990, p.18) según la cual el clima organizacional consiste en “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a las políticas, las prácticas y los procedimientos organizacionales, tanto formales como informales, propios de ella”.

La “claridad organizacional” es una de las diez variables que se evalúa con la encuesta de clima organizacional ECO IV<sup>1</sup> y es definida como “el grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa” (Toro, 2011 p.50). Para el caso de este instrumento, los elementos a evaluar son asumidos como “variables”. Se tomó particularmente la variable “claridad organizacional” teniendo en cuenta que en el contexto del análisis del clima organizacional del instrumento desarrollado por Cincel,

---

<sup>1</sup> Encuesta de Clima Organizacional, cuarta versión, diseñada y validada en Colombia por el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional —Cincel— desde 1992, con revisión y actualización anual de su confiabilidad y su validez.

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

la “claridad organizacional” es uno de los tres indicadores de la calidad del liderazgo de los jefes, junto con las variables “apoyo del jefe” y “disponibilidad de recursos”, y, además, se asocia a las prácticas de gestión humana en comunicación, a la descripción de cargos y a la participación en la toma de decisiones, por ser considerados como tres grandes antecedentes que pueden influir en el resultado de esta variable (Toro y Sanín, 2013).

Se tuvo en cuenta que la estructura del área empresarial de Gestión Humana ha estado históricamente diseñada para producir y gestionar programas, en lugar de generar resultados o involucrarse en la formulación e implementación de la estrategia organizacional (Ospina, 2010). Y de acuerdo con Beer, (1997) citado por Calderón, Naranjo y Álvarez (2010a), ésta ha sido también un área que ha tenido una transformación significativa, pues ha dejado de ser una central administradora de procesos para llegar a tener una participación determinante en el logro de los objetivos organizacionales.

Este cambio en la mirada acerca de la intervención y el alcance de las áreas de gestión humana en las organizaciones ha dado lugar a una visión más amplia sobre su proyección y su necesidad de superar la esfera técnica para integrarse a la estrategia de la organización. Al reconocer el papel protagónico de la gestión humana en la intervención de los asuntos relacionados con las personas de la organización, aparece una relación directa con la gestión del clima organizacional desde la mirada estratégica, posterior a su medición como responsabilidad técnica y funcional.

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Es por estos motivos que cobra importancia el estudio de las prácticas de la gestión humana, de las que para este caso se tomaron las de comunicación, descripción de cargos y participación de las personas en la toma de decisiones, teniendo en cuenta que, según González y Parera (2005, p.43), el clima organizacional se considera un fenómeno importante porque tiene incidencia en diferentes procesos de la vida cotidiana de la organización, como la comunicación, la solución de problemas, la motivación, la satisfacción de las personas y la eficiencia de la organización, asuntos todos relacionados con la intervención de los profesionales de la gestión humana.

Esta investigación pretendió ser un aporte al estudio de la Psicología aplicada al trabajo y a las organizaciones en Colombia, al identificar y describir las prácticas de gestión humana en la comunicación, en la descripción de cargos y en la participación en la toma de decisiones implementadas en las empresas que participan en este estudio, para conocer si influyen en su clima organizacional, y si es así, de qué manera, para identificar aquellas prácticas favorables que pudieran servir como referencia a otras empresas y a profesionales de la gestión humana interesados en intervenir el clima organizacional, para ser adoptadas de acuerdo a la naturaleza, cultura y necesidades de dichas empresas.

Con este estudio también se generó una contribución teórica al tema de la gestión humana al permitir generar espacios de discusión sobre las prácticas en esta área, así como se fortaleció la formación investigativa al abordar un tema pertinente a la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, con una mirada más profunda que la expresamente práctica. Además, para la

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

investigadora, a raíz del desempeño en este campo, permitió una mejor comprensión de los fenómenos relacionados con estas prácticas, aplicable en futuras intervenciones.

En consecuencia, se buscó responder a la pregunta: **¿Se ve afectado el clima organizacional por las prácticas de gestión humana presentes en la claridad organizacional, tales como la comunicación, la descripción de cargos y la participación en la toma de decisiones?**

### **Justificación**

De acuerdo con Toro (2001), el clima organizacional es un determinante para elementos clave de la vida organizacional, como la productividad y la competitividad, por ser regulador de la conducta social de las personas en el trabajo, de su rendimiento en la tarea, de su disposición al esfuerzo, de su compromiso y su productividad individual, con lo cual se devela la importancia de identificar las prácticas de gestión humana relacionadas, por ser ésta un área que se encarga de asuntos relacionados con las personas en la organización.

Desde esta perspectiva, la gestión humana está estrechamente relacionada con procesos importantes de las empresas y con la gestión exitosa, como son la estrategia, la cultura organizacional, la gestión del conocimiento, la calidad, la productividad y la innovación (Calderón et al, 2010a).

El instrumento utilizado por Cincel para la medición del clima organizacional evalúa las siguientes variables: “trato interpersonal”, “apoyo del jefe”, “sentido de pertenencia”,

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

“retribución”, “disponibilidad de recursos”, “estabilidad”, “claridad organizacional”, “coherencia”, “trabajo en equipo y “valores colectivos”. Además, califica la calidad del clima organizacional en la medida en que los resultados se comparan con el promedio, y en quienes superan el grupo de referencia en una escala de 0 a 24 puntos, donde los valores a partir de 19 se consideran altos, se identifica que los resultados superiores con relación a este rango y al grupo de referencia reflejan percepciones favorables acerca del clima organizacional. Esta investigación retoma la información cuantitativa obtenida por este medio, como punto de partida para realizar una aproximación cualitativa al objeto de estudio.

Entre las variables evaluadas por el mencionado instrumento de medición, para el presente estudio se adoptó específicamente la “claridad organizacional”. Esta elección se sustenta en que es una variable que tiene que ver con el grado en que las personas perciben que han recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa; por lo tanto, está asociada a la calidad de la comunicación en el interior de ésta, así como con los niveles de estrés de las personas en el trabajo por el grado de incertidumbre que se puede generar. Además, tiene que ver con los conflictos de rol y los conflictos interpersonales que se presentan en la organización.

Ahora bien, las *prácticas*, de acuerdo con la Real Academia Española —RAE—, son “el método que particularmente observa alguien en sus operaciones y los conocimientos que enseñan el modo de hacer algo” (RAE, 2013). En este caso, el de la Gestión Humana —entendida como el área de la empresa que se encarga de administrar las relaciones laborales a través de procesos como obtener, formar, retribuir y desarrollar al personal requerido para lograr los objetivos de la

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

organización, según García, Sánchez y Zapata en 2008, citados por Riascos y Aguilera (2011)—, es ésta un área en la que cada proceso implica unas formas de proceder que se traducen en sus prácticas.

De acuerdo con los subsistemas descritos por Werther y Davis (1991) que constituyen el marco de las acciones del Área de Gestión Humana para hacer su aporte a la organización, desde el subsistema *relaciones con el personal y evaluación de la vida laboral*, se encuentra pertinente el estudio e intervención del clima organizacional porque alude directamente a la calidad del entorno laboral; además, incluye elementos como la comunicación, la descripción de cargos y la participación en la toma de decisiones, que son las prácticas que representan la claridad organizacional, como se explicará más adelante.

En consecuencia, el tema que se pretendió abordar en esta investigación reviste importancia no sólo para las áreas de gestión humana, al involucrar sus prácticas, sino para los directivos, por ser un tema ligado a la productividad, y para los líderes en general, al ser responsables por la influencia que ejercen en las demás personas y por ser referentes que validan ciertos comportamientos de éstas en la organización.

En el caso de Cincel, este estudio ofrece una oportunidad para complementar la información obtenida de manera cuantitativa, y desde una mirada cualitativa aportar un valor agregado a las empresas participantes para identificar en sus prácticas de gestión humana posibles aspectos con influencia en el clima organizacional. En cuanto a la investigadora, es una manera de aprender sobre el proceso investigativo y profundizar los conocimientos sobre la Psicología aplicada a las organizaciones, susceptibles de ser puestos en práctica en su labor profesional.

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

- Comprender cómo las prácticas de gestión humana presentes en la claridad organizacional, tales como comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones, afectan el clima organizacional, a partir del análisis de las entrevistas y el trabajo con la modalidad de grupos focales, llevados a cabo en un grupo de empresas estudiadas en la ciudad de Medellín por el centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (Cincel).

### **Objetivos específicos.**

- Recolectar información cualitativa acerca de las prácticas de comunicación, la descripción de cargos y la participación en la toma de decisiones, las cuales forman parte de la categoría “claridad organizacional”, a partir de entrevistas semi-estructuradas y grupos focales con el fin de comprender y describir desde el método hermenéutico, su relación en la afectación del clima organizacional.

- Construir desde el marco teórico los elementos de la “claridad organizacional”, teniendo en cuenta los autores más representativos que han abordado las categorías de análisis; a saber, comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones.

- Analizar la consistencia de la información cuantitativa obtenida previamente con las mediciones del clima organizacional en las empresas estudiadas por Cincel, y de la información

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

cuantitativa obtenida a través de las entrevistas y grupos focales con respecto a la variable “claridad organizacional”, representada en comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones.

- Describir las prácticas identificadas en la comunicación, la descripción de cargos y la participación en la toma de decisiones, asociadas a la “claridad organizacional” en empresas estudiadas por Cincel, para aportar a la investigación de las organizaciones colombianas.

- Formular propuestas de intervención orientadas a los profesionales de la gestión humana, con base en los hallazgos de la investigación, para fortalecer las prácticas asociadas a la “claridad organizacional” (comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones).

### **Estado del arte**

Para abordar el tema que se investigó desde sus referentes teóricos e investigaciones previas, se consultaron textos en bibliotecas, así como en diferentes bases de datos: Fuente Académica Premier (EBSCO Host), ProQuest, Scielo, Dialnet, Jstor; con conceptos clave como gestión humana, clima organizacional, claridad organizacional, relación clima organizacional - gestión humana, prácticas de gestión humana, comunicación organizacional, descripción de cargos, participación, toma de decisiones.

Con respecto a los antecedentes y al estado del arte, se encontraron estudios relacionados con la medición y el análisis del clima organizacional, articulados a la gestión humana en diferentes países incluyendo a Colombia; sin embargo, la mayoría se encuentran orientados a un análisis

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

general y a establecer relaciones entre el clima organizacional y otros fenómenos de la vida de la organización, como la cultura y la productividad, más que a la identificación o a la caracterización de prácticas que se realizan desde las áreas de gestión humana tendientes a la intervención del clima organizacional.

Con relación a la “claridad organizacional”, categoría central de análisis en este estudio, los antecedentes se encuentran ligados a estudios previos realizados por el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (Cincel), en tanto es una construcción que corresponde al instrumento diseñado y validado por dicha institución desde 1990, con actualizaciones derivadas de los análisis de confiabilidad y de validez, y que se utiliza actualmente en su cuarta versión.

Para realizar un recorrido por los antecedentes del objeto de investigación, se exponen a continuación algunos estudios relacionados con el tema, inicialmente los realizados en el contexto internacional y en el local, y luego se presentarán investigaciones realizadas por Cincel, en las cuales se ha abordado específicamente la variable “claridad organizacional”, bien sea desde las actualizaciones técnicas del instrumento de medición o bien desde estudios en los cuales dicha variable ha estado asociada a otros temas de interés para el Centro de Investigación, como son las percepciones acerca de la imagen gerencial, del apoyo del jefe o del apoyo organizacional. No obstante, la presente investigación se diferenció al centrarse en el estudio de tres prácticas específicas que fueron la comunicación, la descripción de cargos y la participación en la toma de decisiones, asociadas a una sola variable, “claridad organizacional”, como se entiende en la Encuesta de Clima Organizacional ECO IV: “grado en que el personal percibe que

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa” (Toro, 2011 p.50).

En general, se encuentran tres orientaciones que se desprenden del análisis de la mayoría de las investigaciones sobre el clima organizacional. La primera es el diagnóstico de sus determinantes potenciales en la organización; la segunda, el análisis de su relación con el comportamiento de los individuos en la organización; y la tercera, el análisis de su relación con las características propias de la organización y los resultados de la actuación individual (Álvarez, 1992, p. 35).

En una revisión de investigaciones sobre clima organizacional realizada por Álvarez (1992), se citan algunos estudios relevantes a nivel industrial, como los de Frederikson en 1966, Friedlander y Greenber en 1971, Hand, Richard y Slocum en 1973, y Marrow y colaboradores en 1977, los cuales mencionan el clima centrado en los participantes, con comunicaciones abiertas, apoyo mutuo y descentralización de la toma de decisiones, lo cual generalmente lleva a aumentar la productividad, a reducir la deserción, a bajar los costos y a reducir el tiempo de entrenamiento. Además, al analizar la relación entre el clima y la efectividad organizacional, los autores citados por (Álvarez, 1992, p.46) consideran que la efectividad no es un resultado del clima sino de la relación y del trabajo de las personas.

De otra parte, Segredo (2011) presenta un estudio sobre la importancia del clima organizacional en la gestión universitaria de la educación médica en Cuba, el cual menciona diferentes formas de determinación del clima y de cómo mejorarlo. Destaca la valoración del

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

clima organizacional como una importante herramienta diagnóstica en la gestión del cambio para una mayor eficiencia en las instituciones, y concibe el clima organizacional como un instrumento por excelencia para el cambio en busca de una mayor eficiencia en la institución, dadas las condiciones de cambio constante en las que cada vez es más necesario comprender qué es lo que influye sobre el rendimiento de las personas en el trabajo.

En el estudio de Segredo se utilizó el Inventario de Clima Organizacional propuesto por la Organización Panamericana de la Salud y la Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS), que explora cinco dimensiones básicas: motivación, liderazgo, reciprocidad, participación y comunicación, encontrando que las más afectadas son la motivación, el liderazgo y la comunicación. Se concluye que el clima está muy influenciado por las características de los miembros de la organización, sus motivaciones, aspiraciones y las condiciones en que se desempeñan, reflejando la interacción entre características personales y organizacionales.

Por otro lado, en México, Aburto y Bonales (2011) presentan las conclusiones de una investigación que buscaba establecer las variables que definen el clima organizacional. La investigación teórica se orientó al conocimiento de los modelos de habilidades directivas y del clima organizacional. Se establecieron la conceptualización, la medición y las variables sobre habilidades directivas que afectan el clima organizacional.

El objetivo de la investigación fue determinar si las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio, para generar información que contribuya a resolver un problema en una dependencia pública en función de la hipótesis “A menores habilidades

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos, mayor clima organizacional insatisfactorio”. Los resultados confirmaron que el clima organizacional en un alto grado está determinado por las habilidades directivas mencionadas en la hipótesis, significando una estrecha vinculación entre las variables estudiadas.

En España, Pons y Ramos (2012) llevaron a cabo un estudio donde se analiza la relación entre el clima organizacional de innovación, los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de recursos humanos en la organización. El estilo de liderazgo ejercido por el superior y las prácticas de gestión de recursos humanos se destacan sobre otros aspectos organizacionales por la proximidad en la que los empleados perciben sus efectos, al explicar que la manera cómo se comporta el inmediato superior de un trabajador y su percepción sobre cómo le trata la empresa, son dos aspectos a considerar si se quiere analizar la forma de actuar sobre la percepción del clima laboral. Según los autores, la relación entre el clima de innovación, los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de recursos humanos ha sido objeto de estudio en investigaciones recientes, como las de Charbonnier-Voirin, El Akremi, y Vandenberghe, en 2010, y las de Chang, Gong y Shum, en 2011 (citados por Pons y Ramos, 2012). En conclusión, los resultados obtenidos refuerzan la relación entre el estilo de liderazgo desarrollado y la percepción de un clima organizacional innovador; y por encima de esta relación, la idea de que el clima es percibido como innovador cuando los miembros de la organización perciben que ésta les permite participar activamente y les capacita para desarrollar nuevas competencias. “Los resultados obtenidos sugieren que las empresas que deseen fomentar un clima innovador deberían fomentar prácticas de recursos humanos que estimulen la participación de los empleados, su formación y

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

desarrollo, y deberían promover estilos de liderazgo que desarrollen la inspiración de los trabajadores” (Pons y Ramos, 2012 p.91).

Los estudios referenciados que han sido realizados en otros países coinciden en otorgar un alto grado de importancia a los procesos de comunicación y participación para las personas al interior de las organizaciones, mediados por la relación que establecen con el jefe inmediato como representante de la organización; elementos asociados a la presente investigación, puesto que están relacionados con los componentes de la variable “claridad organizacional” (a saber, comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones). Además de ser asuntos en los que, por lo general, intervienen los profesionales del área de Gestión Humana en las empresas, de manera directa o a través de procesos de formación y acompañamiento para los líderes de las organizaciones, con el fin de mejorar las relaciones y la productividad en los equipos de trabajo.

Ahora, en relación con el contexto colombiano, Toro (2001) expone una caracterización de 41 empresas del país donde se analiza el diagnóstico del clima organizacional y se proponen pautas generales de actuación orientadas a los profesionales de la gestión humana para intervenir y mejorar el clima, por su importancia para mejorar la productividad y la competitividad. Uno de los aspectos destacados en este estudio es la influencia de las conductas de los jefes y las relaciones interpersonales sobre el clima organizacional.

Posteriormente, Pérez, Maldonado y Bustamante (2006) presentan un estudio acerca de tres experiencias organizacionales, ubicadas en Colombia, Venezuela y Estados Unidos, donde se

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

analiza la influencia de la acción gerencial sobre el clima organizacional para emprender procesos de cambio. El estudio concluye que el diagnóstico del clima permite a los líderes salir de sus propias percepciones y obtener información para definir e implementar planes de acción, y que es de vital importancia obtener también un diagnóstico previo a los procesos de cambio por considerar que no habrá transformación sin reflexión y sin consenso sobre lo que se debe cambiar, teniendo en cuenta que el clima es una construcción colectiva, y que cuando los miembros de la organización conocen los resultados de la evaluación se puede propiciar la reflexión y diseñar en conjunto acciones de mejora para incrementar la eficacia de la organización.

Más adelante, un estudio realizado por García (2009) hace una revisión de la conceptualización teórica del clima organizacional y de herramientas o métodos diagnósticos, unos de origen internacional y otros diseñados en Colombia. Destaca la medición del clima como un proceso complejo, sensible y dinámico, al abarcar muchos factores que dependen de las particularidades de cada organización afectando la percepción, y que permite ser mejorado a partir del diagnóstico de los procesos que afectan el comportamiento organizacional. Concluye que el clima organizacional se encarga del comportamiento humano, y por lo tanto se vuelve una estrategia estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio de los trabajadores y de toda la organización.

Luego, Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe (2010) realizan una investigación donde analizan las relaciones entre los riesgos psicosociales, el clima organizacional y el estilo de liderazgo en empresas colombianas del sector de servicios sociales y de salud, con el propósito de establecer

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

si se puede predecir el estilo de liderazgo a partir del clima laboral y los factores de riesgo psicosocial existentes. A pesar de encontrar que sí hay relaciones entre ellos, la predicción de la existencia de un estilo de liderazgo en una organización, realizada a partir de las variables de riesgo psicosocial y de clima laboral, resulta débil y no confirma los efectos descritos para cada estilo de liderazgo. Esto hace necesario profundizar tanto en estas relaciones establecidas como en la presencia de otras posibles variables que puedan intervenir en las predicciones realizadas antes de elaborar un modelo de influencia.

Los cuatro últimos estudios mencionados fueron realizados en Colombia; en ellos se analiza el clima organizacional de manera general, se hace referencia a la influencia de los comportamientos de los jefes y se destaca la importancia de su medición asociada al área de Gestión Humana por su incidencia en el comportamiento, la motivación y la productividad de las personas, así como el interés por intervenirlos con acciones orientadas a mejorar los resultados en la medición y sus efectos en la organización. Sin embargo, en ninguno de ellos se particularizan los elementos de comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones, asociados a las prácticas de gestión humana, los cuales fueron objeto de estudio en esta investigación.

Aunque este trabajo abordó como objeto de estudio un tema que ha sido ampliamente estudiado, el clima organizacional, al centrarse en la “claridad organizacional” asociada con unas prácticas específicas y ligadas a la intervención de los profesionales de la gestión humana, se encuentra limitada la búsqueda de antecedentes en la literatura. En el caso de los antecedentes relacionados con la variable “claridad organizacional” es de aclarar que para el presente estudio,

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

la “claridad organizacional” constituyó una categoría de análisis, sin embargo para Cincel se asume como una variable desde el instrumento cuantitativo que utiliza para la medición del clima organizacional.

Por lo tanto, se presentan a continuación como antecedentes, estudios cuantitativos realizados en Cincel desde el diseño, la construcción y la validación de la herramienta ECO.

En 1992, Toro<sup>2</sup> presenta el proceso de estructuración y validación de la primera versión de la encuesta ECO para evaluación del clima organizacional en contextos culturales latinoamericanos, la cual se diseñó con miras a proveer un instrumento apto para personas de diferentes niveles culturales y educativos que permitiera una evaluación objetiva, además de abordar la medición de variables como la “claridad y la coherencia de la dirección” y los “valores colectivos”, que según el autor estaban poco representadas en los escasos instrumentos de clima organizacional disponibles en el medio (Toro, 1992).

El estudio se realizó para la empresa Sofasa – Renault en 1990, con el objetivo de “identificar la presencia, el grado y las diferencias sectoriales entre variables escogidas del clima organizacional de la empresa, para evaluar condiciones que permitan orientar las políticas de personal” (Toro, 1990, p.3). Para este fin, inicialmente se realizaron reuniones con el personal directivo hasta identificar las grandes categorías analíticas que representaban las áreas de interés y que coincidieran con variables evaluadas típicamente en los estudios de clima organizacional. Luego se hizo una definición conceptual de cada categoría hasta llegar a un consenso con los

---

<sup>2</sup> Fernando Toro Álvarez: Psicólogo, Magister en Psicología de las organizaciones, docente e investigador colombiano; fundador y director del Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional —Cincel—.

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

mandos de la organización, y se adoptaron las siguientes diez variables: “relaciones interpersonales”, “estilo de dirección”, “sentido de pertenencia”, “retribución”, “disponibilidad de recursos”, “estabilidad”, “agilidad”, “claridad y coherencia en la dirección”, “ascendencia del mando”, y “valores colectivos” (Toro, 1992 p.152).

En esa versión, la variable “claridad y coherencia en la dirección” se definió como “el grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia” (Toro, 1990, p.5). En la segunda etapa, para conceptualizar las variables se realizaron entrevistas individuales semi-estructuradas a un grupo pequeño de personas de la empresa, compuesto por personal de la planta, personal auxiliar de las oficinas y personal profesional, en las cuales se presentaron las variables definidas en la primera etapa y se pidió a los entrevistados que expresaran sus apreciaciones acerca de cada definición para identificar su comprensión del concepto.

Luego, se les solicitó relatar experiencias, ejemplos y realidades de su trabajo actual que ilustraran aspectos positivos o negativos relacionados con cada concepto. Con base en el contenido de las respuestas obtenidas, y tomando en consideración las expresiones y casos relatados, se elaboraron los ítems para cada variable. Posteriormente se realizaron la pre-encuesta y la encuesta con sus análisis no sólo de resultados, sino de confiabilidad y validez, donde las ocho variables definitivas fueron “relaciones interpersonales”, “estilo de dirección” unida a “ascendencia del mando” como una sola variable, “sentido de pertenencia”, “retribución”, “disponibilidad de recursos” y “agilidad” unificadas en “disponibilidad de recursos”, “estabilidad”, “claridad y coherencia en la dirección”, y “valores colectivos” (ésta

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

última se obtiene de sumar los valores de ítems que hacen parte de diversas variables, pero cuyo contenido se refiere a la cooperación, la responsabilidad y el respeto.

A cada variable le correspondían 6 ítems de carácter afirmativo y uno negativo, los cuales permiten hacer un control de consistencia y veracidad. Esa versión de la encuesta tuvo 49 ítems de respuesta en una escala tipo Likert<sup>3</sup> de cinco puntos, con un coeficiente de confiabilidad de 0.77, calculado por el método de correlación de ítems pares e impares. La validez se determinó por el método de la consistencia entre jueces y por análisis factorial (Toro, 1992, p.160).

Posteriormente, al contar con estudios de clima organizacional realizados en 19 empresas colombianas y 4.090 personas encuestadas, Toro (1995) presentó una investigación con base en el análisis de esos datos para identificar criterios e indicadores de la imagen gerencial, a partir del perfil del clima organizacional que proporciona la encuesta ECO de clima, y define la imagen gerencial como “una descripción de la percepción que el personal de una empresa tiene de las actuaciones y de la gestión del personal de mando. No hace referencia a la alta gerencia exclusivamente, sino a los jefes en general, independientemente de su nivel jerárquico” (Toro, 1995 p. 74). Se identificaron tres de las ocho variables de la encuesta (“estilo de dirección”, “disponibilidad de recursos”, “claridad y coherencia en la dirección”) que pueden asumirse como indicadoras de la imagen gerencial y que tienen un comportamiento diferente, según representen la percepción de los que ostentan mandos o de los empleados sin mando. Los resultados

---

<sup>3</sup> Es una escala psicométrica creada en 1932 por el educador y psicólogo organizacional estadounidense Rensis Likert. Se utiliza con frecuencia en encuestas para la investigación, sobre todo en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o de desacuerdo con una declaración (elemento, ítem, reactivo o pregunta).

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

evidenciaron la utilidad de asumir esas variables como indicadoras de la imagen gerencial en la empresa y revelaron una tendencia a alcanzar valores más altos o más bajos, según la encuesta sea respondida por personal de dirección o personal sin mando. Estas tres variables, que tienen en común el hacer referencia a un aspecto particular de la gestión gerencial, consistentemente ocupaban posiciones cercanas. Cada una describe una faceta diferente de la conducta gerencial, por lo que se denominaron “variables descriptoras de la imagen gerencial”. En estas variables, los mandos puntúan significativamente más alto que las personas sin responsabilidades de dirección, por varias razones:

Los mandos deben tener mayor conocimiento y claridad que sus colaboradores, acerca de los juicios que fundamentan sus decisiones y acciones. Las personas subalternas sólo aprecian las decisiones y las actuaciones de sus jefes, sin que sean tan claras y evidentes las razones que las motivan. Por otra parte, los gerentes perciben más claramente la relación entre las realidades de la empresa, internas y externas, y sus acciones y decisiones, mientras que tal relación no es tan evidente para los subordinados. Además, por su ubicación los directivos suelen tener un acceso fácil y directo a la información relevante sobre la empresa (Toro, 1995, p. 78).

En 1996, Toro presenta un reporte de los resultados de un conjunto de estudios realizados para revisar las condiciones psicométricas de la encuesta ECO de clima organizacional y desarrollar algunos conceptos e indicadores derivados. A partir de la aplicación de 2.613 encuestas a empleados de todos los niveles y cargos de 13 empresas colombianas, se realizaron los análisis psicométricos de revisión y actualización. Se encontró un coeficiente de confiabilidad, calculado mediante un Alfa de Cronbach de 0.90, el cual es mayor que el obtenido en el primer estudio. Se ratificó su validez de construcción mediante el análisis factorial. Se

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

desarrolló una fórmula para el cálculo del coeficiente de consistencia, un indicador de interés para valorar la sinceridad en las respuestas de los encuestados, que no es constante para todos los factores de la encuesta y puede emplearse como un criterio analítico complementario para entender la dinámica del clima organizacional al hacer comparaciones de su comportamiento entre diversos grupos y sectores de una empresa (veracidad, confianza y credibilidad en la medición del clima y en la gerencia).

También se encontraron evidencias acerca del peso importante que tienen las variables identificadas como descriptoras de la imagen gerencial sobre el clima total (“estilo de dirección”, “disponibilidad de recursos”, “claridad y coherencia en la dirección”) y la influencia de éste sobre el grado de compromiso con el trabajo y con la empresa. Al encontrar que los mandos presentaban puntuaciones significativamente más altas que el personal sin mando en las variables identificadas como descriptoras de la imagen gerencial, se recomendó obtener una medida de la imagen gerencial, basada en el promedio de los valores asignados por el personal sin mando a estas tres variables de la encuesta. Este indicador, así obtenido, podía ser objeto de comparaciones entre dependencias, áreas funcionales y grupos de antigüedad, de edad o de género diferentes. Se trataba entonces de un subproducto de la medición del clima organizacional con la encuesta ECO (Toro, 1996, p.2).

En el estudio se concluyó que las variables descriptoras de la imagen gerencial tienen un efecto regulador del clima organizacional, constatado al observar su influencia sobre las demás variables del perfil del clima arrojado por ECO. Los datos evidencian, entonces, que entre mejor sea la imagen gerencial sostenida por el personal sin mando, mejor será también el clima

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

organizacional general. Lo contrario sería igualmente cierto: a una imagen gerencial desfavorable entre el personal sin mando, un clima organizacional menos positivo (Toro, 1996, p.9).

Con una frecuencia anual, el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (Cincel) hace las revisiones psicométricas de la encuesta de clima organizacional ECO. Estas revisiones han generado actualizaciones desde la primera versión, en 1990, hasta la cuarta versión o ECO IV, que se utiliza en la actualidad, de las cuales los cambios para la variable “claridad organizacional” se han presentado en sus versiones ECO III y ECO IV. López (2004), presenta la actualización de ECO II a ECO III con cambios significativos para las variables “claridad organizacional” y “coherencia”, que originalmente se medían como una sola y que, según la necesidad de los usuarios de hacer mediciones independientes de estas dos realidades del trabajo, han llevado a modificaciones en las definiciones de las variables y del contenido de los reactivos que orientaron las revisiones psicométricas hasta tomar la decisión de separarlas. Se establecen 63 reactivos para las siguientes diez variables de clima organizacional: “trato interpersonal”, “apoyo del jefe”, “sentido de pertenencia”, “retribución”, “disponibilidad de recursos”, “estabilidad”, “claridad organizacional”, “coherencia”, “trabajo en equipo”, “valores colectivos” (López 2004, p.96).

La variable “coherencia” es definida en esta versión como “percepción de la medida en que las actuaciones de las personas se ajustan a los principios y políticas de la empresa”; y “claridad organizacional” como “el grado en que el personal percibe que ha recibido información sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa” (Toro y López, 2002 p.6). Ambas definiciones se conservan en la versión actual de ECO IV.

En esta revisión se encuentra que la encuesta ECO III reúne las condiciones apropiadas de confiabilidad y validez, y por tanto cumple con las condiciones psicométricas convencionales de aceptabilidad técnica para su utilización como instrumento de medida del clima organizacional (López, 2004 p.100). Además, la encuesta ECO III ha permitido el desarrollo de una norma nacional que permite visualizar el perfil del clima de una empresa a la luz de un referente, también nacional, obtenido con una muestra bastante significativa.

En 2006, Toro, López y García definen el paso a la versión ECO IV, a partir de una nueva revisión psicométrica, con cambios en los enunciados para las opciones de calificación, además de redefinir algunos reactivos para las variables “trato interpersonal”, “claridad organizacional”, “coherencia” y “trabajo en equipo”, que durante el análisis evidenciaron necesidades de mejora por presentar dificultades psicométricas en los enunciados (Toro, López y García, 2006).

En las revisiones psicométricas posteriores se ha mantenido hasta la actualidad la versión ECO IV, con un nivel de confiabilidad de 0.93 obtenido mediante los métodos Alfa de Cronbach y de correlación de dos mitades, además de una excelente conformación factorial como evidencia de su validez. Cada variable es hecha operativa por medio de seis reactivos que corresponden a afirmaciones positivas y uno adicional, fraseado de manera negativa, que se utiliza como control de la consistencia. Los encuestados deben responder con base en una escala tipo Likert de cinco puntos, con opciones de respuesta de 4 a 0, así: (4) Completamente de acuerdo, (3) En buena parte de acuerdo, (2) En buena parte en desacuerdo, (1) Totalmente en desacuerdo, (0) No estoy seguro del asunto (Toro, López y García, Cincel, 2012).

Sanín (2007, p. 38) presenta un estudio acerca de las diferencias significativas encontradas al comparar las percepciones del personal de un grupo de 111 empresas de diferentes sectores de la economía, en relación con las percepciones de “apoyo del jefe”, examinadas en términos de estímulo, apoyo y participación percibidos por los colaboradores, y con el indicador de “imagen gerencial”, definido en términos de “apoyo del jefe”, “disponibilidad de recursos” y “claridad organizacional”. El autor cita las conceptualizaciones de estos atributos del clima organizacional, realizadas por Toro en 1992, 1995, 1996 y 2001. Las comparaciones se hicieron por género, nivel educativo y nivel jerárquico, con estadísticas descriptivas y análisis de varianza.

Se encontró que estos tres tipos de aspectos demográficos pueden propiciar la aparición de diferencias significativas en la forma como el personal percibe el “apoyo del jefe” y la “imagen gerencial”, lo cual se explicó, en parte, por la presencia de aspectos culturales que promueven diferencias en el trato a causa del género, el nivel de educación alcanzado y la posición jerárquica dentro de la empresa. La discusión se centra en aspectos culturales y personales que pueden explicar las diferencias encontradas, las cuales no fueron determinantes, y por lo tanto se concluye que se requieren investigaciones adicionales que aborden las diferencias en la percepción, en relación con el liderazgo desde otras variables demográficas, que permitan una mejor comprensión de este fenómeno social de la vida de trabajo. El autor sugiere que sería interesante explorar diferencias en la percepción asociadas tal vez al género del jefe, para complementar los hallazgos de su investigación (Sanín, 2007).

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

También en 2007, Toro realizó un estudio con el propósito de examinar aspectos cuantitativos y posibles explicaciones de la relación entre el indicador de calidad del liderazgo, denominado “imagen gerencial”, y una medida del “apoyo organizacional percibido”. Con base en hallazgos previos realizados para estudios diagnósticos del clima organizacional, se pensó que la conducta de los jefes podía tener un efecto importante sobre las percepciones de apoyo organizacional elaboradas por el personal. Se examinó esta relación a través de algunos análisis de regresión que exploraron la influencia de varios componentes del indicador de imagen gerencial sobre el apoyo organizacional percibido (Toro, 2007, p.46).

Para tal efecto se desarrollaron instrumentos psicométricos que permitieron medir los dos conceptos y se exploraron en la literatura posibles explicaciones a las relaciones evidenciadas con el análisis estadístico. Se encontró que existe una relación de influencia apreciable entre las dos medidas, que se pueden explicar a partir de fuentes citadas por Toro, como Goleman y otros, (2002), desde el liderazgo disonante y resonante, la teoría del conflicto en grupos pequeños de Jehn (1995) o la teoría del intercambio líder - miembro de Chen y otros (2007). Se encontró que la calidad de la imagen que el personal se forma del liderazgo en su equipo y en la organización está determinada por diversas condiciones, entre las cuales una de las que tiene mayor importancia es el apoyo del jefe (Toro, 2007, p.53).

En estos estudios antecedentes realizados por el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional —Cincel—, se vincula la variable “claridad organizacional” (desde los

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

indicadores de “imagen gerencial”<sup>4</sup> y “apoyo organizacional percibido”<sup>5</sup>) ligada a la conducta del jefe frente a sus colaboradores, y a partir de análisis cuantitativos entre las variables. Hasta el momento, estos estudios han estado más enfocados en explorar la dimensión cuantitativa de las variables, así como en la revisión técnica de la confiabilidad y validez del instrumento de medición.

Lo anterior otorgó pertinencia a esta investigación, puesto que buscó explorar de manera cualitativa los contenidos de la variable, a partir de las prácticas del área de Gestión Humana en las organizaciones estudiadas, para responder a la pregunta: **¿Se ve afectado el clima organizacional por las prácticas de gestión humana presentes en la claridad organizacional, tales como la comunicación, la descripción de cargos y la participación en la toma de decisiones?** Entre tanto, se identificaba con los estudios previos que hasta el momento no había sido abordada esta dimensión vista desde la intervención de los profesionales de la gestión humana, y que como se ha descrito, el análisis y la intervención del clima organizacional están asociados con el área de Gestión Humana, por su incidencia en el comportamiento de las personas.

Con lo anterior, cobró sentido el interés por identificar tales prácticas y saber si afectan el clima organizacional en las empresas estudiadas, además de dar cumplimiento a un requisito

---

<sup>4</sup> Descripción de la percepción que el personal de una empresa tiene de las actuaciones y la gestión del personal de mando. No hace referencia a la alta gerencia exclusivamente, sino a los jefes en general, independientemente de su nivel jerárquico (Toro, 1995, p.74).

<sup>5</sup> Percepciones de valoración y apoyo que el personal elabora en relación con la organización a la que está vinculado. Se refiere a la creencia general de un empleado acerca del grado en que la organización valora sus contribuciones y se preocupa por su bienestar (Toro, 2007, p.47).

establecido para optar al título de Magíster en Desarrollo Humano Organizacional, en la Universidad EAFIT.

## **Capítulo 2: Memoria Metodológica**

El interés por desarrollar el presente proyecto de investigación surgió a partir de la experiencia laboral de la investigadora en Psicología aplicada al trabajo, luego de desempeñarse en el área de Gestión Humana de diferentes empresas y pasar a trabajar como profesional independiente en este campo, donde pudo conocer los procesos de gestión humana en diferentes organizaciones. Uno de ellos llamó específicamente su atención: el proceso de medición del clima organizacional —además de las diferentes posturas, interpretaciones e intervenciones que se surgen a partir de él en las áreas empresariales de Gestión Humana—.

Esta memoria metodológica describe el recorrido para llegar a la formulación del problema de investigación, además de los elementos del tipo y del diseño metodológico que la constituyeron, y la pertinencia de su abordaje dentro del marco de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional.

### **Diseño de la investigación**

Teniendo en cuenta que para hacer un recorrido hay que tomar un camino, Galindo (1996) explica que el método es el camino que todo indagador sigue en un proceso de investigación, y la metodología es una reflexión sobre ese camino. De ahí que el camino y la reflexión hasta convertir esa inquietud en un problema de investigación que permitiera acercarse a su

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

comprensión estuvieron influenciados por el vínculo laboral de la investigadora con el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional —Cincel—<sup>6</sup>, encargado del diseño, la aplicación y el análisis de un instrumento de medición de clima organizacional<sup>7</sup>, y por su rol como profesional encargada de la aplicación de la encuesta directamente en las organizaciones que lo solicitan a través de sus áreas de Gestión Humana. Así, el interés inicial fue conocer acerca de la relación entre el clima organizacional y las prácticas de gestión humana en empresas colombianas.

Al avanzar en el proceso académico de construcción del proyecto de investigación, se hizo necesario realizar ajustes para delimitar el tema y elegir una de las diez variables que evalúa la encuesta; se decidió abordar la “claridad organizacional”, asociada a tres prácticas de gestión humana (comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones), en dos empresas de la ciudad de Medellín (Colcafé S.A.S — Industria Colombiana de Café y Congregación Mariana - Organización VID).

La elección de la variable se sustenta en su relación con el interés original de la investigadora por conocer acerca de la influencia de los jefes y directivos en general sobre el comportamiento de las personas y la dinámica de las relaciones al interior de las empresas, reflejada en el clima organizacional, y realizar una aproximación cualitativa para analizar la consistencia con los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas que indicaban niveles altos en esta variable.

---

<sup>6</sup> Fundado en 1981 por Fernando Toro Álvarez, psicólogo, magíster en Psicología de las organizaciones, docente, investigador, asesor de empresas. Cincel ofrece servicios de diagnóstico e intervención en temas como clima organizacional, riesgos psicosociales y gestión del desempeño.

<sup>7</sup> ECO IV - Encuesta de Clima Organizacional, cuarta versión; diseñada y validada en Cincel desde 1991. Mide las siguientes variables: “trato interpersonal”, “apoyo del jefe”, “sentido de pertenencia”, “retribución”, “disponibilidad de recursos”, “estabilidad”, “claridad organizacional”, “coherencia”, “trabajo en equipo”, “valores colectivos”.

Luego de tener acceso a la información cuantitativa sobre los resultados de las mediciones del clima organizacional en el Centro de Investigación, y a las personas de las empresas que dieron su autorización para adelantar la investigación, se delimitó el tema de estudio hasta llegar a la pregunta **“¿Se ve afectado el clima organizacional por las prácticas de gestión humana presentes en la variable ‘claridad organizacional’, tales como la comunicación, la descripción de cargos y la participación en la toma de decisiones?”**, la cual permitió mayor precisión y viabilidad en el estudio, además de conservar la esencia del interés de la investigadora.

En consecuencia, este estudio abordó un tema pertinente a la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, al posibilitar espacios de discusión sobre prácticas de gestión humana y fortalecer la formación investigativa, con una mirada más profunda que la estrictamente práctica. Por otro lado, para el desempeño en el campo de acción de quien aquí investiga, permite una mejor comprensión e intervención de los fenómenos relacionados con estas prácticas.

### **Método de la investigación**

En la medida en que se formulaba el problema de investigación hasta ser considerado viable y pertinente, se avanzaba en los elementos metodológicos coherentes con el problema a investigar, ya que, de acuerdo con Galindo (1996, p. 2), “los caminos para indagar dependen de la intención particular del sujeto de la acción y del contexto de referencia en que ese sujeto se inscribe”.

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Por lo anterior, este estudio se ubicó en el paradigma o modelo cualitativo, al privilegiar la comprensión de una realidad social como resultado de la construcción de un proceso visto a partir de las diferentes lógicas de sus actores, desde sus particularidades y características individuales, de acuerdo a la intencionalidad de este tipo de investigación como la describe Mejía (2002, p.218):

La investigación cualitativa busca comprender la realidad en todas sus cualidades. En una estructura dinámica, la sociedad se entiende como una realidad *emergente* que no se deduce de sus elementos; la organización del todo genera cualidades nuevas que no se encuentran en las partes. Es decir, no es un agregado de propiedades individuales o *aditivas*, es una totalidad organizada, con propiedades globales; su estudio requiere de la comprensión de las interacciones sociales, de la forma y el orden.

Para el mismo autor, “El objetivo de esta forma de investigación es estudiar el conjunto de cualidades que caracterizan a un hecho social” Mejía (2002, p. 218), en este caso, las percepciones de diferentes personas acerca de las prácticas de gestión humana presentes en la variable “claridad organizacional” (comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones), para comprender si afectan el clima en esas organizaciones, puesto que la investigación cualitativa resalta el papel del sujeto en la construcción de la realidad social, además de observar los hechos y su significado para quienes están involucrados.

Se trató además de una investigación de segundo orden, porque “está constituida por el acto mismo del conocimiento, por el momento de pensamiento que pone en interrelación al investigador y a los investigados en el proceso que hace posible la cognición” (Mejía, 2002,

p.205). Además, el proceso de observación social debe incluir las reflexiones y los propósitos de los sujetos, puesto que la realidad social es el resultado de esa interacción permanente y, por lo tanto, no es posible observarla de la misma manera que se observan los objetos, lo que convierte al conocimiento social en un acto de segundo orden (Giddens, citado por Mejía, 2002, p. 207).

A partir de esta reflexión e interacción se buscó analizar la coherencia entre la información cuantitativa de referencia, que señalaba los puntajes destacados para la variable “claridad organizacional” en la encuesta de clima organizacional llevada a cabo en las dos empresas mencionadas, en contraste con la percepción identificada en la interacción con las personas que participaron en las entrevistas y grupos focales, además de conocer la intervención de las áreas de Gestión Humana en relación con las prácticas asociadas a la variable (comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones) y su posible influencia en el clima organizacional.

El diseño metodológico fue de carácter no experimental, puesto que las variables a analizar no son controlables, es decir, que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador, que constituyen datos y experiencias susceptibles de interpretación. Esto quiere decir que se dio cabida a lo aleatorio, a lo azaroso, a lo emergente en la investigación. Este enfoque cualitativo utilizó recolección de información transversal, puesto que los datos se tomaron en un solo momento, con el fin de describir variables y analizar su incidencia e interrelación (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p.267).

### **El método hermenéutico**

Suárez de la Cruz (1998, p.30) entiende que el método es “el procedimiento planeado al cual se sujetan las distintas actividades para satisfacer la finalidad. Es el instrumento idóneo para conseguir el conocimiento y satisfacer los propósitos en las distintas prácticas sociales. Rigurosamente, el método permite la satisfacción de las metas”.

En la búsqueda de ese instrumento teniendo en cuenta el modelo cualitativo, se escogió la Hermenéutica que en su sentido filosófico originario describe Gadamer (2001, p.57) como el arte de explicar y transmitir, a través de un esfuerzo propio de interpretación, lo dicho por otros, agregando: “la Hermenéutica sirve para desarrollar la posibilidad de transmitir al otro lo que uno piensa de verdad y obtener de él la respuesta, la réplica de su modo de pensar” (Gadamer, 1991, p.127).

La Hermenéutica como proceso de interpretación surge en el siglo XX con el filósofo alemán Martín Heidegger, quien habló del “círculo hermenéutico” como un procedimiento de interpretación que parte de una pre-comprensión del objeto de interpretación y va continuamente desde el todo a las partes y lo contrario; sin embargo, el origen de los estudios hermenéuticos se encuentra en la teología cristiana puesto que estaba dirigido a la interpretación de textos relacionados con la religión (Suárez de la Cruz, 1998, p. 48). Para ese tipo de interpretación, se tiene en cuenta la exégesis que significa explicación de la Biblia, y la hermenéutica es el conjunto de reglas que deben seguirse en esa explicación del texto sagrado para conocer su verdadero significado (Velázquez, 2007, p.385).

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El círculo hermenéutico constituyó un valioso instrumento de aproximación al conocimiento del objeto de investigación, en tanto es un método de interpretación que favorece la profundidad de segundo orden, a partir de la información obtenida en la interacción con las personas de las empresas que participan en la investigación, para conocer su percepción acerca del clima organizacional y de las prácticas de gestión humana en comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones.

La Hermenéutica fue pertinente en esta investigación, si se tiene en cuenta también que ha sido utilizada como una metodología que analiza discursos y conductas para la interpretación y comprensión de la realidad social, necesaria para su descripción y explicación, de forma equivalente a como la estadística analiza los datos cuantitativos que llevan a la explicación causal de los aspectos estudiados de esa realidad (Beltrán 2012).

Además, como herramienta de análisis, implica unas reglas para ese análisis y la posterior interpretación objetiva de los datos manejados. Se trata de una tarea con propósito científico, donde el análisis del discurso no se agota en la transcripción del texto. Se debe tener presente el contexto del escenario en que se formula, compartido por el investigador y quienes articulan el discurso y emiten las conductas observadas (Beltrán, 2012, p.22).

Por estas razones, a partir de la Hermenéutica se pudo orientar la interpretación, la descripción y la posterior comprensión de los hallazgos a partir de instrumentos como la entrevista semi-estructurada y los grupos focales de discusión, que permiten flexibilidad al momento de realizar las preguntas y profundizar en la información que se considere relevante.

Estas herramientas permitieron lograr la profundidad necesaria para llegar a la transformación característica de segundo orden, puesto que el investigador, en este tipo de investigación, no es sujeto pasivo y externo al proceso o está limitado al registro de información; es un agente activo, con la capacidad de controlar y dar sentido a sus observaciones, con posibilidad de auto-observación sobre sus propias observaciones, de reflexionar sobre sus propios pensamientos (Mejía, 2002, p.208).

### **La investigación descriptiva**

El papel del investigador en la investigación descriptiva —enmarcada dentro del paradigma cualitativo— va más allá de sistematizar o recoger datos: busca la reflexión analítica y la interpretación que lo lleven a comprender los motivos de las acciones de las personas, a través de la relación intersubjetiva. Las técnicas activas y dialógicas se usan como posibilidad de comprender creencias, mentalidades, mitos, prejuicios, modos de vida (Galeano, 2004, p19).

La presente investigación corresponde al tipo descriptivo puesto que su realización tuvo la intención de explorar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno que se investiga. En este caso, se buscó comprender y describir la relación entre las prácticas de comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones, las cuales favorecen las percepciones sobre la variable “claridad organizacional” en empresas con resultados destacados en esa variable, a partir del análisis y la interpretación de los datos obtenidos en las mediciones previas de clima organizacional, y la información obtenida de las demás fuentes e instrumentos para la recolección y registro de los datos, como las entrevistas

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

semi-estructuradas, los grupos focales de discusión, los archivos de audio, las fichas de análisis; complementados con los espacios académicos de asesoría paralelos al proceso investigativo.

La investigación descriptiva busca especificar propiedades y características del fenómeno que se analiza para decir cómo es y cómo se manifiesta ese fenómeno. Para eso se selecciona una serie de cuestiones y se recolecta información sobre cada una de ellas para llegar a la descripción de lo que se investiga, y, aunque pueden surgir nuevos tópicos o situaciones de los que es necesario obtener más información, se debe tener visualizado sobre qué se recolectarán los datos, quiénes estarán incluidos en la recolección, y qué contexto o ambiente se describirá (Hernández et al., 2003, p.119).

En consecuencia, es importante aclarar que aunque la presente investigación contó con datos de referencia que presumían una percepción favorable sobre la “claridad organizacional”, en coherencia con los elementos metodológicos elegidos se mantuvo la apertura y la flexibilidad para dar cabida a los descubrimientos que arrojara la interacción con las personas durante el trabajo de campo, independientemente de su consistencia con los datos de referencia.

Se tuvieron en cuenta las consideraciones éticas pertinentes para respetar la integridad de las personas, la confidencialidad de la información suministrada en algunos casos y las normas de citación por respeto a los derechos de autor.

### **Técnicas de recolección de información**

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Los datos cualitativos consisten en la descripción profunda y completa de eventos, situaciones, interacciones, percepciones, experiencias, actitudes, emociones, pensamientos y conductas reservadas de las personas, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Se recolectan para su análisis y comprensión con el fin de responder a preguntas de investigación. La recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los sujetos (Hernández et al., 2003 p.451).

En este caso, la recolección de información en el ambiente natural de las personas se facilitó, debido a la apertura de las directivas de ambas organizaciones, las cuales dieron su autorización para llevar a cabo este estudio y para acceder al trabajo de campo con sus colaboradores, además de poner a disposición de la investigadora la información, los espacios y los recursos necesarios para adelantarlos, con la expectativa de apoyar el desarrollo de un proceso académico e investigativo y de recibir retroalimentación para su labor en el área de Gestión Humana.

En este tipo de investigación, la recolección de datos constituye un elemento esencial para contar con información que permita una completa interpretación y descripción en torno al problema de investigación, por lo tanto las técnicas elegidas para el presente estudio fueron la entrevista semi-estructurada y el grupo focal, que se ampliarán a continuación.

De otro lado se tuvo en cuenta la información obtenida previamente por Cincel a través del instrumento de medición de clima organizacional ECO IV, que había sido aplicado en las empresas participantes en este estudio durante el año 2011 obteniendo puntajes considerados altos en “claridad organizacional”.

### **La entrevista semi-estructurada**

En consecuencia con la investigación cualitativa, se identifica la entrevista semi-estructurada como técnica de recolección de información pertinente en este caso, definida por Hernández et al. (2003) como una especie de discusión centrada en un tema preciso, con un alto grado de libertad, tanto para quien pregunta como para quien responde, además de posibilitar un encuentro abierto mediante una interacción conversacional.

La entrevista semi-estructurada se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador puede introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados; su propósito es obtener respuestas sobre el tema de interés, con el lenguaje y la perspectiva del entrevistado, mientras el entrevistador deberá escucharlo con atención. Por lo tanto, la entrevista debe ser un diálogo, y en ella se debe dejar que fluya el punto de vista del entrevistado (Hernández et al., 2003, p.455).

Debido a la formación de la investigadora en Psicología, la entrevista semi-estructurada ha sido una técnica empleada por ella en la práctica profesional porque favorece la escucha, la identificación de elementos clave y la reflexividad en el proceso de investigación, lo cual permitió profundizar en aspectos relevantes de las prácticas estudiadas asociadas a la “claridad organizacional” y construir un marco de interpretación, no sólo en los momentos de interacción con los entrevistados, sino también en espacios de análisis al retomar la información, en momentos de auto-observación sobre el proceso para enriquecer las entrevistas subsecuentes, y en momentos de reflexión, con ayuda de pares profesionales y de la asesora.

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Con el fin de comprender el trabajo de campo como proceso creativo o de construcción en la investigación, se retomó la definición de Guber (2001, p.76-77) acerca de la entrevista:

Es una situación cara-a-cara donde se encuentran distintas reflexividades pero, también, donde se produce una nueva reflexividad. Entonces la entrevista es una relación social a través de la cual se obtienen enunciados y verbalizaciones en una instancia de observación directa y de participación... desde una perspectiva constructivista, la entrevista es una relación social de manera que los datos que provee el entrevistado son la realidad que éste construye con el entrevistado en el encuentro.

De esta manera se logró obtener información relevante, a partir de los encuentros, para luego ser interpretada y analizada a la luz de los referentes teóricos considerados como orientadores para la investigación.

### **El grupo focal**

Como complemento a la técnica de entrevista semi-estructurada, y para obtener mayor y más variada información, se recurrió a otra técnica cualitativa llamada grupo focal, que consiste en reuniones de grupos pequeños o medianos (5 a 10 personas), en las cuales los participantes conversan en torno a uno o varios temas objeto de la investigación en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un moderador (Hernández et al., 2003 p.465).

En la mayoría de los casos el grupo focal cuenta con un moderador que presenta una serie de preguntas a los participantes —aunque también podría presentarles un material (un artículo de

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

prensa, un video, una cinta de audio— en donde se le pide al grupo que responda ante un estímulo. Generalmente, cuenta con un asistente para grabar la sesión (en audio o video), tomar notas y ayudar al investigador/moderador en el análisis e interpretación de los datos. Los investigadores en ciencias sociales en general, y los investigadores cualitativos en particular, utilizan los grupos focales para recolectar datos de varios individuos de forma simultánea por considerar que los grupos inquietan menos a los participantes y generan un ambiente que ayuda a que hablen de sus percepciones, ideas, opiniones y pensamientos (Krueger y Casey, 2000) citados por Onwuegbuzie et al., (2011).

El uso de estas técnicas permitió la interacción con personas de las organizaciones participantes en la investigación, vinculados no solamente a las áreas de Gestión Humana, sino a diferentes dependencias como administración, servicios, producción, en diversos niveles jerárquicos, con el fin de identificar percepciones en todos los niveles y áreas de estas empresas con respecto a las prácticas de gestión humana presentes en la variable “claridad organizacional” y su relación con el clima organizacional.

En efecto, esa interacción favoreció el hecho de compartir ideas, pensamientos y percepciones de manera espontánea y con base sus experiencias, evento donde emergió también la reflexividad en las personas para profundizar en elementos relevantes y, posteriormente, en la investigadora, para analizar desde los hallazgos la posible influencia de las prácticas de gestión humana en la variable “claridad organizacional” y en el clima organizacional de las empresas que participaron en la investigación.

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Con el objetivo de afinar la preparación para adentrarse en el trabajo de campo, y debido a que este tipo de estudio constituía un campo inexplorado para la investigadora, se diseñaron las guías para las entrevistas y los grupos focales, y se llevaron a cabo pruebas piloto que ayudaron a desarrollar el proceso de manera cuidadosa.

Para identificar a las personas que participaron en la investigación se acudió a los coordinadores de Gestión Humana en cada organización. Teniendo en cuenta listados de todas las áreas y cargos se eligieron y se contactaron a las personas, de manera aleatoria, para invitarlas a participar en el estudio, del que se les mencionó el objetivo y se les preguntó por su voluntad de hacerlo. Todas aceptaron sin reparos y se programaron los encuentros en tiempos dentro de su jornada laboral, los cuales se cumplieron con puntualidad. Se llevaron a cabo 14 entrevistas individuales y se trabajó con 5 grupos focales distribuidos en las dos empresas.

Al momento de materializar los encuentros se explicó de nuevo el objetivo del estudio y las personas ratificaron su interés por participar y compartir sus percepciones; además, autorizaron que fueran grabadas en audio las conversaciones con el fin de facilitar la transcripción y el análisis de la información. Se les explicó que sus nombres quedarían en reserva, por lo que no se mencionan en los fragmentos extraídos para el análisis.

### **Análisis de información**

Para apoyar el análisis de la información, se utilizó la herramienta informática Atlas.ti, la cual facilitó al investigador el análisis cualitativo de la información, a partir de la clasificación e

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

interpretación de datos textuales, y el posterior establecimiento de relaciones y conceptualizaciones, que fueron de utilidad para la comprensión y escritura de los hallazgos de la investigación.

Se eligió este sistema de análisis de información como herramienta útil para el trabajo cualitativo y comprensivo, lo cual permitió contrastar lo expresado por las personas durante la aplicación de ambas técnicas de recolección de información con aquellos datos de referencia sobre los resultados de la encuesta de clima organizacional, y con la intervención de las áreas de Gestión Humana desde las prácticas presentes en la “claridad organizacional” (las ya mencionadas comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones), para conocer si las personas consideraban que afectan el clima organizacional en las empresas participantes.

Las grabaciones de audio captadas durante las entrevistas y el trabajo con los grupos focales, que luego se transcribieron, sirvieron de insumo para la clasificación de fragmentos de textos de acuerdo a las categorías de análisis, donde se consideró el clima organizacional como objeto de estudio y la claridad organizacional como categoría de análisis, que a su vez tiene como subcategorías la comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones. Así, se logró identificar elementos repetitivos relevantes, establecer relaciones entre las categorías definidas y detectar categorías emergentes, lo cual facilitó el análisis de la información, el registro de los hallazgos y la elaboración de las conclusiones de la investigación.

Durante este proceso, surgió como categoría emergente “características de la organización”, en tanto se hizo necesario identificar y comprender los principales rasgos distintivos de cada una de ellas, toda vez que de acuerdo con las percepciones expresadas por las personas y los referentes teóricos consultados, éstas determinan en gran medida la dinámica de las prácticas y políticas establecidas en las empresas, y los procesos de identificación de las personas hacia la empresa para la cual laboran.

### **Reflexividad**

Es importante destacar las diferentes situaciones favorables y desfavorables que atravesó la investigación y que orientaron el rumbo del proceso para desarrollar el trabajo de campo.

Al contactar las empresas para invitarlas a participar en el proceso de investigación, se encontró receptividad y satisfacción por ser consideradas referentes positivos en las mediciones del clima organizacional y, específicamente, categoría de análisis “claridad organizacional”, por lo que aceptaron facilitar los procesos de entrevistas y reuniones de los grupos focales, además de suministrar la información necesaria a la investigadora. Lo anterior supone también una responsabilidad ética de la investigadora frente al ejercicio, al aclarar que el estudio sería desarrollado con apertura frente a los resultados obtenidos y el compromiso de darlos a conocer a las empresas participantes, las cuales mantuvieron su interés y expresaron su expectativa por los hallazgos.

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

La experiencia inicial estuvo acompañada de los procesos de reflexividad inherentes al trabajo de campo, como lo explica Guber (2001, p.53) al describirla como “un proceso de interacción, diferenciación y reciprocidad entre la reflexividad del sujeto cognoscente —sentido común, teoría, modelos explicativos— y la de los actores o sujetos/objetos de investigación”. Lo anterior implicó mantener apertura para captar los descubrimientos que aparecieron de manera espontánea en la investigación, y que no se deben desconocer o pasar por alto, sin descuidar el enfoque de la investigadora en su objeto de estudio.

Es así como al iniciar el proceso de recolección de información a través de las entrevistas semi-estructuradas y del trabajo con los grupos focales, de acuerdo a lo planeado, surgen elementos que llevan a ampliar la revisión documental para comprender la posición de los entrevistados y evitar prejuicios que terminarían por sesgar la investigación; es el caso de las formas de identificación desarrolladas por las personas frente a la organización y que influyeron en su percepción y en su discurso sobre la empresa.

Dentro de la información tenida en cuenta para el análisis, figuran los resultados cuantitativos de las encuestas de clima organizacional realizadas por Cincel durante el año 2011, donde ambas empresas se ubicaron en un puntaje considerado alto, al obtener más de 20 puntos en una escala de 0 a 24. Se incluyeron también los referentes teóricos consultados sobre los temas objeto de estudio, la documentación entregada por las empresas acerca de su filosofía, sus políticas, sus códigos de ética y su buen gobierno, además de las percepciones recogidas durante el trabajo de campo en las dos organizaciones, con el fin de interpretar y describir los hallazgos en función de la pregunta de investigación, la cual estuvo enfocada en los elementos presentes en la “claridad

organizacional” (comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones) como prácticas de gestión humana.

### **Capítulo 3 Referentes Teóricos de la Investigación**

En el presente capítulo se exponen los postulados teóricos para sustentar la posición y la indagación teórica como contexto en la comprensión de los fenómenos estudiados en relación con las prácticas del área de Gestión Humana encargadas de intervenir en el clima organizacional en las empresas, así como para la interpretación de los hallazgos encontrados por quien realiza el proceso de investigación.

Para hablar del clima organizacional como objeto de estudio de ésta investigación y de la gestión humana como área que se encarga de su intervención, es necesario remitirse a definiciones que conceptualizan, en primer lugar, lo que se entiende por una organización, con el fin de comprenderla en el contexto empresarial, en el cual están enmarcadas las relaciones y las formas de identificación que se generan entre las personas y que dan lugar al clima organizacional. Luego se definirá lo que se entiende por Gestión Humana, por ser el área encargada de regular las relaciones entre la empresa y sus empleados, a través de actividades propias del área que conocemos como selección de personal, formación y desarrollo de las personas, compensación, evaluación de desempeño, además de evaluar la percepción del personal acerca de diferentes asuntos que tienen que ver con la relación entre las personas y la empresa, evaluación que se hace a través de las mediciones de clima organizacional. Posteriormente, se definirá el clima organizacional y se presentarán algunos de los instrumentos

más utilizados para su medición; luego se expondrá el instrumento<sup>8</sup> que se tomó como referencia para el presente estudio, y especialmente una de las diez variables que evalúa dicho instrumento, y que constituye la categoría de análisis central de la presente investigación, llamada “claridad organizacional” y que, de acuerdo con Toro y Sanín (2013), está asociada con las prácticas de comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones, razón por la cual se vincula con el quehacer de la gestión humana y se aborda su conceptualización.

Es importante tener en cuenta que el instrumento de medición fue aplicado con antelación a este estudio, y es con base en los resultados positivos obtenidos por las empresas participantes que se busca comprender en el trabajo de campo, a partir de entrevistas semi-estructuradas y el trabajo con grupos focales, cómo las prácticas de gestión humana presentes en la “claridad organizacional” (comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones) afectan el clima organizacional en estas empresas.

A continuación se presentarán las definiciones sobre las que se hizo mención en este encabezado.

### **Definición de Organización**

Como origen del concepto, se encuentra que “el vocablo organización, al igual que organismo, organizar, organizacional, viene de *órgano*, que proviene del latín *organum* y

---

<sup>8</sup> ECO IV - Encuesta de Clima Organizacional, cuarta versión; diseñada y validada en Colombia por el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional —Cincoel—.

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

significa ‘herramienta’, ‘parte de un todo’, ‘parte de un cuerpo vivo que cumple una función útil a la vida’” (Aktouf, 1998, p. 163). Esta acepción dota de un carácter animado a lo que se nombre como organización, puesto que implica movimiento y acción con un sentido práctico. De allí que al hablar de organización se hace referencia a un conjunto ordenado, interrelacionado e interdependiente de personas, categorías, roles y medios reunidos con el fin de lograr uno o varios objetivos predeterminados (Aktouf, 1998).

Un antecedente importante para el concepto de organización, se encuentra en los análisis de Max Weber sobre la burocracia y la autoridad, quien además se encargó de diferenciar al “grupo corporativo” de otras formas de organización social al describirlo como “una relación social que está cerrada o limita la admisión de extraños por medio de reglas... hasta donde su orden es impuesto por la acción de individuos específicos, cuya función regular es fungir como jefe o ‘cabeza’ y por lo general tiene un personal administrativo” (Weber, 1947, citado por Hall, 1996, p.30).

Este concepto involucra elementos como la división del trabajo y la jerarquía en las relaciones en una organización. De otro lado, Hayek (1994) habla de las organizaciones a partir de un orden social, denominando *orden* a un estado de cosas en el cual existen muchos y diferentes elementos interrelacionados, y en el que, si se conoce una parte del conjunto, es posible establecer expectativas acerca del resto. Toda sociedad debe disponer de un orden, el cual puede ser espontáneo o puede ser creado. El orden creado puede llamarse “estructura”, “orden artificial” y también “organización”, sobre todo cuando se trata de un orden social dirigido. El orden autógeno o endógeno se conoce como “orden espontáneo”, o lo que equivalía para los griegos

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

clásicos: *taxis* para el orden creado y *kosmos* para el espontáneo. De acuerdo a su naturaleza, el orden social complejo no permite el mismo nivel de control que es posible ejercer en un orden creado. Además, según Hayek, el término organización equivalente al orden artificial o *taxis*, y se extendió durante la revolución francesa para designar las instituciones legislativas y el aparato estatal (Hayek, 1994, p. 97).

Más recientemente, Etkin (2005, p. 26) describe que en la actualidad se nombra como organizaciones a las empresas y a otros grupos sociales, como las asociaciones civiles o las instituciones sin ánimo de lucro; sin embargo, en su acepción como empresa, la organización se considera un sistema sociotécnico, complejo y adaptativo, donde convergen el orden y el desorden, la razón y la sinrazón, y en el que se dan relaciones de poder, influencia y persuasión hacia objetivos múltiples.

Según Bermúdez (2005), en las organizaciones confluyen, no siempre en armonía, tanto el orden espontáneo como el orden artificial, a través de la intencionalidad administrativa, lo que hace que la concepción de las organizaciones como “conjuntos de personas en torno de los mismos objetivos” parezca más un ideal correspondiente a esa intencionalidad que una realidad objetiva, por la coexistencia y la posible contradicción de ambos elementos.

Lo anterior hace pensar que las organizaciones como órdenes artificiales, a pesar de ejercer un control sobre su creación, siempre serán susceptibles a la conformación de subgrupos organizados de manera natural, de acuerdo a los intereses individuales y las percepciones

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

compartidas al margen de los grupos creados de manera artificial con un propósito establecido por parte de la organización.

En atención a la complejidad del estudio de las organizaciones en diferentes momentos históricos y con el fin de comprender la evolución del concepto, se acude a las metáforas de la teoría de la organización de Mary Jo Hatch (1997, p.52), como se verá a continuación:

<b>TABLA 2.4. METÁFORAS DE LA TEORÍA ORGANIZACIONAL</b>			
<b>Perspectiva</b>	<b>Metáfora</b>	<b>La organización como ...</b>	<b>El directivo como ...</b>
Período clásico	Máquina	Una máquina diseñada y construida por los directivos para alcanzar metas predefinidas.	El ingeniero que diseña, construye y opera la maquinaria organizacional.
Modernismo	Organismo	Un sistema abierto que realiza las funciones necesarias para mantenerse vivo, especialmente la de adaptarse a un mundo hostil.	Una parte interdependiente de un sistema adaptable.
Simbólico-interpretativa	Cultura	Una secuencia de significados creados y sostenidos gracias a la asociación humana, a través de valores, tradiciones y costumbres comunes.	Un artefacto cuya esperanza es la de convertirse en un símbolo para la organización.
Pos-modernidad	<i>Collage</i>	La teoría de la organización es un <i>collage</i> formado por pedazos de conocimiento y sabiduría que se unen para formar una nueva perspectiva que hace referencia al pasado.	Un teórico que es un artista.

Fuente: Hatch, M.J. (1997, p.52) Organization Theory: Modern Symbolic and Postmodern Perspectives.

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El recorrido que presenta este cuadro refleja una evolución de la concepción de la organización, donde el acto de organizar como “poner algo en orden” o “disponer las cosas” se transforma a medida que admite la coexistencia del orden natural y del artificial en sistemas donde todo tiene interrelación, con lo cual se puede llegar al concepto de auto-organización, propuesto por Aktouf (1998 p.175 ), en donde “los sistemas que en su organización admitan posibilidades de comportamiento diferentes, más autónomos, más variados, serán sistemas capaces de innovación, de creatividad y de adaptación”. Sin embargo, él explica que este resultado es posible si la organización está dispuesta a permitir el interés y la expresión de las personas en lugar de pretender el control de todos sus actos.

Esta concepción es compatible con las tendencias actuales de las organizaciones que buscan ser competitivas y valerse de la capacidad creativa y de la gestión del conocimiento de las personas que la conforman, para lo cual se requiere un ambiente favorable para la productividad, que incluye la calidad de las relaciones entre la empresa y sus empleados.

A continuación se presentan las clasificaciones según los tipos y las estructuras organizacionales, puesto que son elementos de importancia para el análisis, realizado por los profesionales de la gestión humana, que pueden favorecer su comprensión y ayudar a identificar las formas de contribuir a la productividad de las organizaciones con base en sus características principales.

### **Tipos de Organización**

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con Hall (1996), la importancia de una clasificación en tipos de organización es llegar a identificar las variables críticas que permiten hacer la diferenciación de acuerdo a su complejidad. Una forma tradicional es la que señala a las organizaciones como lucrativas o no lucrativas, o por el sector al que pertenecen; sin embargo, esta clasificación no logra identificar sus características.

Se identifica entonces otro enfoque basado en la forma como se estructuran las organizaciones, presentado por Mintzberg (1999), con cinco tipos de configuraciones organizacionales que ofrecen un panorama más claro: el primero es la **estructura simple**, en el cual las organizaciones son pequeñas y sus ambientes cambiantes; sus tecnologías son sencillas y utilizan como mecanismo de coordinación la supervisión directa. El segundo tipo es la **burocracia maquinal o mecánica**, con una alta división y estandarización del trabajo, control externo, gran tamaño y ambientes estables. El tercero es la **burocracia profesional**, con una alta capacitación en la labor, un ambiente estable y control interno; su punto clave está en el conocimiento especializado de las personas. El cuarto tipo es la **forma divisional**, donde cada división tiene su propia estructura, la cual puede tomar uno de los tipos mencionados, como pasa en la organización estatal. Y el último es la **adhocracia**, que es una forma compleja con un ambiente dinámico y desconocido que requiere adaptación mutua.

Los tipos de organización presentados por Mintzberg permiten identificar las grandes características de las organizaciones, y aunque el tipo de organización no determina su clima organizacional, sí permite una aproximación a su análisis en función del tipo de relaciones que se

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

establecen desde elementos como la jerarquía, la especialización y la división del trabajo, entre otros.

En consecuencia con los tipos de organización descritos por Mintzberg (1999), se presenta la “estructura organizacional”, que él define como un conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, con cinco mecanismos de control para coordinar el trabajo: adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procesos de trabajo, normalización de los resultados del trabajo y normalización de las habilidades del trabajador.

### **Estructura Organizacional**

En general, sobrepasado cierto tamaño mínimo, las organizaciones suelen recurrir a mecanismos de coordinación según la labor que realicen. Uno de ellos es la normalización para estandarizar procesos y unificar procedimientos; cuando esto no es posible, se acude a la adaptación mutua, donde las personas coordinan su trabajo en medio de una comunicación informal, o a la supervisión directa para que una persona se responsabilice por la coordinación del trabajo de los demás. Estos dos últimos mecanismos pueden fallar; en el caso de la supervisión directa, debido posiblemente a que la tarea de la coordinación puede ser excesiva para una sola persona, en tanto que la adaptación mutua se ve afectada por la necesidad de que una persona guíe a las demás, por lo que la organización recurre de nuevo a la supervisión directa (Mintzberg, 1999, p.33).

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Dentro de la lógica organizacional, cualquiera que sea su tipo o estructura, se busca mantener el control sobre la productividad y las personas con el fin de asegurar que se cumpla el objetivo para el cual se creó esa organización, que generalmente está orientado a la rentabilidad, por lo que cualquier factor económico o humano que tenga incidencia allí se debe intervenir.

Además, Mintzberg (1999, p.61) expone su funcionamiento conjunto, donde las partes se unen en distintos flujos: de autoridad, de material de trabajo, de información y de procesos de decisión. Describe la autoridad formal como un aspecto muy limitado de la compleja organización, la cual requiere ser estudiada para comprender su funcionamiento. En cuanto al sistema de flujos regulados, se identifican tres: el de trabajo de operaciones (transformación de materiales o prestación de servicios), el de información y decisiones de control (flujos verticales desde el núcleo de operaciones y atravesando la cadena de autoridad), y el de información de *staff* [relación horizontal entre los directivos y el *staff* (el personal) de apoyo].

En cuanto a la comunicación informal, se encuentra que toma fuerza en la organización aún sin que tenga reconocimiento oficial, puesto que, en general, casi ningún trabajo podría llevarse a cabo sin comunicación informal alguna; además, las personas buscan relacionarse como seres humanos y descargar la tensión a través de este tipo de comunicación (Mintzberg, 1999, p.77).

En esta investigación se identificaron cuáles son las características más relevantes de las empresas participantes, según el tipo y la estructura de organización que constituyen, lo cual apoyó el análisis de los hallazgos para conocer si las prácticas de gestión humana presentes en la

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

claridad organizacional (comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones) afectan su clima organizacional.

Para entender las diferentes posibilidades de identificación de las personas hacia la organización, se expondrán los conceptos de identidad, alienación y alineación, y la forma como se manifiestan en el comportamiento de las personas, incidiendo en sus percepciones sobre la realidad que viven y sobre el fenómeno del clima organizacional.

### **Identidad, alienación y alineación**

Al hablar de identidad en las organizaciones, Etkin (2007) expone cómo la organización se articula a través de sus prácticas, sus relaciones de autoridad, sus comunicaciones, sus controles, y por medio del lenguaje y sus códigos. De ahí que cada organización desarrolla y expresa sus propias definiciones sobre lo que se considera deseable, y, por medio de los discursos de identidad, los directivos hacen “hablar” a la organización como una entidad diferente a los individuos que la conforman, proyectando las imágenes deseadas sobre la organización.

“La identidad en la organización es una relación subjetiva percibida entre diferencias, porque no hay identidad sin alteridad, no hay *nosotros* sin *ellos*” (Etkin, 2007, p. 238). El autor explica que a través de este discurso ideológico se manifiestan las formas de pensar en la organización y las conductas deseables o aceptables, las cuales se convierten en expectativas e influencias sobre el comportamiento de las personas, destacándose entre los mecanismos organizacionales que pueden propiciar el logro de ese cometido, de manera positiva, los sistemas de recompensas y

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

sanciones o los programas de capacitación (Etkin, 2007). Esta intencionalidad de influenciar la conducta de las personas tiene consecuencias, no solo en su comportamiento sino en sus percepciones, y las lleva a establecer diferentes tipos de identificación.

De acuerdo con Aktouf (1998, p.558), la división técnica del trabajo en excesivas sub-tareas produjo consecuencias en el trabajador y derivó en “*alienación*”, que significa “corte”, “separación”, “enajenación”, “extrañeza con uno mismo”. La alienación hace perder todo el sentido e interés a quien ejecuta un trabajo, convirtiéndolo para él en algo extraño por ser dictado desde un orden exterior. Además, los intentos de dominación desde los niveles de dirección tienen distintas respuestas posibles, según la naturaleza de la organización y las condiciones de la relación entre las partes. Se puede observar lo que White llamó “el hombre corporación” (White, 1961, citado por Etkin, 2007): aquel que deja de lado sus motivaciones porque “pertenece” a la organización y acepta el discurso ideológico. Aquí la alienación pasa a ser una forma efectiva de control, puesto que “Los individuos se identifican con el rol y la existencia que se les impone, en los cuales encuentran su propio desarrollo y satisfacción” (Etkin, 2007, p. 171).

De acuerdo con Moreno, Pelayo y Vargas (2004) citados por López, Sepúlveda y Arenas, (2010), otra tendencia significativa la constituyen los modelos de gestión por competencias, los cuales han sido implementados por numerosas empresas, y que facilitan la alineación del talento humano con la estrategia del negocio por medio de la identificación, la formulación, el desarrollo y la aplicación de las competencias que la empresa requiere.

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Los procesos de estandarización y coordinación ayudan a regular las actividades laborales, por lo que los resultados están alineados con las estrategias organizacionales y los objetivos. Sin embargo, cuando los administradores pierden de vista la necesidad de autonomía, las organizaciones sufren de falta de innovación (Hatch, 1997).

El asunto de la alineación de todos los empleados de la organización en torno a los objetivos planteados por su dirección, no sólo resulta difícil volverlo operativo en la práctica, por las resistencias conscientes e inconscientes de los empleados, sino que la mayoría de las veces se logra a un costo emocional muy elevado para algunos. De hecho, en muchas organizaciones, en lugar de *alineación*, la mayoría de las veces lo que se presenta es *alienación*. Al no advertir las consecuencias de tal alineación y promoverla desde la ideología gerencial como un imperativo, cada día se aprecia más que las personas son enajenadas por este tipo de deontología administrativa, hasta el punto de que muchos empleados transforman su propia conciencia, y lo hacen, inclusive, en contradicción con su propia autonomía (Bermúdez, 2009, p.156).

Por otro lado, cuando la organización capacita, adoctrina y persuade a sus miembros para responder a partir de los requerimientos de su puesto de trabajo, pueden confluír alineación y alienación, pues las respuestas se vuelven bastante reguladas y rutinarias, perdiéndose la interacción. En algunas situaciones, incluso las emociones y los sentimientos de las personas tienen una base organizacional (Hall, 1996), es decir, que el comportamiento externo tiene su origen con bastante frecuencia en el entrenamiento organizacional, el cual ejerce una gran influencia en las personas a partir de los programas de capacitación de las organizaciones.

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

De otro lado, en contraste con la imposición del trabajo como una ley moral, Lipovetsky (1994) presenta lo que él llama la “civilización del *posdeber*”: aquella que, en lugar de indicarlo como una obligación moral, busca reconfigurar el trabajo como el deseo personal de encontrar un sentido a lo que se hace a través del logro, la responsabilidad y el progreso. La persona puede tomarse a sí misma como fin, sin necesidad de hacer sacrificios o expresar totalmente su identidad en el trabajo.

La corriente de las culturas de empresas con el objetivo explícito de producir adhesión, entusiasmo y fusión comunitaria se desarrolló sobre todo contra esos movimientos propios de las sociedades individualistas occidentales; pero ¿qué posibilidades tienen de alcanzar de manera duradera su fin cuando la competencia económica lleva a oleadas brutales de reducciones de personal? (Lipovetsky, 1994, p.184).

La idea de este neo-individualismo “posmoralista” es asumir un equilibrio donde las prioridades pueden alternarse en una coexistencia entre trabajo y descanso, vida personal y vida profesional, a través de una identificación moderada donde no se desdibuja la propia identidad para “convertirse en la empresa”, sino que reconocen los objetivos de ambas partes para trabajar de manera responsable por ellos, encontrando satisfacción en el trabajo, así como en otras dimensiones propias del ser humano, sin ser juzgado por ello. Como lo explica el autor:

El individuo que sólo se identifica parcialmente con la empresa puede, sin embargo, implicarse en su tarea; no muestra una adhesión fanática a la comunidad global pero es capaz de movilizarse por proyectos precisos que le conciernen; el entusiasmo comunitario es débil, pero el espíritu de equipo en grupos restringidos basados en la autorregulación

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

interna y el respeto mutuo pueden ser reales. La empresa inteligente es menos la que trata de crear a cualquier precio la adhesión pasional que la que sabe explotar las posibilidades que representan los deseos individualistas de promoción y de iniciativa, de creatividad y de responsabilidad... El individualismo posmoralista no es opuesto al espíritu de equipo, de ayuda y confianza, sino al direccionismo mecanicista y disciplinario quebrantador de los deseos de iniciativa y de reconocimiento individual (Lipovetsky, 1994, p 189).

Al analizar las formas de identificación, alineación y alienación mencionadas en este apartado, se encuentra una propuesta interesante en la búsqueda del equilibrio a partir del neo-individualismo posmoralista planteado por Lipovetsky, con un tipo de identificación parcial que podría ser conveniente tanto para la organización como para las personas, puesto que de esta manera se favorece una relación de mutuo beneficio en la que hay un interés hacia la productividad y la rentabilidad para la empresa, así como hacia la satisfacción de las personas en su trabajo y su desarrollo profesional conservando la autonomía.

El tipo de relación que se genere entre las personas, y entre ellas y la organización, tendrá un efecto sobre la percepción de las personas, la cual se refleja en el clima organizacional, un asunto de especial interés en esta investigación y que constituye uno de los objetos de intervención para la gestión humana, como se expondrá a continuación. Para contextualizar estos conceptos se presentará la definición de gestión humana, sus prácticas, y el clima organizacional como fenómeno y los instrumentos más utilizados para su medición.

### **Definición de Gestión Humana**

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

La historia de la gestión se enmarca, de acuerdo a Wren (2008, p. 3) dentro de la relación del hombre con los recursos físicos (faceta económica), dentro de la de éste con los otros hombres (faceta social) y dentro de la de éste con el poder establecido (faceta política). En esta triple relación se encuentra el “código genético” de cada cultura, y a partir de los cambios en estas relaciones van cambiando los valores culturales, que a su vez generan cambios en la evolución de la gestión. El hombre recurre a la gestión para satisfacer sus necesidades económicas, sociales o políticas, lo que indica que siempre hubo gestión; sin embargo, su reflexión organizada nace con la revolución industrial de finales del siglo XVIII, hasta convertirse en el “arte” de disponer los recursos físicos y humanos para lograr los objetivos propuestos.

Wren (2008) describe cómo los inicios de la gestión moderna se remiten a Europa, a Gran Bretaña, con Robert Owen, Charles Babbage y Andrew Ure, y a Francia con Charles Dupin, entre finales del siglo XVIII y comienzos del XIX. En la primera nación mencionada, el empresario Robert Owen puso especial atención al factor humano en la organización y luchó por reformar las ideas capitalistas de la sociedad con su propuesta de una “nueva armonía” entre el factor humano y las máquinas, sin división del trabajo, con educación para todos, formación laboral y libertad de expresión; además, se interesó en proporcionarle beneficios a los trabajadores, como alimentación, educación y pasatiempos. Por su parte, Charles Babbage buscó la aplicación de ayudas tecnológicas al esfuerzo humano; presentó la primera calculadora mecánica y diseñó el primer ordenador. Además, se interesó en la fabricación y en la gestión, como consecuencia de sus problemas al supervisar la construcción de su propia máquina. Desarrolló un método para observar fábricas e intentó convencer a los trabajadores de que el sistema industrial funcionaba para mejorar sus condiciones. Andrew Ure, por su parte, se

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

encargó de dar formación académica a los gestores para las nuevas fábricas; les enseñaba los principios y procesos de fabricación, y buscaba que los trabajadores aceptaran la introducción de la mecanización, para lo que debía organizar a los fabricantes con el fin de alcanzar la armonía en el equipo. El francés Charles Dupin aprendió de Ure y llevó a Francia la enseñanza de la gestión, preparando personas para ésta en el ámbito fabril (Wren, 2008 p.109-114).

Más adelante, entre finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX, el ingeniero francés Henri Fayol señaló la importancia de las habilidades de gestión para organizar el rendimiento y, con base en su experiencia como directivo de una empresa, estableció unos principios para lograr objetivos, entre los que se encuentran la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la subordinación del interés individual al interés general, la remuneración, y el orden, los cuales se complementan con los que llamó *elementos de la gestión*, que son la planificación, la organización, el mando, la coordinación y el control, que al mismo tiempo constituyen guías para las acciones directivas (Wren, 2008, p. 286).

De otro lado, en Estados Unidos, a comienzos del siglo XIX, la revolución industrial generaba la necesidad de implementar cambios a raíz de los avances en la tecnología, el crecimiento del mercado, el malestar de los trabajadores y la falta de conocimiento sobre gestión, factores que evidenciaron la necesidad de nuevas formas de organizar las fábricas. Hacia 1854 llega el escocés Daniel McCallum con un sistema de organización basado en descripciones detalladas del puesto de trabajo, informes frecuentes y detallados sobre el rendimiento, salarios y promociones basados en méritos, y jerarquías claramente definidas. El sistema fue rechazado por los trabajadores. En la misma época, el editor Henry Varnum Poor advierte los peligros de

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

considerar al hombre como una máquina y propone contrarrestarlos por medio de la actitud de los directivos, que debían ser el “alma” de la organización y transmitir vitalidad, obediencia, conocimiento de todas las operaciones de la organización y capacidad para manejar a las personas. Propuso la organización, la comunicación y la información como los principios básicos del trabajo (Wren, 2008, p. 133).

Para la segunda mitad del siglo XIX, la figura central del desarrollo de la gestión fue el ingeniero Frederick Taylor, quien propuso los principios de la administración científica en el trabajo para aumentar la productividad a partir de la división y la especialización de aquel con un sistema de pago diferencial, según el rendimiento; además, introdujo los estudios de tiempos y movimientos, de la fatiga humana, de condiciones ambientales como la iluminación y la comodidad, la estandarización de métodos y máquinas. Estos procedimientos fueron la base para muchos estudios, discusiones y postulados posteriores (Wren, 2008, p.173).

Ya en el siglo XX, algunas fábricas instituyeron secretarías de bienestar o de asuntos sociales con el fin de mejorar la vida de los trabajadores dentro y fuera de la empresa, lo que a su vez mejoraría las condiciones industriales. Así, la gestión del personal tenía que ver tanto con labores de asistencia social como con la selección, la formación y la contratación de los empleados por parte del supervisor encargado. Se incluyeron tareas como el análisis de puestos, la formación y la orientación de los trabajadores, los registros de rendimiento, la escucha de quejas, la facilitación de una enfermera en caso de accidentes o enfermedades, el mantenimiento de una biblioteca de revistas y libros populares y técnicos, y la provisión de alimentación (Wren, 2008, p.248).

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Más específicamente, la Psicología industrial surge en la misma época, también en los Estados Unidos, en cabeza del psicólogo Hugo Münsterberg, con el objetivo de conseguir la adaptación óptima del individuo para obtener la máxima eficiencia en la organización —es allí donde coinciden el ingeniero y el psicólogo industrial para alcanzar la productividad total—. La preocupación por el factor humano incluía preguntas acerca de cómo encontrar hombres con las cualidades mentales necesarias para cada trabajo, y bajo cuáles condiciones se podría tener un rendimiento satisfactorio. Así, la idea de que las personas son el activo más importante en la organización toma fuerza, al pensar que la preocupación por el bienestar del empleado aumenta su eficiencia (Wren, 2008 p.255).

Con la formalización de los departamentos de personal en las fábricas, se da también la profesionalización para los directores de personal alrededor, con un curso de gestión de empleo introducido por Harlow Person en la Universidad de Dartmouth. Allí mismo, en los Estados Unidos, hacia 1920, el psicólogo Elton Mayo inicia sus investigaciones y descubre que los problemas de los trabajadores no se podían explicar por un solo factor, sino que debían tratarse con lo que él llamó “la psicología de la situación total”. Lo que empezó como un estudio para relacionar la iluminación del lugar de trabajo con la productividad del trabajador, llevó a explicaciones donde los aumentos de la producción estaban asociados a elementos emocionales, como los incentivos económicos y el comportamiento del supervisor, más que a las condiciones físicas y a los periodos de descanso. Con esto se introdujeron las *relaciones humanas* como una forma de cuidar las relaciones interpersonales y la comunicación del gestor con los trabajadores a su cargo. Se esperaba que el supervisor orientado a las relaciones humanas consiguiera el equilibrio entre la eficiencia y los sentimientos para superar todo tipo de dificultades y satisfacer

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

las necesidades sociales de las personas, así como las necesidades económicas de la organización (Wren 2008, p. 383).

Ya en este punto, la administración de personal se interesaba por proporcionar bienestar a los trabajadores, con la finalidad de que ellos pudieran contribuir al logro de los objetivos de la organización hasta llegar a lo que en la actualidad se conoce como “gestión humana”, que constituye un área de la empresa encargada de regular las relaciones entre ésta y sus empleados, con prácticas representadas en la selección de personal, la formación, la evaluación de desempeño, entre otras.

Esta transformación gradual ubica hoy a la gestión humana en un rol estratégico que trasciende los procesos propios de la administración de personal, ya que se ha transformado en una función encargada del gobierno de las personas, de la organización del trabajo, del manejo de las relaciones laborales, de la gestión de las prácticas de recursos humanos y de la comprensión de los mercados laborales, con el fin de cumplir los objetivos organizacionales al apoyar las estrategias empresariales y el desarrollo de las personas (Calderón et al., 2010a).

Así, la gestión humana hace un aporte a la capacidad de ejecución estratégica de una organización al participar en la construcción de unas políticas que le indiquen a la empresa y al área un marco de referencia que sirve de contexto para actuar, siempre alineada con la estrategia general (Hernández, 2006).

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para explicar el funcionamiento de las áreas de Gestión Humana, se abordará el modelo de sistemas de Werther y Davis (1999, p.20), que explica la administración de personal como un sistema compuesto por elementos claramente definidos que son sus subsistemas, los cuales interactúan, pero al mismo tiempo tienen sus límites establecidos y son identificados como *preparación y selección, desarrollo y evaluación, compensación y protección, y relación con el personal y evaluación*. Estos subsistemas serán ampliados a continuación.

### **Prácticas de gestión humana**

Para Werther y Davis (1999, p.52) el objetivo de un departamento de Recursos Humanos o de Gestión Humana es ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Si se entiende a las organizaciones, a las personas, y a los departamentos de Recursos Humanos como sistemas abiertos que reciben influencia del entorno, es posible identificar las relaciones existentes entre las partes o subsistemas a partir del ambiente externo y los desafíos a los que se enfrenta la organización para ser competitiva, así como los retos a nivel interno en términos del funcionamiento esperado de los subsistemas para el logro de los objetivos (relaciones con el personal, sindicatos, etc.).

Luego de identificar cuáles son los retos y los desafíos que debe enfrentar el área responsable de la administración de personal, llamada Gestión Humana, para aportar al logro de los objetivos de la organización, deberá organizarse para cumplir sus propios objetivos a partir de las actividades y procesos implicados en los siguientes subsistemas, de acuerdo con Werther y Davis (1999, p.81):

*Preparación y selección:* Incluye el análisis y el diseño de puestos, la planeación de los recursos humanos, el reclutamiento y la selección de personal. Una organización es eficiente en la medida en que lo son las personas que la conforman; por lo tanto, una organización debe contratar personas que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

La información sobre el análisis de puestos o cargos da cuenta de los deberes y las responsabilidades asociadas a cada uno de ellos, sirve para su diseño y el posterior reclutamiento y selección de las personas, y se obtiene a través de técnicas como la aplicación de cuestionarios, como las entrevistas, las opiniones de expertos y la observación directa. Los datos se especifican en las descripciones o diseños. Sólo cuando se logran los objetivos de cada quien, la organización alcanza sus metas; así, para que la organización y el empleado puedan satisfacer sus metas, el diseño de los cargos debe estar orientado hacia el equilibrio entre la eficiencia, en términos de productividad, y la satisfacción de las necesidades de la persona, en términos de conocimientos y reconocimiento social.

Este aspecto se abordará más adelante con mayor detalle, puesto que la descripción de cargos es uno de los aspectos fundamentales en esta investigación, igual que la comunicación y la participación en la toma de decisiones, por considerarse componentes de la “claridad organizacional” percibida por las personas en las organizaciones.

La planeación de recursos humanos es una técnica para determinar, de manera organizada, la provisión y demanda de empleados que necesitará la organización, la cual permite proyectar

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

labores de reclutamiento, selección y capacitación con planes a corto y largo plazo. Esta planeación requiere una inversión que las empresas medianas y grandes están en mayor capacidad de asumir, y se hace menos viable en empresas pequeñas.

El reclutamiento es el proceso previo a la selección, y consiste en identificar y atraer candidatos capacitados para ocupar un cargo vacante; quien lo hace debe conocer las características de la organización, como sus políticas de promoción interna, de compensación, de contratación y los requerimientos del cargo (su análisis y descripción). El proceso de selección consiste en una serie de pasos para evaluar el potencial de los candidatos y decidir cuál de ellos es el más idóneo para cubrir la vacante, con base en el análisis y la descripción del cargo. Esos pasos varían entre organizaciones y también de acuerdo a los cargos. En general, emplean pruebas de habilidad y conocimientos y entrevistas, participando también el jefe del futuro empleado.

*Desarrollo y evaluación:* Este subsistema incluye la orientación y la ubicación, la capacitación y el desarrollo, la evaluación del desempeño, y la planeación de la carrera profesional. Luego de la selección se da la contratación, en la que el empleado requiere orientación para adaptarse a su nuevo entorno y, si se trata de reubicar a una persona en un cargo diferente, también es importante la orientación en los aspectos relevantes del nuevo cargo. Por lo general, es el Área de Gestión Humana la que orienta sobre políticas generales, y el jefe inmediato sobre las responsabilidades del cargo, las normas de seguridad y las relaciones con otros departamentos.

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

La capacitación y el desarrollo se entienden como procesos afines, puesto que la primera alude al entrenamiento para desempeñar la labor asignada y el segundo favorece la capacidad de asumir responsabilidades futuras en términos de habilidades, conocimientos y actitudes. Para llevar a cabo planes de capacitación y desarrollo pertinentes, se debe hacer un análisis de necesidades, planear los contenidos y evaluar el efecto alcanzado.

La evaluación de desempeño es el proceso para valorar el rendimiento global del empleado, con una descripción de ese desempeño en un periodo de tiempo. Cuenta con estándares esperados y existen diferentes técnicas para llevarlo a cabo; el proceso se dirige desde el Área de Gestión Humana, pero cada jefe lo lleva a cabo con su personal a cargo; sin embargo, el Área de Gestión Humana debe hacer seguimiento al proceso y al resultado para asegurar que haya retroalimentación y, de ser necesario, intervenir en situaciones conflictivas.

La planeación de la carrera profesional es una herramienta para atender las necesidades del personal cuando las empresas tienen planes de recursos humanos que les permiten conocer las necesidades futuras de la organización y las oportunidades profesionales que éstas pueden traer. Aunque es más probable que los empleados se fijen metas profesionales si la empresa promueve la planeación de la carrera, esta planeación es más una responsabilidad individual del interesado.

*La compensación y la protección* incluyen la administración de la compensación, los incentivos, la participación en las utilidades, y las prestaciones y servicios al personal. La compensación es la gratificación que reciben los empleados a cambio de su trabajo y está representada en el salario y las prestaciones adicionales, que pueden ser los incentivos (aumentos

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

por méritos, incrementos por unidad de producción, comisiones) y la participación en utilidades basada en el desempeño, con el fin de impulsar logros específicos. Con respecto a las prestaciones y los servicios, estos se conocen como “compensación indirecta”; en ocasiones las personas desean obtenerlos más que los incrementos salariales, y los más comunes son los seguros de vida, los seguros médicos, las prestaciones especiales para vacaciones, por matrimonio y por el nacimiento de hijos, los servicios de alimentación, y los subsidios de estudio.

*Relaciones con el personal y evaluación de la vida laboral:* Incluye los desafíos de la relación con el personal, las relaciones sindicales y la evaluación del desempeño del departamento de Recursos Humanos. El papel del departamento de Personal en el mejoramiento de la calidad del entorno laboral varía de una organización a otra; en muchas le corresponde la responsabilidad de mejorarlo, y en este aspecto la función más importante es obtener apoyo de las directivas. El mejoramiento de ese entorno está relacionado con la participación de los empleados, ya sea en la solución de problemas o en la toma de decisiones sobre el contenido de su cargo, de manera informal o con técnicas formalizadas de participación que deberán ser apoyadas por las directivas. De otro lado, el papel del Área de Gestión Humana en las comunicaciones es vital para generar la comunicación en sentido ascendente y descendente. La asesoría al personal por parte de esta área busca resolver problemas laborales o personales y canalizar las tensiones con ayuda de los jefes del área involucrada. Los programas disciplinarios procuran asegurar el cumplimiento de las normas. Al margen de que el personal esté representado por un sindicato en una empresa, el área encargada de los recursos humanos es responsable de las relaciones entre la empresa y los empleados. En caso de haber sindicato, el área de Gestión Humana deberá cuidar

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

esta relación y promover acciones conjuntas en aras del bienestar del agremiado y la organización.

La evaluación del desempeño del departamento de Recursos Humanos cobra importancia, puesto que cada vez las organizaciones esperan que este departamento aporte más a su ventaja competitiva. La evaluación de sus prácticas puede permitir identificar la necesidad de implementar cambios para mejorar su contribución a los objetivos de la organización, teniendo en cuenta como efecto que el trabajo del Área de Gestión Humana tiene implicaciones legales para la empresa que pueden significar altos costos; además, sus actividades se relacionan con la productividad de la organización y con la calidad del entorno laboral.

Werther y Davis (1999, p.434) destacan que “Es mediante la contribución de recursos humanos como prospera una organización. Y es mediante la prosperidad de las organizaciones como se promueve el progreso de los individuos y de la sociedad”. Teniendo en cuenta el rol determinante para las organizaciones que otorga el Modelo de Subsistemas de la Administración de los Recursos Humanos de los dos autores mencionados, el objeto de estudio de esta investigación se liga directamente a la intervención del área correspondiente a este ámbito porque tiene que ver con el subsistema *relaciones con el personal y evaluación de la vida laboral*, relacionado directamente con el clima organizacional, como se verá a continuación.

### **Definición de Clima Organizacional**

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El concepto de clima organizacional representó uno de los puntos centrales de la investigación realizada, puesto que se buscó comprender si las prácticas de gestión humana en Claridad Organizacional (comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones) afectan el clima organizacional en las empresas estudiadas. Por lo tanto, se hizo una pesquisa sobre el concepto desde su origen, sus principales teóricos y sus definiciones, para lograr una aproximación que permita su comprensión en relación con el problema de investigación.

Según Schneider (1975), el término “clima” proviene de la meteorología, que al ser extrapolado metafóricamente a una organización, se asocia con las características “atmosféricas” del “ambiente”, que mantienen unas condiciones y se asumen como “el clima” de un lugar, las cuales se comprenden como un conjunto específico de prácticas y procedimientos organizacionales.

Los primeros estudios que hacen referencia al clima organizacional surgieron con Kurt Lewin<sup>9</sup>, quien se refirió a la “atmósfera psicológica” como una realidad empírica, susceptible de medirse y modificarse, donde la organización sería vista no sólo desde un enfoque humanista sino sistémico para entender su conjunto. En sus estudios, realizados con sus colaboradores en

---

<sup>9</sup> Psicólogo norteamericano de origen alemán, considerado el padre de la Psicología social moderna por ser pionero en el estudio de los grupos. Su Teoría del Campo de Comportamiento permitió la interpretación de fenómenos grupales y sociales, donde considera que el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona, al explicar la conducta humana a partir de que las personas están dentro de un campo psicológico de fuerzas que determinan la conducta que tendrán. A este campo lo denomina “espacio vital”; este espacio se refiere a la forma como cada uno percibe el mundo que le rodea, por tanto tiene parte subjetiva, pero, además, tiene una parte objetiva que son las condiciones ambientales físicas y sociales, las cuales actúan limitando ese campo psicológico. Si no hay cambios en este campo tampoco los habrá en la conducta de los individuos. Lewin considera únicamente el espacio vital presente, ya que el del pasado está incluido en el actual (Sáiz, 2009).

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

1939, para indagar por el efecto que determinados estilos de liderazgo tenían en el clima organizacional, encontraron que esos diferentes estilos dieron lugar también a diferentes atmósferas sociales (Santana y Araujo, 2009).

Aunque ya se mencionó que Kurt Lewin fue el primero en declarar el clima psicológico como fenómeno a estudiar, hubo desde antes otros investigadores que también otorgaron importancia a los aspectos psicológicos que ayudaban a obtener eficiencia y que se relacionaban de alguna forma con el clima psicológico. Uno de ellos fue McGregor (1960) con su libro *El aspecto humano de las empresas*, citado por Santana y Araujo (2009), en el que consideraba que los directivos de la organización crean el clima en el que los subordinados llevan a cabo sus tareas, el modo en que lo hacen y el grado en que son competentes en su ejecución. De modo que el clima que se crea en cada organización está en función de lo que McGregor llamó “cosmología directiva”, plasmada en la Teoría X y en la Teoría Y<sup>10</sup>, donde el rol que desempeña el directivo es la clave en el clima (Santana y Araujo, 2009, p.297).

Estos aportes dan cuenta de la influencia de jefes y directivos en la organización sobre la dinámica de las relaciones que se establecen y que hacen parte importante de las percepciones con las que se construye el clima organizacional. Además, sugieren que el clima puede cambiar al introducir cambios en determinadas condiciones, características o prácticas en la organización, como los asuntos relacionados con el estilo de liderazgo.

---

<sup>10</sup> Son sus formas de describir dos tipos de pensamiento directivo. En la Teoría X, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, evitan responsabilidades y necesitan ser dirigidos; en la Teoría Y, ellos suponen que las personas quieren y necesitan trabajar, y consideran al trabajador como una persona dinámica y flexible con la que deberán tener un estilo de dirección participativo.

Si bien esta investigación abordó la intervención del Área de Gestión Humana en el clima organizacional desde las prácticas de comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones, es el jefe quien se convierte en embajador de estas prácticas ante su equipo de trabajo, pues, a partir de las políticas corporativas, el Área de Gestión Humana podrá establecer lineamientos para orientar las acciones de los jefes en este sentido, pero son ellos también los responsables de su ejecución.

Ya otras investigaciones, como en el caso de Elton Mayo alrededor de 1925, buscaban explicar las necesidades internas del ser humano, presentando la organización como un espacio de actividad social a través del trabajo, destacando la importancia del tipo de relación y de comunicación que se establece entre directivos y trabajadores (Wren, 2008).

Con el transcurrir del tiempo y los cambios en los sistemas de administración se observa cómo las organizaciones han tenido que enfrentarse a las exigencias de un entorno cada vez más cambiante y globalizado —que a su vez ha marcado grandes transformaciones en el comportamiento individual y organizacional—, exigencias que han llevado a los directivos de esas organizaciones a ocuparse de entender esos fenómenos y los comportamientos que generan en las personas, puesto que tienen efecto sobre el clima y los resultados obtenidos en la organización.

La denominación de “clima organizacional” fue introducido en la Psicología industrial por Gellerman, en 1960, y se encuentra en múltiples investigaciones desde esa época hasta la

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

actualidad, realizadas por Halpin y Croft, en 1962; Litwin y Stringer, en 1968; Tagiuri y Litwin, en 1968; Likert, en 1961 y 1967; Campbell, Dunnette, Lawler y Weick, en 1970; Gairín, en 1996; entre otros investigadores citados por Brunet (1999). Su estudio se aborda desde diferentes enfoques, como la corriente cognitiva de la Psicología (para entender la medida en que la percepción influye en la realidad) o la Psicología de la percepción de la escuela de la Gestalt, con autores como Wertheimer, Köhler, Koffka y Lewin (Brunet, 1999).

Álvarez (1992, p.27) plantea una cronología en la evolución del constructo del clima organizacional, de donde se extraen las siguientes etapas y definiciones puntuales:

- “Mezcla delicada de interpretaciones o percepciones que en una organización hacen las personas de sus roles”. Francis Cornell, 1955.
- “El ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y esta influencia depende de la percepción del individuo y de su adaptación a las restricciones sociales y culturales”. Sells, 1960.
- “Conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducido de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Las percepciones individuales son consideradas elementos críticos del clima”. Campbell y colaboradores, en 1971.
- “El clima está formado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos que se dan en una organización”. Gibson y colaboradores, en 1984.

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Álvarez (1992, p.47) concluye además que el clima organizacional es la expresión de las percepciones o de las interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización. Es un concepto de múltiples dimensiones, que incorpora aquellas relativas a la estructura y a las reglas de la organización sobre procesos y relaciones interpersonales, y la manera como se alcanzan las metas de la organización.

Este concepto incluye las características de la organización desde sus percepciones sobre la estructura, los factores individuales y las percepciones generales que tienen en cuenta la interacción entre personas y situaciones.

Luego de revisar múltiples definiciones en la literatura y presentar algunas de ellas, se retomó en este trabajo la de Reichers y Schneider (1990, p.18) que definen el clima como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a las políticas, las prácticas y los procedimientos organizacionales, tanto formales como informales, propios de ella”. Dados los elementos que se identifican en la anterior definición, podrían considerarse las prácticas de gestión humana en la comunicación, la descripción de cargos y la participación en la toma de decisiones, que son ejecutadas no sólo por el Área de Gestión Humana sino por directivos y jefes como elementos con influencia en las percepciones de las personas acerca del clima organizacional.

El análisis del clima organizacional consiste entonces en una exploración de las percepciones del personal en relación con diversos aspectos de la vida de trabajo en la empresa, que además alimentan los juicios y los conceptos del personal e inciden en su forma de actuar (Toro, 2011).

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a lo anterior, el análisis del clima organizacional es importante porque tiene influencia en las personas al hacer parte de la calidad de vida y el grado de satisfacción en el trabajo, y para la organización, porque influye sobre su desempeño y productividad.

Para Etkin (2007, p.246), “El tema del clima es paradigmático, en tanto es un concepto que lleva al debate sobre la organización pensada (o proyectada), la requerida (condiciones) y la real (emergente)”. Estas acepciones no siempre son convergentes. El clima, entonces, es característico de cada organización y ayuda a coordinar comportamientos, puesto que las personas dan significado a los hechos de la vida cotidiana.

Según Etkin y Schvarstein (citados por Etkin, 2007), desde el punto de vista metodológico, el estudio del clima requiere un análisis sincrónico de la realidad organizacional para fijar su atención en la relación entre ciertas variables importantes, en un contexto determinado, y para un mismo momento en el tiempo. Además, para que el clima organizacional pueda servir como un marco de referencia a la dirección, se debe encontrar coherencia entre las percepciones recogidas acerca de la organización y los objetivos organizacionales. Al tratarse de una apreciación de los individuos y los grupos acerca de sus lugares de trabajo, el clima no es producto de técnicas o discursos de la dirección, sino de las percepciones a partir de las cuáles las personas hacen sus interpretaciones (Etkin, 2007).

Según Arriola, Salas y Bernabé (2011, p.116), los autores Kopelman, Brief y Guzzo, en 1990, plantean que el clima organizacional influye en la motivación y en la satisfacción laboral, dos reguladores del desempeño de los trabajadores, además de influir en el desarrollo, la evolución y

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

la adaptación de la organización a su entorno. De allí la importancia de que las empresas se ocupen de estudiar su clima organizacional para aproximarse a las percepciones de las personas que las conforman, además de gestionarlo con prácticas tendientes a favorecerlo, y así mantener las condiciones de desempeño y productividad esperadas. Por ese motivo, es fundamental la intervención de las áreas de Gestión Humana y su capacidad para administrar prácticas como la comunicación, la descripción de cargos y la participación en la toma de decisiones como aspectos influyentes en el clima de la organización.

Luego de revisar la conceptualización y la importancia del clima organizacional, se exponen a continuación los instrumentos para su medición y algunos enfoques que han sido utilizados tanto en el contexto internacional como en el local, así como las diferentes variables que se han considerado para la aproximación que del tema han hecho las investigaciones hasta ahora realizadas.

### **Instrumentos de medición del clima organizacional**

En las definiciones del clima organizacional se mencionó que es un fenómeno complejo y con múltiples niveles, por lo que Koys y Decottis, en 1991 (citados por Foutel, Giardelli y Gnecco, 2010), señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil, teniendo en cuenta que la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

Se encuentran entonces dos cualidades constantes que persisten en las conceptualizaciones del clima: la primera es una percepción, y la segunda es una cualidad descriptiva. Las percepciones son sensaciones experimentadas por un individuo, y las descripciones son informes de una persona sobre estas sensaciones. Así las cosas, los estudios de clima deberán dar cuenta de esas dos cualidades para acceder a información concreta con respecto a las variables que están siendo evaluadas a partir de la identificación de las percepciones.

Además de los diversos conceptos sobre el clima, merecen especial atención los enfoques que se han empleado para su estudio. Álvarez (1992 p.30), en una revisión detallada, presenta tres enfoques que han sido empleados para abordar el clima organizacional; estos son: el objetivo, el subjetivo y el integrado. Cuando el clima es visto como un factor objetivo o estructural, los teóricos, como Forehand y Gilmer (citados por Álvarez, 1992), lo definen como un conjunto de características permanentes tales como el tamaño de la organización, la estructura organizativa, la complejidad de los sistemas organizacionales, el estilo de liderazgo y las orientaciones de las metas.

En el enfoque subjetivo, lo que define el clima es la percepción de los miembros de la organización sobre la satisfacción de sus necesidades sociales y si estos disfruta del sentimiento de la labor cumplida. Desde esta orientación, Álvarez (1992) menciona a Halpin y Crofts (1963),

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

quienes destacan la importancia de la percepción que tienen los trabajadores acerca del comportamiento de sus superiores.

En el enfoque integrado se considera la naturaleza del clima organizacional, tanto la objetiva como la subjetiva, por reconocer que representa tanto las percepciones que la persona se forma de la organización para la que trabaja como su opinión en términos de autonomía, estructura, recompensas y apoyo. Desde esta perspectiva, el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones). Por lo tanto, de acuerdo con Brunet (citado por Álvarez, 1992), evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización y, a su vez, esta evaluación permite conocer el grado de efectividad que están teniendo en la organización las prácticas relacionadas con los asuntos que se involucran en la medición (comunicación, relaciones con la autoridad, remuneración, participación en la toma de decisiones, etc.).

Teniendo en cuenta lo anteriormente descrito, se considera que en los estudios del clima organizacional es recomendable tomar como enfoque el integrado, por cuanto permite abarcar una mayor cantidad de información sobre la organización, en tanto que las organizaciones son el producto de visiones, ideas, normas y creencias, generadas o establecidas por personas, por lo que su estructura es menos estable que una estructura material (Pérez et al., 2006). Los autores mencionados agregan:

Además, la calidad de vida de las organizaciones depende, fundamentalmente, de la forma en que la gerencia organiza y dirige su actividad y, en especial, de la forma como promueve

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

la acción creativa de su gente. En este sentido, diversas investigaciones reportan que la percepción del clima es influenciada por el liderazgo (Halpin y Croft, 1963; Halpin, 1976) y por la Imagen Gerencial (Toro, 1997; Herrada, 1997; Pérez, 2000, 2004; Pérez y Maldonado, 2004). Esta influencia es directa; es decir, cuanto más positivas se perciben la dirección, el liderazgo y la imagen gerencial, más positiva será la percepción del clima total de la organización (Pérez et al., 2006, p.240).

En concordancia con lo anterior, Alvariño et al. (2000), citados por Pérez et al. (2006) opinan que la literatura destaca la importancia de una buena gestión para el éxito de las organizaciones, la cual incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas, en la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y en el rendimiento de los recursos materiales.

De acuerdo con este enfoque, cobró validez el problema de investigación, que radicó en comprender si las prácticas de gestión humana sobre comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones afectan el clima organizacional, sabiendo que están influenciadas por las políticas establecidas, las prácticas gerenciales, el nivel de coherencia desde la dirección, y su implementación por parte de los líderes, y están orientadas a mantener un clima organizacional favorable para la productividad.

Por otro lado, Brunet (1999, p. 21) explica que en una misma empresa puede haber varios climas organizacionales; ésta puede tener tantos climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizada esté la organización, más climas diferentes se pueden observar. Esto tiene

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

sentido al evidenciar las diferencias personales, no sólo en función de las percepciones individuales, sino, como lo han planteado varios autores, en la influencia que tienen los jefes sobre sus equipos de trabajo y las relaciones que se generan al interior de las diferentes áreas.

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

En cuanto a los instrumentos aplicados para evaluar el clima organizacional, el más utilizado ha sido el cuestionario escrito, aunque no hay consenso entre los diferentes investigadores en cuanto al tipo y número de dimensiones que deben ser evaluadas a fin de tener una estimación exacta del clima. A pesar de no existir un acuerdo en este sentido, la mayor parte de los cuestionarios utilizados hacen referencia a las relaciones interpersonales, a la relación con la autoridad, a cuestiones motivacionales, a la seguridad física dentro del trabajo, a las recompensas, a las prestaciones adicionales que el trabajador percibe por su trabajo y que estimulan su desempeño y su esfuerzo, y a contar con herramientas necesarias para que el trabajador realice sus actividades (Arriola et al., 2011).

Con el fin de obtener esta medida, los investigadores han desarrollado y validado varios métodos para abordar el análisis del clima organizacional. La mayor parte de estos instrumentos presentan preguntas o enunciados que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales la persona deberá indicar hasta qué punto está de acuerdo con esta descripción.

A continuación se exponen varios de los instrumentos de medición del clima organizacional más reconocidos y utilizados en el contexto internacional (y posteriormente a nivel local), con el número de ítems y las dimensiones que cada uno de ellos reporta en sus estudios.

Según Brunet (1999), Likert presenta en 1967 su perfil de las características organizacionales con 51 preguntas para medir ocho dimensiones: los métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales, las características de los procesos de comunicación, las características de los procesos de influencia y de interacción, la toma de decisiones, los procesos de planificación, los procesos de control, y los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. Likert, además, vinculó el clima organizacional con los estilos de dirección y liderazgo al proponer una teoría orientada al diagnóstico organizacional basada en variables causales, intermedias y finales, dando lugar a cuatro tipos de clima distintivos: “participativo”, “consultivo”, “autoritario-paternalista” y “autoritario-explotador”. Su interés estuvo orientado en cómo captar de la manera más adecuada el clima particular de cada organización, con el objetivo de trabajar con los directivos en su manejo, comprensión y potenciación para el logro de mejoras en el funcionamiento organizacional (Brunet, 1999, p.28).

De otro lado, Moons e Insel (citados por Brunet, 1999) elaboraron en 1974 un cuestionario con 90 preguntas para medir el clima en diez dimensiones: “implicación”, “cohesión”, “apoyo”, “autonomía”, “tarea”, “presión”, “claridad”, “control”, “innovación”, y “confort” (Brunet, 1999, p.49).

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Pasando al ámbito local, en el contexto colombiano también se han diseñado pruebas para medir el clima organizacional como una forma de conocer las percepciones de las personas sobre el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven. Una de ellas es el Test de Clima Organizacional (TECLA), desarrollado en la Universidad de los Andes, en Bogotá, por John Sudarsky<sup>11</sup>. El test consta de 90 aseveraciones, por medio de las cuales se busca que el individuo conteste únicamente “falso” o “verdadero”, cada una de ellas dependiendo de si es aplicable o no a su trabajo o a la organización, y mide las siguientes variables: “normas de excelencia”, “claridad organizacional”, “calor y apoyo”, “conformidad”, “recompensa”, “salario”, “seguridad” y “responsabilidad” (Gómez, 2004).

Otra herramienta es el Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC), desarrollado por Carlos Eduardo Méndez<sup>12</sup> en la década de los 80, en la Universidad del Rosario de Bogotá. Consta de 45 preguntas para las siguientes variables: “liderazgo”, “cooperación”, “motivación”, “toma de decisiones”, “objetivos”, “control” y “relaciones interpersonales”. Las preguntas plantean el grado de percepción sobre situaciones, actitudes y creencias frente a los hechos, la participación y la frecuencia en eventos o situaciones que las personas encuentran en la empresa, a través de una escala de siete intervalos que contiene cada pregunta, de acuerdo con la intensidad de esa percepción (Méndez, 2006).

---

<sup>11</sup> Ingeniero industrial, psicólogo, docente universitario y político colombiano.

<sup>12</sup> Sociólogo, magíster en Administración, gerente de Gestión Humana de empresas, docente, decano y director de programas universitarios de Administración, Economía y Gestión Humana, e investigador en las mismas áreas en Colombia.

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Por otro lado, el Instrumento para medir el clima organizacional en empresas colombianas (IPAO) diseñado, construido y validado por Carlos Alberto Gómez<sup>13</sup> y colaboradores en la Universidad Católica de Colombia, está conformado por 40 ítems que abarcan 6 dimensiones: “sistema de recompensas e incentivos”, “toma de decisiones y autonomía”, “liderazgo”, “interacción social”, “apertura organizacional” y “claridad organizacional” (Gómez, 2004).

Finalmente, el instrumento utilizado en las empresas que participaron en el presente trabajo de investigación es la Encuesta de Clima Organizacional (ECO) diseñada y validada en Colombia por Fernando Toro, en 1992. Esta escala es un instrumento de diagnóstico con 63 reactivos para explorar 10 variables: “apoyo del jefe”, “disponibilidad de recursos”, “claridad organizacional”, “coherencia”, “estabilidad”, “retribución”, “sentido de pertenencia”, “trabajo en equipo”, “trato interpersonal” y “valores colectivos”. Sus ítems están fraseados como afirmaciones, para las cuales el encuestado debe expresar su grado de acuerdo en una escala de tipo Likert de 5 puntos, con los extremos denominados como “total acuerdo” y “total desacuerdo” (Toro, López y García, 2006).

En su última revisión psicométrica (Toro, López y García, 2012), esta prueba presentó indicadores de confiabilidad de 0.93, mediante el método Alfa de Cronbach, y de 0.93, mediante el Método de las Dos Mitades. La validez se estudió mediante un análisis factorial con el Método de Componentes Principales y el de Rotación Várimax, con un concepto favorable. La muestra utilizada para este análisis psicométrico fue de 45.899 casos, correspondientes a 84 empresas, entre los años 2009 y 2011.

---

<sup>13</sup> Psicólogo, magíster en Psicología, docente e investigador colombiano en Psicología organizacional.

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las dos empresas que participaron en el presente estudio realizaron la medición de clima organizacional con la encuesta ECO IV de Cincel durante el año 2011 y obtuvieron resultados destacados en la variable “claridad organizacional” que está representada en las prácticas de comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones, conceptos que se amplían a continuación.

### **Claridad organizacional**

Para caracterizar esta definición, es importante partir del origen del término “claridad”, proveniente del latín *claritas*, que en su acepción original alude a la cualidad de “claro”, “transparente”. De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española (RAE), se encuentran definiciones como “Efecto que causa la luz iluminando un espacio, de modo que se distinga lo que hay en él”; “Distinción con que por medio de los sentidos, y más especialmente de la vista y del oído, percibimos las sensaciones, y por medio de la inteligencia, las ideas” (RAE, 2013). Desde su significado filosófico, Ibérico (1949, p.965), expresa lo siguiente:

(...) la claridad no es en el fondo sino la presencia misma, total y explícita del objeto del conocimiento a la mirada de la mente, del *ego*. La claridad es, formalmente, la propiedad de una visión que percibe directamente el objeto con todo lo que le es inherente y con las articulaciones que, al par que lo distinguen, lo relacionan con otros contenidos de la mente (...). la filosofía de la claridad, marca con un signo de inadmisibilidad todo contenido intelectual o intuitivo que no sea claro, explícito y no contradictorio.

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Estas definiciones permitieron interpretar la claridad como una cualidad donde algo se distingue bien o se comprende con facilidad por parte de una persona, puesto que se percibe de manera natural y se experimenta a través de los sentidos, permitiendo configurar ideas acerca de lo que se percibe como una realidad individual, que puede ser compartida por otros y convertirse en una realidad colectiva.

Ahora, al retomar el origen de la palabra organización, y de acuerdo con Fernández-Ríos y Sánchez (1997), ésta se deriva de “órgano”, término que en la Edad Media se utilizaba para denominar al instrumento musical; luego, a principios del siglo XV, se hablaba en lengua castellana de “organizar” con el significado de “disponer o preparar el instrumento” (órgano), y posteriormente se entendió “organización” como “instrumento o medio para trabajar o hacer algo”. En la actualidad, se entiende por “organización”, en términos generales, “una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines” (RAE, 2013).

Como ya se mencionó en el apartado sobre las organizaciones, en el contexto empresarial las definiciones de organización con frecuencia incluyen elementos como “conjuntos de personas”, “búsqueda de un objetivo común”, “diferenciación de funciones”; es decir, que si una organización está conformada por personas en permanente interacción para un fin específico, éstas experimentan constantemente percepciones y se forman ideas que podrán influir en las relaciones, en la productividad y, como ya se explicó, en el clima organizacional.

Al unir estos dos elementos, claridad y organización, surgió un área de interés para el estudio del clima organizacional que Toro (2011, p.50) nombró como “claridad organizacional”, y la

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

definió como “el grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa”.

Toro (2011) incluyó la “claridad organizacional” en el conjunto de diez variables consideradas en su instrumento ECO IV (Encuesta de Clima Organizacional, cuarta versión), que se utilizó para este estudio y ha sido aplicado por el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (Cincol) en Colombia y otros países de Latinoamérica.

De acuerdo con Toro, la “claridad organizacional” comprende elementos de comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones, que se consideran determinantes para su percepción de esta variable (Toro y Sanín, 2013), los cuales se pretendió explorar en el contacto con las personas que laboran en las empresas participantes en la presente investigación.

Otra definición encontrada en la literatura para “claridad organizacional” es la que presentó Gómez (2004, p.108) en su instrumento para medir clima organizacional en empresas colombianas (IPAO), quien también consideró esta variable dentro de los elementos susceptibles de medición, y la definió como “el grado en que el trabajador percibe que existen en la organización parámetros de acción precisos y confiables, tanto en el nivel *macro* como en el *micro*, y la comunicación efectiva de los mismos a sus colaboradores”.

Ambas definiciones están orientadas a la claridad del propio rol dentro de la organización y a la posición frente a la organización en general, mediada por la comunicación desde las directivas hacia todos los niveles de la empresa. A continuación, se definen los elementos de “claridad

organizacional” identificados por Toro y Sanín (2013), comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones, desde diferentes referentes teóricos.

### **Comunicación**

Al partir de su etimología, se encuentra que “comunicación” proviene de la raíz latina *communis*, que significa “poner en común algo con otro”. Como lo explica Kaplún (1998), citado por Martínez-Gómez y Agudiez, (2012, p.86) “expresa algo que se comparte: que se tiene o se vive en común”. Esta definición supone que el acto de comunicar implica interacción con un otro; es una acción en doble vía que, como acto humano objeto de estudio, tiene sus antecedentes en la Lingüística, como se verá a continuación.

La Lingüística tiene en Ferdinand de Saussure<sup>14</sup>, 1995, p.19) a uno de sus principales representantes, quien explica que la materia de ésta la constituyen, en primer lugar, todas las manifestaciones del lenguaje humano —bien sea de pueblos salvajes o de naciones civilizadas; de épocas arcaicas o de decadencia—, teniendo en cuenta en cada periodo no solamente el lenguaje correcto y el bien hablar, sino todas las formas de expresión, incluidos los textos escritos.

---

<sup>14</sup> Profesor de gramática Suizo (1857 – 1913). Conocido como “el padre de la Lingüística” por sus aportes a partir del interés en los problemas del lenguaje. Entre sus principales contribuciones está la Teoría General de los Signos, en la que planteó el signo lingüístico como compuesto por dos elementos: un significado, que es el concepto, y un significante, que es la imagen acústica. Inició la Escuela de Ginebra, donde otros lingüistas continuaron su labor.

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Saussure (1995 p. 35) el lenguaje se compone de la lengua (que es el idioma, un modelo general y constante para los miembros de una cierta colectividad lingüística) y el habla (que es la materialización momentánea de ese modelo; es un acto individual y voluntario que se realiza a través de la fonación y la escritura).

Ya en el plano del lenguaje como fenómeno de expresión del ser humano, Coseriu (1991, p.16) describe las siguientes evidencias que se presentan en el lenguaje:

(...) como actividad humana específica y fácilmente reconocible, el lenguaje se presenta como el acto de hablar, que abre al mismo tiempo la posibilidad de callar como suspensión intencional; de no hablar, que también constituye un medio expresivo. En segundo lugar, el lenguaje como hablar es un hablar con otro y lleva el lenguaje a su esencia de diálogo. En tercer lugar, el lenguaje como hablar se realiza según una técnica determinada y condicionada históricamente, es decir, una lengua que identifica a alguien como miembro de una comunidad.

En la misma línea, y como introducción al fenómeno comunicativo, Gadamer (1991, p.125) desde la Hermenéutica, afirma que el lenguaje pertenece al diálogo, y que el lenguaje es lo que es si favorece el entendimiento, si conduce al intercambio de comunicación, a discutir el pro y el contra. El lenguaje no es proposición y juicio, sino que únicamente es si es respuesta y pregunta, puesto que conduce del monólogo al diálogo. “Quien escucha al otro, escucha siempre a alguien que tiene su propio horizonte”.

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para definir la comunicación, (Jorques, 2004, p.29) aborda los fundamentos teóricos y metodológicos, y la entiende como un “proceso de transmisión informativa vinculado a los diversos niveles del habla (fonética, fonología, semántica y sintaxis), de acuerdo con la Lingüística, y este proceso de transmisión es además un acto de puesta en común”. Para Serrano (2007), la comunicación es un tipo de interacción que está inicialmente al servicio de las necesidades biológicas y que funciona con pautas zoológicas. Su gran plasticidad evolutiva se evidencia cuando la especie humana puede poner la comunicación al servicio del conocimiento; cuando utiliza los recursos y la organización de las sociedades en la producción comunicativa, y cuando el uso de la comunicación incluye no solo las necesidades, sino también elementos a los que se asigna valor axiológico. Desde esta perspectiva, se entiende la comunicación como un fenómeno de percepción e intercambio, que va más allá de la transmisión de información; es necesario trascender en su forma y, sobre todo, en su objeto (Brönstrup, Godoi y Ribeiro, 2007). En cuanto al objeto de la comunicación, França (2002) destaca dos: los medios de comunicación y el proceso comunicativo; además, habla del modelo “dialógico”, que se centra en la comunicación como un proceso bilateral con igualdad de condiciones y funciones para los interlocutores.

Por otro lado, en el contexto organizacional se encontraron definiciones que, para el caso que compete a esta investigación, cobraron relevancia en tanto se han ocupado de analizar la comunicación en el ámbito laboral. Al respecto, se presentan a continuación las definiciones orientadoras de varios autores.

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Simon (1972) aborda el proceso de comunicación unido a la participación en la toma de decisiones, pues el autor expone que en el comportamiento de grupo es necesario que cada persona sepa lo que tiene que hacer, aunque con frecuencia se falla en la tarea de comunicar las decisiones y se dan órdenes sin considerar su influencia en el comportamiento de las personas. Explica que la planeación en administración no busca sólo ubicar a cada persona en lo que mejor puede hacer, sino también permitir que cada uno forme expectativas exactas de lo que van a hacer los demás, y en ocasiones se cuenta con manuales de procedimiento, sin saber si realmente orientan las decisiones que deberán tomar las personas.

Para Schvarstein (2001, p.117), cuando se habla de comunicación en las organizaciones desde la perspectiva simbólica, se alude a procesos de creación de sentido, donde es tan importante lo que se dice como lo que se muestra, y más importante aún es lo que se ofrece a nuestra mirada, “lo que se muestra sin ser mostrado”. Y al hablar de asignación de sentido, la coherencia en la expresión marca la credibilidad.

En las organizaciones, nuestra relación con los hechos está mediada, en general, por los sistemas de comunicación tanto formales como informales; además, está presente la dualidad, puesto que con frecuencia se reconoce que en la práctica lo dicho no es lo pensado, ni ello se cumplirá tal como se anuncia. Por ejemplo, cuando la dirección declara la importancia de quienes trabajan en ella y su voluntad de preservarles el empleo, al tiempo que convoca a esos trabajadores para que firmen contratos de trabajo transitorios o flexibles, lo cual genera desconfianza en el personal (Etkin, 2007).

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Hay que recordar que hablar de comunicación implica referirse a un proceso de intercambio de información y comprensión, lo que no significa que las personas piensen lo mismo, sino que, en términos prácticos, entienden lo que deben hacer y lo que se espera de ellas, con el fin de disminuir la incertidumbre y favorecer la “claridad organizacional”.

También es importante tener en cuenta que las comunicaciones no son neutras, sino que ocurren desde la diferencia en las relaciones, que pueden ser de persuasión, de dominación, de confluencia de intereses, o de acuerdos. Esto puede identificarse en las comunicaciones directivas y sus mensajes de autoridad o concertación, o en amenazas de sanciones por el incumplimiento de las instrucciones. Así mismo, los llamados sistemas de información no sólo son instructivos, también están relacionados con los procesos de regulación y control, puesto que ejercen poder en una relación donde se escucha, se procesa y se aplica la instrucción recibida, aunque no se esté de acuerdo con ella (Etkin 2007).

De acuerdo con los diferentes autores, se encuentra cómo el proceso de comunicación implica no sólo la interacción sino la interpretación de las partes involucradas, teniendo en cuenta el mensaje, la coherencia, las expectativas, el tipo de relación y la manera como fluye la información.

Parte de la información que debe ser comunicada al interior de una organización tiene que ver con el contenido del trabajo a realizar con base en la descripción del cargo que la persona desempeña, lo cual constituye uno de los elementos de la “claridad organizacional”, como se describe a continuación.

### **Descripción de cargos**

De acuerdo a la posición que ocupa una persona en una organización con respecto a sus funciones y jerarquía, así como a las expectativas personales y organizacionales, se considera que la descripción de cargos es importante para aclarar el rol a desempeñar y disminuir la incertidumbre; por lo tanto, este aspecto juega un papel importante en la “claridad organizacional” percibida, como se verá a partir de varios autores.

Fernández (2006) citado por Álvarez (2010) hace un recuento de los antecedentes de la descripción de cargos, originada en las primeras técnicas de la organización del trabajo desde que los hombres comenzaron a formar grupos y repartir las labores para facilitar el logro de sus objetivos. De manera más estructurada, esta descripción surgió con la Revolución Industrial, en Europa y Estados Unidos, ya que, de acuerdo con Álvarez (2010) a partir del desarrollo de las tecnologías de producción, la producción en masa y la reducción del trabajo físico pesado, se generó el interés de autores como Charles Babbage y Frederick Taylor por estudiar el trabajo de manera sistemática, aplicando métodos científicos a los procesos de fabricación como se explicó antes. Esto generó cambios en la relación entre patrones y trabajadores, quienes empezaron a discutir temas de interés colectivo como beneficios y salarios, dando origen a los sindicatos, con lo cual fue necesario definir con claridad las obligaciones laborales.

Con la administración científica de Taylor se introduce entonces la división y la especialización del trabajo para hacerlo más eficiente y planificado; posteriormente se analizaron

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

los factores humanos en el trabajo al identificar necesidades emocionales en los empleados, lo cual dio entrada al psicólogo industrial, otorgando importancia a la satisfacción del trabajador y su compromiso con la labor y la organización (Álvarez 2010).

Con lo anterior, se observa cómo se fueron incorporando prácticas relacionadas con la gestión de personal, que con el tiempo y las necesidades han sido formalizadas para tener una visión integral de la organización y estructurar la gestión de los recursos humanos; por esto la descripción del cargo se toma como un insumo básico para otros procesos de gestión humana, como son la selección, la inducción, la capacitación y la evaluación de desempeño, además de ser importante para la persona que lo ejerce, puesto que le provee información sobre lo que se espera de ella con base en las responsabilidades asignadas.

El diseño de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de la gestión humana, ya que es necesario para la selección, el entrenamiento, la evaluación de desempeño y la administración salarial. Implica hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende (Mariño-Vivar, 2011).

Las funciones son responsabilidades estables que pueden ser satisfechas de distintas maneras o por medio de varios procesos, aunque pueden variar por el contexto, la tecnología, o las características de las personas, como la experiencia, el conocimiento o la actitud. Las personas deben poder responder a preguntas como: ¿Cómo organizo lo que debo de hacer? ¿Con quién lo hago? ¿Qué relación establezco con quien lo hace? (Gorriti, 2007).

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Uno de los aspectos más importantes que se deben tener en cuenta antes de realizar cualquier tipo de intervención o evaluación al interior de una organización, es que cada una de las partes tenga pleno conocimiento acerca de lo que se pretende hacer, y el análisis de puestos no es la excepción. Es fundamental notificar no sólo a los directivos, sino a los empleados en general, cuáles son los objetivos del trabajo que se va a emprender y cómo saldrán beneficiados del proceso. Así mismo, debe instruírseles acerca de la metodología que se va a utilizar, haciendo énfasis en el tipo de participación (Lloyd 1996, citado por Álvarez, 2010).

Mintzberg (1999) considera tres parámetros para el diseño de los puestos individuales en la organización: la especialización del trabajo, la formalización del comportamiento en su realización, y la preparación y el adoctrinamiento que requiere; estos parámetros tienen efectos sobre el responsable del trabajo, puesto que se ejerce un control sobre su comportamiento.

En especial, la preparación y el adoctrinamiento tienen que ver con las especificaciones de los requisitos para ocupar un puesto determinado. La organización puede especificar los conocimientos y las habilidades de las que tiene que disponer el candidato, así como las normas que debe presentar, y, a continuación, debe establecer procedimientos de reclutamiento y selección para encontrar individuos que se ajusten a esos requisitos. La preparación corresponde al proceso para enseñar las habilidades y los conocimientos relacionados con el puesto, mientras que en el adoctrinamiento se adquieren las normas de la organización. Ambos contribuyen a la interiorización por parte de los trabajadores de las pautas aceptadas o normalizadas de comportamiento (Mintzberg, 1999).

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Al respecto, este autor plantea que “(...) una vez ocupado su puesto, el profesional parece ser autónomo, pero en realidad es producto de sus antecedentes” (Mintzberg, 1999, p134). Con lo anterior, se ha visto cómo la formalización, la preparación y el adoctrinamiento son procesos encadenados que buscan la adaptación de las personas a la organización, que reúnan unos requisitos básicos en términos de conocimientos y comportamiento, y que además, conozcan lo que deben hacer y lo que se espera de ellos en la organización. De acuerdo con González (2006), citado por Álvarez (2010, p.82) “un trabajador que sepa lo que se espera de él es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco y en las funciones de la organización”.

En ese mismo orden de ideas, el análisis de puestos les suministra a los jefes inmediatos y a los mismos empleados una base objetiva para aclarar dudas frente a las funciones de los cargos. Una vez conocido el contenido y las responsabilidades del cargo, es importante saber también acerca del alcance y la posibilidad de participación en la toma de decisiones.

Para Toro y Sanín (2013), la participación en la toma de decisiones se incluye como elemento antecedente de la “claridad organizacional” que perciben las personas y que influye en el clima de la organización: a continuación se presentan diferentes conceptos acerca de la toma de decisiones y la participación de las personas en ella.

### **Participación en la toma de decisiones**

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Aktouf (1998) define la decisión como un proceso en sí. Para él, a partir de Taylor se abrió una brecha entre dirigentes y dirigidos al concentrar la actividad de pensar en los dirigentes y excluir del trabajo intelectual a los encargados de la acción, con lo cual la decisión adquirió prestigio y poder. El autor hace alusión al término “decidir”, definiéndolo de la siguiente manera:

Transformar una voluntad en acto, elemento intermediario entre el pensamiento y la acción, es el momento del paso al acto propiamente dicho. Mas, como en todo momento, tenemos ante nosotros infinidad de actos posibles o probables; decidir se convierte entonces en hacer elecciones permanentemente, en seleccionar en cada circunstancia dada un acto dado. La forma en que se obra y se actualiza esta opción es lo que se llama *proceso de decisión* (Aktouf, 1998, p147).

Para este autor, de acuerdo con el origen del término, decidir proviene del latín *decidere* que quiere decir “contrastar”, y se asocia con “escoger” y “optar” —se cree que el neologismo “decisor” deriva del inglés *decider*, que designa a una persona que física o moralmente tiene el poder de decisión—. Así, Aktouf describe la decisión como un proceso para elegir una opción entre varias posibilidades para lograr un objetivo, no sin antes analizar la situación y la información con la que se cuenta. Éste es, además, un proceso permanente que utiliza la intuición y puede volver sobre las opciones y la información (Aktouf, 1998, p.148).

Aktouf describe también cómo el debate en torno al proceso y los modelos de decisión ha enfrentado a las diferentes escuelas y autores que lo abordan, los cuales son criticados por ser demasiado racionalistas y formalistas (Simon, 1959 y 1967; Rapaport, 1967; Fericelli, 1978) o

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

demasiado conductistas (Lindblom, 1959 y 1979; Simon, 1959 y 1980; Bernard, 1938; Argyris, 1973) o demasiado políticos (Allison, 1971; Crozier y Friedberg 1977; y Salancik y Pfeffer 1974) o demasiado organizacionales (Thomson, 1959; March y Olsen 1976; Weeks, 1980) (Aktouf, 1998, p.159).

Estas posiciones desde los diferentes autores que han estudiado los procesos de toma de decisión, reflejan la variedad de apreciaciones y reacciones frente al tema, las cuales han surgido en torno al concepto del “hombre económico” como un ser humano racional, lógico, que calcula sus acciones con el objetivo de obtener la máxima ganancia personal antes de decidir.

Inicialmente, en la “racionalidad absoluta” —o, en palabras de Simon, “económica”—, se pensaba que todo podía preverse, predecirse o razonarse para encontrar una solución óptima; posteriormente surgió la “racionalidad limitada”, propuesta por el mismo Simon (1955 y 1978, citado por Aktouf, 1998), donde se entiende que la capacidad del ser humano para ser racional en forma pura es improbable y está limitada por su subjetividad. Así, antes que buscar la mejor opción, el ser humano debería, y sólo podría, buscar la opción más satisfactoria de acuerdo a las circunstancias (Aktouf, 1998, p.160).

Simon (1972), desde la racionalidad limitada, explica la decisión como el proceso mediante el cual se elige una alternativa de comportamiento para cada momento, y ésta trae unas consecuencias. Cuando la elección se presenta en una situación de grupo, las consecuencias dependen no sólo de la elección del individuo, sino de las elecciones de los demás, y está sujeto en sus decisiones a la influencia del grupo organizado del que forma parte. La eficacia de un

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

individuo en la realización de sus finalidades, en cualquier situación social, dependerá no sólo de su propia actividad, sino también de cómo esa actividad se relaciona con lo que están haciendo los demás.

Lo anterior sugiere que si la dinámica del comportamiento organizacional obedece a unos objetivos definidos, las personas que toman decisiones lo hacen más como parte de un proceso administrativo, donde se limita su autonomía, y sus decisiones, así como la forma de comunicarlas, deben responder a la lógica de la organización.

Cabe destacar que las decisiones que se toman en los niveles más elevados de la jerarquía administrativa no surtirán efecto en las actividades de los empleados operativos, a menos que sean comunicadas en sentido descendente. Esto tiene sentido en tanto que un subordinado acepta la autoridad cuando permite que su comportamiento sea guiado por la decisión de un superior (Simon 1972).

Por su lado, Aktouf considera que el modelo de Simon concibe a los seres humanos como “máquinas para tomar decisiones”, lo que reproduce la visión del empleado ejecutor y no inteligente, al clasificar las decisiones como “rutinarias”, en la base, “programadas”, en los niveles intermedios, y “no programadas”, en la cima (éstas últimas se consideran creativas e inteligentes). De esta manera se limita la libertad de elegir en quienes sólo cumplen órdenes y se reduce la participación de los miembros no directivos de la organización (Aktouf, 1998).

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

De otro lado, Ibarra y Montaña (1989, p.124) mencionan el Modelo de Toma de Decisiones de Crozier y Friedberg (1977), en el que los autores, a diferencia de lo que hace Simon en su Modelo de Racionalidad Limitada, se concentran más en los medios que en los fines, en las oportunidades de obtener recursos para acrecentar su libertad sobre la de otros actores, y entienden la organización como una estructura de poder, visto éste como una relación de intercambio y de negociación entre los actores, que está ligado a una estructura lúdica donde la organización instituye las reglas del juego.

Aktouf no formula un modelo específico para la toma de decisiones; sin embargo, en su estudio de las organizaciones, considera las decisiones como un asunto complejo por las luchas de poder involucradas, ya que los dirigentes a menudo pretenden utilizar el modelo organizacional que les permita mantener más control y poder en todas las situaciones. Él propone una “organización auto-organizada”, que deje de lado el carácter dominante de la decisión, en la que puedan converger las diferentes voluntades para compartir iniciativas, metas, riesgos y posibles ganancias, donde las partes coexistentes participen de manera descentralizada para que cada individuo se sienta motivado a través de la posibilidad de hacerse cargo de sus propios actos.

La auto-organización se basa en una organización vista como un sistema en el que hay interdependencia e interacción entre elementos y todos buscan la supervivencia. La idea es que la toma de decisiones se dé en una organización basada en la cercanía de los niveles, en la apertura, en la confianza y en el respeto hacia el empleado, y con peldaños jerárquicos reducidos. Así, la forma de concebir la empresa, entendida como una organización, influye en la manera

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

como se toman las decisiones. Igualmente, el modo de decisión escogido y el proceso de conducción de dichas decisiones determinan la estructura de la empresa, su grado de centralización, sus modos de comunicación y, en consecuencia, su clima organizacional (Aktouf, 1998).

Becerra y Ogando (2010) citan a Stephen Robbins (2005), quien define la participación de los empleados como el proceso participativo que utiliza la capacidad total de los empleados y está diseñado para estimular un mayor compromiso con el éxito de la organización. Los autores también resaltan los primeros estudios de los efectos de la participación en el contexto del mundo del trabajo, desarrollados por Elton Mayo en la Escuela de las Relaciones Humanas, a comienzos del siglo XX, en los que se registra que, a partir del reconocimiento del trabajo de las personas, de su presencia y de su participación en la consecución de los objetivos de la empresa, se puede elevar su motivación y su productividad.

A continuación se presenta la delimitación de Becerra y Ogando (2010, p.4), propuesta con base en cuatro alternativas posibles alrededor de las formas que pueden tener los trabajadores para participar en la toma de decisiones, y en el que se cuestiona, además, si el propio desempeño laboral constituye o no una forma de participar:

a) Información: La desigualdad informativa hace imposible la participación. Pudiera decirse que ésta es la forma más elemental o básica de participar para lograr el compromiso que requiere la organización. Un trabajador desinformado es un trabajador sin posibilidades de participar activa y conscientemente en la toma de decisiones en su empresa. Informar a los trabajadores

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

crea una premisa indispensable para la participación activa y consciente, y es en sí misma una forma de participar.

b) Consulta: La administración elabora y presenta una información, y escucha el parecer o punto de vista de los trabajadores, pero ella mantiene el poder de decisión (por ejemplo, cuando se aplican medidas disciplinarias).

c) Cooperación: Es una forma de participación de mayor complejidad que las anteriores. Presupone una labor de conjunto, en un mismo nivel en el tratamiento del tema en cuestión, previa a la toma de decisión. Ambas partes se sientan en una mesa de diálogo y elaboran en conjunto, con la misma responsabilidad, el tema entre manos (por ejemplo, la elaboración de las reglas e indicadores que rigen la evaluación del desempeño de los trabajadores).

d) Aprobación: Es la forma que requiere mayor implicación en la toma de decisiones. Parte de una presentación que hace la administración y que los trabajadores aprueban en sus diferentes espacios. Requiere de un elevado nivel de información para que su participación sea activa y consciente (por ejemplo, la información, discusión y aprobación del desglose de las cifras de los planes anuales de la entidad que los trabajadores deben realizar) (Ogando, citado por Becerra y Ogando, 2010, p.4).

Schvarstein (2001, p.156), por su parte, aborda las decisiones en su función de resolución de problemas, y advierte que si las decisiones se toman lejos del lugar de los problemas, además de

resultar probablemente inadecuadas y costosas, indican dificultades en los procesos de delegación, ya que “sin delegación no hay autonomía y sin autonomía se resiente la motivación”.

Este concepto insinúa que el proceso de toma de decisiones está ligado a la comunicación efectiva y a la confianza que se tiene en las personas, en tanto se requiere saber cuál es su nivel de autonomía y su límite para tomar esas decisiones, así como contar con un flujo de información oportuna entre las personas involucrados en el proceso.

Los referentes teóricos mencionados en este apartado incluyen los principales elementos de interés que abordó esta investigación, haciendo un recorrido temático que incluye las generalidades de las organizaciones y sus principales características, la gestión humana y sus prácticas en las organizaciones, el clima organizacional y los instrumentos más utilizados para su medición; y, finalmente, se elaboró una definición más amplia de la “claridad organizacional” al integrar sus componentes (comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones); todo esto con el fin contextualizar el discurso para el lector y apoyar la comprensión y la posterior interpretación de los hallazgos con aportes académicos reconocidos.

#### **Capítulo 4. Análisis de la Información**

Con el fin de abordar el análisis de la información obtenida en el trabajo de campo, y partiendo desde su dimensión global hasta llegar a sus particularidades, se establecieron inicialmente dos categorías generales para ser analizadas: el “clima organizacional” por constituir el objeto de estudio y la “claridad organizacional” como categoría central, que a su vez

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

tiene como subcategorías, la comunicación, la descripción de cargos y la participación en la toma de decisiones. Durante este proceso de análisis, surgió como categoría emergente la de “características de la organización”.

La comunicación se analizó en función de los mecanismos utilizados por la organización y de sus contenidos; para la descripción de cargos se tuvieron en cuenta los contenidos y los procesos de actualización de las descripciones; y en cuanto a la participación en la toma de decisiones, se incluyeron los mecanismos oficiales para realizarla y los cargos con esa posibilidad.

Este abordaje permitió interpretar la información a la luz de los referentes teóricos consultados, realizándose una aproximación al concepto de “claridad organizacional”, como una de las variables propias de la encuesta ECO IV (mencionada en capítulos anteriores), para analizar si esa “claridad organizacional”, representada en las prácticas de gestión humana asociadas a las categorías de comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones, afecta el clima organizacional en las empresas que participaron en el estudio, a partir de las percepciones recolectadas en el trabajo de campo y en comparación con los datos cuantitativos de referencia.

### **Trabajo de Campo**

Para el presente estudio, el trabajo de campo se realizó a partir de entrevistas semi-estructuradas y la conformación de grupos focales, técnicas propias de la investigación cualitativa que ya fueron descritas en la memoria metodológica y que permitieron la

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

aproximación al objeto de estudio desde las percepciones que, de manera abierta y generosa, compartieron los entrevistados y los participantes de los grupos focales en las dos empresas vinculadas a esta investigación.

Cabe destacar la receptividad y el apoyo de las directivas encargadas de los procesos de gestión humana en estas organizaciones, quienes manifestaron encontrar en este estudio una oportunidad de obtener información valiosa para identificar fortalezas y oportunidades de mejoramiento en su labor, asociadas a la “claridad organizacional” percibida por diferentes personas de todos los cargos y áreas. Estas circunstancias facilitaron el acercamiento a los entrevistados para programar y llevar a cabo las entrevistas y el trabajo con los grupos focales, los cuales se clasificaron en categorías de análisis, con el fin de favorecer el contraste y la interpretación de la información obtenida.

En los encuentros con las personas se abordó su percepción acerca de la claridad organizacional, a partir de preguntas abiertas sobre la comunicación, la descripción de cargos y la participación en la toma de decisiones, así como su influencia en el clima organizacional. Las preguntas tuvieron variaciones, dependiendo de si se trataba de personas del Área de Gestión Humana o no; sin embargo, no se presentaron variaciones en función del nivel jerárquico en ningún caso.

Algunas de las preguntas realizadas fueron:

- ¿Cómo describe usted la forma en la que se comunican en la empresa?
- ¿Qué cree que espera esta empresa de usted?
- ¿Podría describir qué hace su empresa y qué cree que es lo más importante para trabajar allí?

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

- ¿Cuál es el grado de participación en la toma de decisiones que la empresa le permite? ¿Qué aspectos cambiaría de esa participación?
- ¿Cómo describe el clima organizacional de esta empresa?

Dos de las variaciones en las preguntas dirigidas a las personas del Área Gestión Humana fueron:

- ¿Qué espera la empresa de las personas que trabajan aquí?
- ¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño de las personas?

Para el caso de los grupos focales, se abordaron los mismos temas a partir de nodos de discusión, con la intervención abierta de los participantes, quienes expusieron su percepción al respecto.

### **Categorías de Análisis**

En el presente estudio se entienden las categorías como “ordenadores epistemológicos, campos de agrupación temática, supuestos implícitos en el problema y recursos analíticos (...) Son unidades significativas, construidas intencionalmente por el investigador de acuerdo a los objetivos de su trabajo, que dan sentido a los datos y permiten reducirlos, manejarlos, compararlos y relacionarlos” (Galeano, 2004 p38). De esta manera, las categorías desarrolladas sirvieron para la clasificación de los temas identificados de acuerdo a los elementos comunes relevantes en la información obtenida para comprender, interpretar, analizar, construir y darle sentido a las expresiones de las personas, proceso en el cual tomó gran fuerza en las dos

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

empresas la categoría de comunicación, por estar siempre vinculada a las demás, ya fuera de manera formal o informal y debido a la importancia otorgada por las personas a sus contenidos y a la consistencia entre lo que se dice y lo que se hace en las organizaciones.

En cuanto a las demás subcategorías, la descripción de cargos se mantuvo como un elemento relevante para la “claridad organizacional” en todos los casos; y en relación con la percepción sobre la participación en la toma de decisiones, se identificaron diferencias significativas que pueden ser entendidas en función de una categoría emergente llamada “características de la organización” y que permite identificar los principales rasgos de cada una de las empresas, así como sus elementos en común, sus particularidades y sus diferenciadores, lo cual favorece la comprensión de los resultados que se presentan a continuación por cada una de las empresas.

En ambos casos se describe, en primer lugar, la categoría “características de la organización”, con el fin de contextualizar las generalidades de la empresa para el lector, seguida de las subcategorías de comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones; luego la categoría “claridad organizacional” y el concepto de clima organizacional, en los cuales convergen elementos de varias sub categorías para reflejar su relación según las percepciones de las personas.

### **Empresa 1 Características de la organización.**

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

La Organización VID —antes Congregación Mariana<sup>15</sup>—, con 75 años de labores, es una institución sin ánimo de lucro, regida por los principios de la Iglesia Católica, que busca servir a la comunidad desde las áreas de Salud, Familia y Educación, y Comunicaciones, a través de sus doce “obras”, que es como nombran a cada uno de los centros desde donde prestan sus servicios. Las diferentes obras conforman una sola organización que cuenta con el Área Administrativa y de Gestión Humana, transversal para todos sus colaboradores, que ya son alrededor de 1.300 personas. Las obras que participaron en el presente estudio son: el Laboratorio Clínico, el Centro Odontológico, Publicaciones (servicios de impresión litográfica y digital), la Casa Sede (comprende el Centro de Familia, el Centro Jurídico y el Centro de Vivienda, además de realizarse desde allí las gestiones administrativa y humana para todas las obras)<sup>16</sup>. Entre todas reúnen un número aproximado de 300 personas.

La base de la Institución es la filosofía ignaciana<sup>17</sup>, y por lo tanto concibe el trabajo como una labor de apostolado —entendido como una misión de servicio cristiano para ayudar al prójimo, como una forma de vivir la espiritualidad en el trabajo y llevarla a las demás dimensiones y escenarios de la vida—, en tanto concibe al ser humano como un hijo de Dios nacido para servir.

El siguiente fragmento de entrevista, ilustra mejor esta descripción:

---

<sup>15</sup> En un proceso de transformación, cambió su nombre a Organización VID, con el que expresa su filosofía: la “V” representa el corazón, la vida que busca mantener en las obras de salud; la “I” representa al ser humano por el que trabaja, reconociendo su dignidad como hijo de Dios; la “D” representa la naturaleza y la responsabilidad ambiental; y las tres letras en su conjunto recuerdan que somos fruto de la vid, las semillas del sembrador Dios, y que debemos dar frutos, como reza en la cita bíblica de Juan 15 – 5: “Yo soy la vid y ustedes los sarmientos” (Boletín informativo de la Institución, marzo de 2013).

<sup>16</sup> Las demás obras son: Clínica Cardio, Clínica Diagnóstica, Laboratorio Dental, Centro de Formación, el Colegio, y el Canal Tele-Vid.

<sup>17</sup> Relativa a San Ignacio de Loyola (1491 - 1556), un religioso español que había sido militar. Presentó los ejercicios espirituales (breves meditaciones, oraciones y ejercicios mentales para aumentar la experiencia personal de la fe católica), que son la base de esa “filosofía ignaciana”. Fue fundador y superior general de la Compañía de Jesús, o de los jesuitas, con la directriz de ser “compañeros de Jesús”, alistados “bajo su bandera” para emplearse en el servicio de Dios y bien del prójimo.

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

*“(...) Nosotros somos una institución de apostolado; nosotros nacimos como una institución de apostolado... Ser apóstoles es servir desde la raíz. El servicio, que es el objetivo primordial de la Institución, está ahí plasmado y por eso uno de los valores que tenemos se llama vocación de servicio y, definitivamente, nosotros estamos aquí trabajando, no al azar; nosotros estamos aquí por el Espíritu y soldaditos, así, con toda delicadeza, en la silla para que prestemos un servicio y un apostolado.”* (Empresa 1, entrevista 8).

Estas características como institución que mantiene su esencia religiosa, hacen que conserve una estructura jerárquica donde se reconocen los niveles de autoridad y los límites en cada rol, en medio de un trato respetuoso y amable entre las personas, como lo relata un entrevistado:

*“La institución, como institución, es una institución (sic) muy jerárquica; las jerarquías son muy marcadas; es muy, muy, muy vertical y, entonces, eso marca como ciertos niveles en las relaciones, [lo] que no pasa como en otras empresas, donde es más horizontal. Suele ser más cordial... No, cordial no sería la palabra; más amistoso. Pero, en general, las relaciones aquí son muy buenas; o sea, vos tenés fácilmente contacto con quienes son tus superiores inmediatos, y no solamente con tus superiores inmediatos, con tus máximos superiores; o sea, yo fácilmente puedo ir a hablar con cualquiera de las personas que estén, pues, como a ese nivel, pero, en general, las relaciones son cordiales”* (Empresa 1, entrevista 2).

Estas características institucionales, ligadas a los principios de la Iglesia Católica, están directamente relacionadas con las creencias esenciales de las personas; por lo tanto, la identificación con esta filosofía es un elemento fundamental, no solamente para ingresar a la Institución, sino para mantenerse vinculado a ella, puesto que el modo de trabajo en la cotidianidad involucra las prácticas religiosas, que de no coincidir con su forma de vida o con una alta capacidad de adaptación, deriva en la iniciativa de retirarse o de la institución para excluirlo. Según ellos mismos:

*“(...) Hay una cosa que yo he escuchado desde que entré acá y es: ‘Si usted no logra hacer coherente su vida con la misión de la Institución, el mismo movimiento institucional se encarga de decirle a usted que no está en el lugar indicado’. O sea, la institución lo convoca pero si usted no está, si usted no logra cómo poner a funcionar las dos cosas al mismo tiempo, la misma Institución lo saca... Claro, pues, hay unos que sí se acomodan a ciertas cosas... De hecho he escuchado en varias oportunidades que dicen: ‘Aquí nada es obligatorio y usted se lo pierde’; y ese ‘usted se lo pierde’ es que al final uno termina diciendo: ‘Es que la institución es muy bondadosa’. Nuestra institución es bondadosa en el sentido en que es muy estable. O sea, para que a vos te saquen de aquí tiene que ser que hayas hecho una embarrada muy grande. La gente que se va, se va porque sus mismas fricciones le dicen: ‘Este momento no es’. Yo ya digo: ‘No voy más, mi perspectiva frente a lo que tenía en mi proyecto de vida no funciona más’...” (Empresa 1, entrevista 2).*

### **Prácticas de comunicación.**

Esta institución cuenta con un Área de Comunicaciones, la cual se encarga de administrar los mecanismos oficiales destinados para este fin, a través de boletines escritos, carteleras y un *software* propio que, de acuerdo con las indicaciones de la dirección general, se utilizan para transmitir y recordar constantemente toda la información relacionada con la filosofía y los objetivos de la Institución; además, los jefes tienen la responsabilidad de reforzar esa información frente a sus equipos de trabajo. En ocasiones, el tiempo a la espera de información oficial en cuanto a cambios o decisiones relacionadas con las personas genera expectativas que derivan en rumores y comentarios informales que circulan habitualmente entre los niveles de menor jerarquía. Esta situación, de acuerdo con Mintzberg (1999), se da porque la comunicación informal toma fuerza en la organización aún sin que tenga reconocimiento oficial, puesto que, en general, casi ningún trabajo podría llevarse a cabo sin comunicación informal alguna; además,

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

las personas buscan relacionarse como seres humanos y descargar la tensión a través de este tipo de comunicación. Como se lee en este testimonio:

*“(...) Ahorita, por ejemplo, hay un cambio que se está marcando y evidenciando, y hay quienes nos enteramos del cambio por rumores muchísimo antes de que fuera oficial, ¿cierto? Y entonces hay unos [a los] que uno le[s] hace el juego adentro. Cuando yo me enteré, después ya mi jefe me dijo y ya yo me había enterado por otro lado, ya me habían dicho... Pero digamos que en ese sentido la comunicación funciona, opera”* (Empresa 1, entrevista 2).

Aparte de esto, dos entrevistados hacen alusión a los contenidos de la comunicación como una forma de difusión permanente de los objetivos institucionales, desde el discurso directivo que se acompaña de acciones y procedimientos congruentes con la filosofía que se promulga, además de incluir un alto contenido simbólico. Entiéndase esto a la luz de lo que aduce Leonardo Schvarstein (2001, p.117):

La perspectiva simbólica de la comunicación en las organizaciones alude a procesos de creación de sentido, donde es tan importante lo que se dice como lo que se muestra, y más importante aún es lo que se ofrece a nuestra mirada... y al hablar de asignación de sentido, la coherencia en la expresión marca la credibilidad.

Así, cuando el discurso permanente coincide con la manera de actuar en la organización, las personas le asignan sentido a cada una de las acciones que tienen lugar en la empresa, bajo una lógica que les es conocida, como lo describen los siguientes fragmentos:

*“Ésta es una institución que es clara con sus políticas, que es clara para dónde va y por dónde va; o sea, aquí es difícil encontrar como [sic] la ambivalencia de: ‘Sí somos sociales, pero le cobramos \$100.000 pesos por una consulta psicológica a una persona’.*

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

*No; o sea, eso no. Es difícil encontrar esas incoherencias institucionales. Entonces se favorece que fluyan esos niveles de comunicación, porque, digamos, todo va en una misma dirección, todo el trabajo de las políticas institucionales, de la filosofía institucional, como de todo esto...” (Empresa 1, entrevista 2).*

*¿Cómo describirías la forma en que se comunican acá en la Institución? “Es una forma de comunicarnos muy clara, porque siempre lo que nos orienta es el magis ignaciano; entonces siempre va mucho como con el repetir... Se les repite mucho, pero no repetir en forma de mamá regañando, sino que se repiten las cosas con diferentes palabras, pero siempre tratando de que todos estemos muy alineados con los objetivos institucionales y que conozcamos bien nuestra Institución (Empresa 1, entrevista 1).*

Se encuentra una alta formalización de los procesos de comunicación con mecanismos y herramientas oficiales para el manejo de la información, aunque la dimensión informal también está presente, como es natural, puesto que implica la interacción de seres humanos. No obstante, la consistencia reflejada entre el discurso administrativo y el comportamiento en la organización orienta las acciones de las personas y disminuye la incertidumbre sobre la manera como será recibido su comportamiento.

### **Prácticas de Descripción de cargos.**

El conocimiento formal de las responsabilidades del cargo y del alcance del propio rol en la organización es asociado directamente por las personas con la claridad organizacional en esta institución, además de estar ligado a los procesos de comunicación, puesto que implica la entrega oportuna de información relacionada con la labor y las actualizaciones que son producto de cambios. Esto después se evidencia como fluidez en la comunicación con el jefe inmediato y en

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

la intervención de las personas encargadas del Área de Gestión Humana como responsable de liderar el proceso de descripción de cargos.

En el caso de la Empresa 1, la descripción de cargos no sólo está asociada a dar a conocer el contenido detallado de responsabilidades y funciones, sino también a indicar unas actitudes y unos comportamientos esperados en las personas, acordes con la filosofía institucional. Véase cómo algunos de los entrevistados se refieren al conocimiento de la descripción del cargo que la empresa les ha asignado:

*“(…) Profesionalmente, yo lo que siento que espera la institución es que yo me comporte como una persona con unos valores íntegros y que no sólo sea así en la parte laboral, sino cuando salgo de la Institución. Cuando cruzo esta puertita [sic], también que sea una persona íntegra en sus valores y que le sirva a la comunidad. Más allá de hacer bien mi trabajo, de cumplir con las metas del Departamento, es que se vea reflejada también toda esa parte espiritual en la que me forman, y que uno también pueda llegar a ser. No sé si has escuchado que acá somos un cuerpo apostólico; entonces, es decir, que cada uno de nosotros somos apóstoles y no sólo por tratar de mostrar una cara en la Institución, sino uno ser así integralmente en todos los aspectos de su vida; entonces, yo creo que la Institución quiere eso de mí...¿Qué esperan en mi parte laboral? Que cumpla con los propósitos que me asignen, porque en cada área tenemos metas diferentes... La jefe siempre nos plantea cuáles son los objetivos que tenemos... Tenemos reuniones de área donde nos dicen cómo organizar, cómo lo vamos a hacer” (Empresa 1, entrevista 1).*

*“Cuando yo tengo personal nuevo en mi área, y de hecho es política institucional, se está haciendo lo que son las inducciones específicas... Deben de [sic] leer los manuales de inducción específicos, qué es lo que tienen que hacer y los manuales de procedimiento” (Empresa 1, entrevista 5).*

*“Ve... cuando uno llega a la Institución, lo primero que hacen es presentarle a los jefes... Todo me lo mostraron, y me dijeron: ‘Vea, esto es lo que tiene que hacer usted; éstas son*

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

*sus funciones'; y las hago, ya yo las sé de memoria. Por ejemplo, yo sé que ahorita, para venir acá, yo tenía que dejar todo recogido y no dejar nada sobre la mesa; eso hice, o sea, eso no me lo tienen que estar diciendo como una mamá a un hijo; no, ya uno sabe..."*  
(Empresa 1, entrevista 7).

En estos testimonios, que incluyen información sobre las responsabilidades y el reconocimiento personal, se validan los aportes de Werther y Davis (1999) con relación a la descripción de cargos, quienes indican que sólo cuando se logran los objetivos de cada uno, la organización alcanza sus metas; así, para que la organización y el empleado puedan satisfacer sus expectativas, el diseño de los cargos debe estar orientado hacia el equilibrio entre la eficiencia, en términos de productividad, y la satisfacción de las necesidades de la persona en términos de conocimientos y reconocimiento social.

**Prácticas de participación en la toma de decisiones.**

Este es un elemento donde se identifica una fuerte relación con las dos categorías expuestas anteriormente (en especial con la comunicación, que podría considerarse un mecanismo oficial de participación) porque, de acuerdo a las percepciones expresadas por las personas con base en el conocimiento que tienen de las características de la Institución, se encuentra que reconocen abiertamente el funcionamiento jerárquico y el alcance del propio cargo que limita su posible incidencia en la toma de decisiones; sin embargo, el hecho de ser informados acerca de las decisiones tomadas en los niveles autorizados, y de pedirles su opinión aunque lo que se decida sea diferente, hace que lo relevante para las personas sea la posibilidad de participación, entendida como ser escuchados y sentirse incluidos —más desde el contacto y la comunicación con sus compañeros y el jefe inmediato que desde la posibilidad real de tomar decisiones y

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

asumir responsabilidades mayores, como las que deben enfrentar los que ostentan cargos con posibilidad real de participación en la toma de decisiones: los jefes—.

Esta dinámica se comprende mejor a partir de uno de los planteamientos de Simon (1972) acerca del proceso de toma de decisiones, quien destaca que las decisiones que se toman en los niveles más elevados de la jerarquía administrativa sólo tendrán efecto en las actividades de los empleados operativos si son comunicadas en forma descendente. Esto tiene sentido en tanto que un subordinado acepta la autoridad cuando permite que su comportamiento sea guiado por la decisión de un superior, como se refleja en los siguientes extractos de entrevistas:

*¿Qué cambiaría de esa participación actual? – “Yo no cambiaría nada, a mí no me pusieron de jefe [risa]. No, no cambiaría nada porque siempre soy escuchada, siempre soy valorada como parte del equipo, y a nivel institucional también siento que soy querida; entonces me siento bien” (Empresa 1, entrevista 1).*

*¿Considera que se le tiene en cuenta en las decisiones que se toman en el área? – “Con las propuestas que tenemos... a todos, a todos. A veces hacemos muchas propuestas de cómo vamos a vender los productos, qué vamos a hacer... y cada uno... a todos se nos escucha, a todos se nos escucha... No todo se autoriza, pero sí, a todos se nos escucha. ¿Uno cómo no queda contento si nos escuchó la propuesta? Al menos me tuvieron en cuenta para escuchar la propuesta que tengo... No la aceptaron pero la escucharon y uno, como ser humano, pues está interesado en que lo escuchen... Rico que se lleven a cabo, claro, pero igual, si no se llevan a cabo al menos me escucharon” (Empresa 1, entrevista 6).*

Además se identificó que, aunque hay claridad sobre el proceso de toma de decisiones y el tipo de participación, quienes se desempeñan en niveles de menor jerarquía y sin personal a cargo reflejan mayor aceptación, mientras que en las personas que ejercen un rol que implica mayor responsabilidad y personal a cargo se encuentra el deseo de contar con más nivel de

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

autonomía, a pesar de saber abiertamente que es una característica muy marcada en la

Institución:

*¿Y está claro cuál es el nivel al que llegan? –“¡Ah sí! Claro, claro... De hecho, aquí las cosas de decisiones sí son jerárquicas; o sea, yo no tomo decisiones sola, hay que consultarlo todo; mi jefe también lo consulta y se hace, pues aquí el proceso de tomar decisiones es un poco lento, pero se va a la fija; eso es”. – ¿Y considera que es suficiente ese nivel de participación que tienen ahí? –“En algunas cosas sí, y en otras no... Ellos son muy cuidadosos, pues, con eso; a uno sí le gustaría, pero uno respeta; o sea, ellos saben hasta qué límite puede llegar uno también”. – Y ¿algo que le gustaría cambiar? –“De pronto [lograr] un poco más de empoderamiento, porque eso facilita un poco más la toma de decisiones y se puede avanzar un poco más en los procesos y en las cosas que queremos cambiar, ¿cierto? Sería como lo único, porque es que [igualmente] tiene que haber una jerarquía para tomar decisiones, pero también hay que delegar las decisiones, porque entonces yo estoy bien ocupada en reuniones y la gente esperando a tomar una decisión y se sienten limitados porque la jefe no está. Trabajarle a eso, me parece importante”. (Empresa 1, entrevista 5).*

De acuerdo con los testimonios extraídos, se encuentra un reconocimiento acerca de cómo funciona el proceso de toma de decisiones en los diferentes niveles de la Organización, que está directamente relacionado con las características jerárquicas de ésta y sus marcados niveles de autoridad, los cuales pueden funcionar como un elemento que agrega comodidad a los cargos más operativos, porque de alguna manera los libera de responsabilidades mayores. Desde el punto de vista de quienes desempeñan cargos de mayor jerarquía, la percepción es la de un ejercicio limitado de su capacidad profesional, en tanto sienten que están capacitados por la Academia y por la experiencia para asumir una mayor participación en la toma de decisiones, lo que al mismo tiempo les otorga mayor reconocimiento.

### **Claridad organizacional.**

Con las citas anteriores se ha encontrado coherencia en el discurso de las personas desde las diferentes áreas y niveles en los que se desempeñan, lo cual refleja una percepción de la “claridad organizacional” donde confluyen los tres elementos que la componen: comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones. Esta claridad se gestiona de manera cuidadosa e intencionada desde las directivas de la Institución y es captada por las personas en general, ya que, como lo explica Etkin (2007), la organización se articula a través de sus prácticas, sus relaciones de autoridad, sus comunicaciones y sus controles, así como por el lenguaje y sus códigos; de ahí que cada organización desarrolla y expresa sus propias definiciones sobre lo que se considera admisible, proyectando las imágenes deseadas sobre la organización. A través de este discurso ideológico en la organización se manifiestan las formas de pensar y las conductas deseables o aceptables, que se convierten en expectativas e influencias sobre el comportamiento de las personas. Véase cómo lo describen algunos entrevistados:

*“(…) Antes nosotros teníamos como eslogan de desarrollo humano “Desarrollo humano vela por su calidad de vida”, con todas estas cosas de trabajar por la cultura y todo; ahorita lo cambiamos por éste: “Buen ser y bien-estar para todos”, porque tenemos que estar alineados con el macro-objetivo corporativo, ¿cierto? Es eso” (Empresa 1, entrevista 8).*

*“Bueno, yo creo que el secreto es que uno llega aquí y lo hacen sentir en su casa; a uno nunca lo están vigilando, entonces le dan a uno mucha confianza; ahora, usted sabrá si hace bien o mal. ¿Cuál es el secreto de la filosofía de la Institución? Desde que uno llega aquí lo hacen sentir que usted es un aporte; usted no vino aquí a sentirse como un empleado, usted debe cumplir su misión y bien”. – ¿Y cuál es la misión? – “La misión de*

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

*cada uno que llegue aquí es servirle a los demás con sentido cristiano” (Empresa 1, entrevista 3).*

*¿Qué espera esta Institución de las personas que trabajan aquí? – “Que den lo mejor de sí, tanto a nivel laboral como también personal; que sean muy buenas personas... yo siempre he dicho que una persona que entra a la Institución no entra por casualidad; aquí cualquier persona no entra, porque se valora (sic) mucho en los procesos de selección los valores de la persona, y eso genera crecimiento; o sea, más que [el hecho de que] la Institución produzca y produzca... Obviamente, de algo se tiene que sostener, pero el crecimiento siempre es más a nivel espiritual, principalmente, porque esa es la filosofía que tenemos acá”. (Empresa 1, entrevista 5).*

Al relacionar los planteamientos mencionados por Etkin (2007) con los testimonios citados para el análisis, se identifica cómo las personas hacen alusión constantemente a la filosofía de la Institución para describir prácticas asociadas a la comunicación, a la descripción de cargos y a la participación en la toma de decisiones, como asuntos que se derivan de esa filosofía y que guardan coherencia con la dirección que, a través del discurso y las acciones, se reconoce como deseable y esperada por la Organización.

### **Clima organizacional.**

Con relación al clima de la Institución, en las diferentes áreas de trabajo que estuvieron representadas, las personas hacen referencia a una generalidad favorable, no por el hecho de que sea “perfecto”, sino porque las características y las condiciones de la Institución —entre las que se destacan el respeto por las personas, la cordialidad en el trato, la comunicación clara y la coherencia entre el discurso y el comportamiento de los jefes y los directivos— promueven un clima organizacional de tranquilidad que permite desempeñar las labores en armonía, sin dejar a

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

un lado la productividad, y en el cual se favorece la solución de dificultades que se presentan y que son propias de la vida cotidiana y de las relaciones humanas. Al respecto, algunos entrevistados expresaban:

*“(...) Es muy rico. Uno pues siente un ambiente como... ¿cómo te digo yo?... como alegre, muy tranquilo al mismo tiempo; se siente uno como muy acogido, muy rico”. – ¿Y cómo influye ese ambiente en su trabajo? – “Muchísimo, porque uno trabaja con muchas ganas, con mucha alegría y se siente uno muy motivado para hacer todo lo que hace” (Empresa 1, entrevista 1).*

*“(...) Lo que estamos trabajando en este momento del clima laboral es muy bueno, porque mirá que desde ese espacio que nosotros disponemos es cuando hablamos de las inconformidades que tenemos; por ejemplo, en mi obra trabajamos mucho esa parte, el clima: cómo nos sentimos, en qué estamos fallando, qué estamos queriendo decir cuando hablamos de algo, por qué no lo hablamos más claro, por qué no nos dirigimos a la persona con la cual estamos inconformes, si hay alguna inconformidad. Yo creo que estamos haciendo eso y eso nos ha ayudado mucho” (Empresa 1, entrevista 6).*

*¿Cómo describiría el clima laboral que hay en este momento en la Institución? – “Yo considero que es un clima bueno, en términos, pues, generales; no faltan como los focos de personas o situaciones que generen un mal clima, pero eso es algo muy normal; la cuestión es saber cómo intervenirlas... Y el jefe... Se lo he dicho mucho; para mí el jefe es fundamental en el clima organizacional, porque uno es el ejemplo. Si uno es de puertas cerradas, la gente te va a tener miedo y nunca te van a decir lo que pasa; entonces ahí es donde cometen errores... Son cosas puntuales de las relaciones humanas, pero, en general, bien. Además, uno lo vive con la rotación del personal; aquí la rotación es muy bajita y queremos que sea mucho más bajita, pero con sólo ver los motivos por los cuales se retiran las personas... son muy diversos... no es clima... ‘pasó muy maluco’... no... otra oportunidad laboral, una mejora salarial o porque definitivamente no se entendió con el jefe o con un compañero... pero son situaciones muy extremas, pues no son muy seguras” (Empresa 1, entrevista 5).*

En estos fragmentos se encuentran elementos mencionados por Kopelman, Brief y Guzzo (citados por Brunet, 1999) quienes plantean que el clima organizacional influye en la motivación y la satisfacción laboral como reguladores del desempeño de los trabajadores, y del desarrollo, la evolución y la adaptación de la organización a su entorno.

### **Empresa 2 Características de la Organización.**

La Industria Colombiana de Café, Colcafé<sup>18</sup>, es una empresa especializada en la industrialización y la comercialización de café y productos afines, que busca, de acuerdo con su misión, la creciente creación de valor y el crecimiento rentable, con el posicionamiento de las marcas líderes, destacado servicio, eficiencia operacional y una excelente distribución nacional e internacional. La Empresa garantiza a sus clientes y consumidores la satisfacción de sus necesidades, con un amplio portafolio de productos de alta calidad y sobresaliente innovación, y gestiona además las actividades comprometidas con el desarrollo sostenible, con el mejor talento humano y un comportamiento empresarial ejemplar.

En sus 73 años de existencia, Colcafé ha logrado ser líder en la industria del café en Colombia, con aproximadamente el 57% del mercado en café tostado y molido, y el 42% en café soluble; además, tiene presencia en cerca de 50 países en el mundo. Estas características

---

<sup>18</sup> Colcafé hace parte del grupo Nutresa, que es la matriz de una sociedad especializada en inversiones en empresas de alimentos, con participación en 6 líneas de negocios: cárnicos, galletas, chocolates, café, helados y pastas. Su operación comercial está respaldada por redes de distribución en Colombia y en el exterior, y cuenta con una empresa de servicios compartidos que da respaldo a toda la operación de soporte.

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

requieren de altos niveles de productividad en todos sus procesos, que la Empresa busca conseguir a través del vínculo afectivo con sus colaboradores, en el que el trato cálido, cordial, respetuoso y familiar soporta una relación de confianza, como lo expresa una persona del Área de Gestión Humana —en la vía de la “gerencia social”, descrita por Etkin (2007, p.80), que es la que se conduce en términos de calidad, equidad y necesidad pública de los servicios, y no sólo con miras a lograr la optimización de resultados cuantitativos o para cumplir las metas de los presupuestos financieros—. Véase cómo lo manifiesta el siguiente entrevistado:

*“(...) Nosotros siempre sostenemos que la cultura de Colcafé se fundamenta en tres pilares: el primero es el respeto, [el] segundo [es] la confianza, y [el] tercero [es la] cercanía en el trato... y son muy notorios desde la dirección de la Compañía, desde la Presidencia, desde las gerencias; o sea, tú ves el comité de la Presidencia... es muy coherente con esos tres pilares; o sea, es difícil que encuentres en Colcafé directivos soberbios... no, vas a encontrar siempre directivos cercanos, humanos... nosotros todo el tiempo exigimos a nuestro recurso humano los más altos estándares de productividad, pero los exigimos con trato humano, con trato cercano, y no necesitamos maltratar; siempre decimos que el trato humano y digno es compatible con la productividad siempre; eso es totalmente compatible... partimos de que administramos seres humanos... Aparentemente, alguien diría que es demasiado elemental, pero no es tan elemental... eso marca diferencia y, además, es parte, digamos, del éxito también de la Compañía... Es que, por lo menos desde Recursos Humanos, permanentemente estamos recalcando los principios que nos rigen”*  
(Empresa 2, entrevista 6).

Estas características favorecen el establecimiento de un vínculo de carácter afectivo de los colaboradores hacia las Organizaciones que, al anteponer el buen trato sobre la productividad, se obtiene gracias al compromiso y gratitud de las personas que se interesan por corresponder a las Empresas con su trabajo eficiente por los beneficios que reciben.

### **Prácticas de comunicación.**

La comunicación en esta empresa cuenta con unas herramientas impresas y virtuales como mecanismos formales para el manejo de la información oficial; sin embargo, parecen tener mayor protagonismo los mecanismos informales de comunicación a partir del contacto directo, cálido, y con una connotación familiar que se origina desde la Presidencia y se consolida como una práctica generalizada en todos los niveles de la Organización. Así, los mecanismos oficiales pierden fuerza y cobra importancia la figura de los directivos y del jefe como referentes en los procesos de comunicación, los cuales asumen personalmente la transmisión de la información con oportunidad y claridad, además de estar dispuestos a escuchar y dar respuesta ante las solicitudes que reciben.

Se destaca entonces una comunicación basada en el contacto interpersonal permanente y cercano, que favorece la confianza en los líderes y en la Organización, que prevalece sobre las herramientas y mecanismos formales establecidos por ésta. Al respecto, se encuentran testimonios que se presentan a continuación:

*“(...) Tenemos una intranet, tenemos carteleras, tenemos el boletín; o sea, hay diferentes medios de comunicación donde se dan a conocer noticias, pero muchas veces las noticias que se publican, como te digo, ya se conocen por otro lado, entonces se pierde, pues, como la novedad... yo conozco las intranets de otros negocios del grupo y me parece que publican más cantidad de información y más variedad. La de nosotros, de pronto es muy plana y tiene que pasar por muchos canales de aprobación, entonces es más lenta... Son buenos, pero no son los más rápidos ni los más activos mostrando información” (Empresa 2, entrevista 1).*

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

En contraste, se observó cómo se valora la comunicación interpersonal cercana propiciada por las directivas de la Organización:

*¿Cómo describiría la comunicación? – “Abierta, participativa, donde usted puede hacer una retroalimentación en los diferentes niveles; o sea, yo puedo hablar tranquilamente con una persona superior como con una persona de mi mismo nivel o como con una persona en un cargo menor, ¿sí? Entonces es una comunicación muy abierta y muy asertiva... Si vos ves, desde el Presidente nos comentan cómo va el negocio, los demás directivos, en qué estamos trabajando, el de Gestión Humana, el de producción, pues, de todos lados... ¡Eh! Es esa familiaridad, los directivos con el trabajador; es ese respeto, es esa confianza. Vuelvo y te digo: es que el mejor medio es vos tener la confianza de poder expresar lo que estás sintiendo... cuáles son tus miedos, tus logros, tus necesidades, tus sueños... esa confianza, esas puertas abiertas que brinda la dirección para todo el grupo de colaboradores”*  
(Empresa 2, entrevista 2).

Para interpretar estas expresiones donde el vínculo afectivo es protagonista y se convierte también en una herramienta de comunicación para los directivos (Etkin, 2007, p.179) explica cómo la estrategia comunicativa se corporiza en forma de mensajes y señales sobre lo correcto y lo deseable para quienes conducen; lo que, en el plano del lenguaje, se instrumenta a través del discurso identificatorio que se propone sostener la existencia de un “nosotros” como sinónimo de una organización que representa e incluye a los individuos.

**Prácticas de descripción de cargos.**

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Ligada al estilo de comunicación identificado en la Compañía, se encuentra la entrega oportuna de la información acerca del contenido del cargo por parte de los jefes, que además tiene en cuenta la vinculación de cada rol con el logro de los objetivos de la Empresa y las actualizaciones pertinentes, como lo describe con precisión una persona:

*“En las inducciones que nos han dado inicialmente en los puestos de cada quien, tenemos claro las labores a realizar, o ya en el momento, según la necesidad, el coordinador nos dice de otra labor a seguir”* (Empresa 2, grupo focal 1).

*“La Compañía tiene unas metas; normalmente se trazan unas metas y de ahí salen otras más pequeñitas, pues, que se dan mes a mes, día a día... nosotros somos la vía para llegar a esas metas, entonces... con el cumplimiento de nuestra labor, el compromiso de nuestra labor, el cumplimiento de normas y cumplir esas metas que se tienen día a día para así poder llegar a la meta final más rápido”* (Empresa 2, grupo focal 2).

En ocasiones, las organizaciones incorporan prácticas específicas indicadas por metodologías de trabajo, como se verá a continuación en los testimonios de las personas citadas y que reflejan el efecto de que las personas conozcan qué es lo que busca la organización. Como lo explica Lloyd (1996) citado por Álvarez (2010, p.126) al referirse al análisis de puestos:

Es fundamental notificar a los empleados en general cuáles son los objetivos del trabajo que se va a emprender y cómo saldrán beneficiados del proceso, además de instruírseles acerca de la metodología que se va a utilizar, haciendo énfasis en el tipo de participación que cada uno tendrá y la colaboración que se espera de ellos. Todo esto con el fin de obtener la confianza de los participantes, mitigar sus dudas e incertidumbres y así lograr su mayor cooperación.

Al respecto, y en especial acerca del uso de la metodología TPM<sup>19</sup>, se extrae el siguiente fragmento de una entrevista:

*“(...) Yo creo que todos los días las organizaciones se convencen más que tener unos buenos ambientes laborales definitivamente genera una mayor productividad, y uno lo evidencia es de (sic) la forma como hace partícipe a la gente... Cuando empezamos a utilizar esta metodología (TPM) me llamó mucho la atención un testimonio de un trabajador [al] que le preguntamos: ‘Bueno, ya empezamos con esta metodología, ¿a usted qué le aportó esta metodología?’. Y contestó: ‘Ahora sé por qué tengo que venir a trabajar a Colcafé’. ‘Pues, ¿cómo que ahora sí sabe?’ ‘Sí, yo creí que el tema de eficiencia general de los equipos era una responsabilidad del coordinador, pero la responsabilidad es de todos nosotros, entonces yo ya sé que descubrí que yo tengo unas metas; esas metas no son del coordinador sino que son del área y yo soy parte del área’” (Empresa 2, entrevista 6).*

Con lo anterior, se encuentra en la descripción de cargos una dimensión importante para las personas desde el punto de vista de la comunicación, puesto que les permite conocer lo que se espera de ellas en la Organización; y para la Empresa, esta descripción es importante en función del logro de los objetivos, pues ofrece la posibilidad de vincular al trabajador desde su labor, bien sea a través de una metodología específica de trabajo como la anteriormente descrita, o a través de un vínculo que le permita conocer y valorar su aporte a la Organización.

### **Prácticas de participación en la toma de decisiones.**

---

<sup>19</sup> Sigla en inglés para Mantenimiento Productivo Total, una filosofía originaria de Japón, enfocada en la eliminación de pérdidas en procesos de producción industrial asociadas con paros, calidad y costos. Se basa en la mejora continua y en el mantenimiento tanto preventivo como correctivo, con la participación activa de todos los empleados para alcanzar el éxito.

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

En los niveles operativos se encuentra mayor aceptación de la autoridad y satisfacción con el grado de participación, pues las personas cuentan con mecanismos en los que se consulta y se tiene en cuenta su opinión. Como lo expresa un operario del Área de Producción:

*“(...) En el desarrollo de productos, Investigación y Desarrollo es el encargado, pues, de analizar y de hacer los lanzamientos y hacer las investigaciones, pero siempre recurre, por ejemplo, al personal que tiene más experiencia: operarios, ¿cierto? ‘¡Ah! Este café no nos da una temperatura, nos da ésta’... ‘¿Por qué no hacemos ésta modificación?’ Siempre están atentos y esa es una manera también en que la Empresa nos da participación a nosotros”* (Empresa 2, grupo focal 2).

*“(...) Los coordinadores en diferentes procesos, pues ellos siempre cuentan con uno para algo que se vaya a hacer; de todas maneras, ellos son las personas más idóneas para todo esto, pues ¿cierto?”* (Empresa 2, grupo focal 1).

Si se tiene en cuenta que Simon y March (1987, p.99) explican que la aceptación de la autoridad por el empleado da a la organización un medio poderoso para influir sobre él, se puede entender mejor la forma como el personal operativo otorga validez al criterio de sus coordinadores y recibe con agrado la posibilidad de manifestar sus ideas.

De otro lado, a nivel profesional se percibe una necesidad de reconocimiento que valide la confianza en su labor, ya que los cargos con participación en la toma de decisiones se encuentran en las jefaturas y las direcciones, lo cual se puede explicar de acuerdo con Dewey (1926) citado por Huamán (2011) quien plantea que los individuos interactúan movidos por necesidad e interés en las relaciones, teniendo presente un afán de autoafirmación y dominación que se consigue gracias a la existencia del otro. Esto se verá reflejado en el siguiente testimonio de un entrevistado:

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

*“(…) Hay solamente algunas cositas en las que interviene el Presidente que yo pienso que no deberían de estar allá, pero son más detalles, pues, que digamos, a mí me frenan un poquito el trabajo, que la Presidencia las interviene porque a él le gusta... que yo digo que no debería... Esas decisiones deberían ser más fluidas; deberían tomarse más desde aquí; como tener en cuenta mi criterio y confiar en mi criterio en esa toma de decisiones, no intervenir tanto... decisiones que no son tan trascendentales para que estén en poder del Presidente... Eso es lo que yo pienso que se debería mejorar” (Empresa 2, entrevista 5).*

En cuanto a la posibilidad de participación en la toma de decisiones, se pudo identificar una diferencia significativa en la percepción de las personas, en función del nivel jerárquico del cargo que desempeñan, situación que va más allá de conocer la descripción de su cargo o saber si se cuenta con la posibilidad de participar en la toma de decisiones. Es un asunto más relacionado con los niveles de autonomía deseados, que aumentan de manera proporcional a la jerarquía del cargo que ocupan las personas, aunque éstas conozcan los límites y el alcance de su rol.

### **Claridad Organizacional.**

En todos los niveles y áreas de la Organización se reconoce abiertamente una doble intencionalidad en sus objetivos: una en términos de productividad y rentabilidad como negocio, y otra orientada a las personas, a su desarrollo, a su bienestar y a su satisfacción, lo cual se revierte en beneficio de la Organización como un ciclo que alimenta la productividad al generar compromiso por parte de las personas en una relación de mutuo beneficio. Al respecto, se citan fragmentos de testimonios que dan cuenta de ello:

*“Inicialmente, producimos alimentos —siempre es una empresa muy comprometida con la calidad—, y de ahí en adelante, considero que ya siempre, siempre nos quieren es consentir y*

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

*cuidarnos, cuidar al consumidor, cuidarnos a nosotros como fabricantes y productores de alimentos. Esto es una bendición, uno no se cansa de decirlo... que uno aquí se mantiene feliz, dichoso y aquí nos consienten... consentirnos es en el buen trato, lo que nos cuidan en equipos, en charlas para que siempre estemos aliviados, que nos auto-cuidemos, que al auto-cuidarnos cuidamos el trabajo y la Empresa; para mí eso es consentir” (Empresa 2, grupo focal 1).*

*“Yo creo que no hay un único objetivo, son varios objetivos; obviamente como organización y como empresa, pues se está buscando una rentabilidad, [se] está buscando crecer financieramente, expandir el mercado y, pues, obviamente ser reconocida en lo que hace... eso si uno lo mira como desde esa parte organizacional. Pero si ya uno lo mira también como desde la perspectiva humana, creo que hay un tema grandísimo que es proporcionar la calidad de vida a ese personal que trabaja acá; o sea, desarrollar ciudadanos, desarrollar familias, desarrollar seres humanos” (Empresa 2, entrevista 3).*

En el discurso de la Empresa permanecen presentes las dos intencionalidades mencionadas, en aras de un mutuo beneficio donde el desarrollo de las personas hace parte de los objetivos de la Organización; y al orientar sus acciones a ello, tanto en el Área de Producción como desde la de Gestión Humana, las personas ratifican ambos aspectos como focos de intervención para la Empresa, de nuevo en la vía de la “gerencia social”, nombrada por Etkin (2007), concebida como la gestión basada en visiones compartidas, y que es la que puede llevar a la organización a convertir la responsabilidad social en una capacidad interna.

### **Clima Organizacional.**

La gestión del clima organizacional funciona como una estrategia de productividad en la que, a través de la relación cercana y cordial que se establece con los colaboradores, se busca tanto el bienestar de las personas como el fortalecimiento de su vínculo afectivo con la organización,

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

como una vía para lograr sus metas y objetivos al conseguir altos estándares de desempeño, en un ambiente de confianza y calidez donde empresa y persona se benefician. Como lo describen los testimonios transcritos a continuación:

*“(...) La Empresa está muy encaminada a que el clima sea armónico, a sus relaciones entre las personas, [a] que la gente trabaje contenta, trabaje feliz, y creo que esa es una percepción que tiene mucha de la gente que viene a conocer nuestra Empresa, pues se van con una imagen de que aquí se trabaja muy rico, y yo pienso que la Empresa ha encaminado muchos esfuerzos a lograrlo” (Empresa 2, entrevista 1).*

*“Yo pienso [que] si la gente trabaja contenta es más productiva; si la gente no trabaja contenta, la gente no es productiva. Si las personas sienten que quieren a la empresa en la que están trabajando, obviamente su nivel de productividad y los niveles de rentabilidad van a ser mucho más altos. Entonces, el clima es fundamental, pero fundamental” (Empresa 2, entrevista 5).*

En general, las personas asocian el clima organizacional con los asuntos que tienen que ver con el trato interpersonal y con la influencia del jefe como figura de referencia en su equipo de trabajo y como representante de la organización, ya que, según García-Romero (1995) citado por Londoño (2008), los jefes tienen la capacidad de determinar muchos aspectos de la vida de los colaboradores por el poder que les otorga el ejercicio de su cargo, así que la conducta del jefe actúa como modulador de la calidad de las relaciones que existen en su trabajo. Al respecto, una persona manifestó:

*“(...) La gente trabaja tranquila, trabaja contenta... yo digo que un buen puesto también lo hace un buen jefe, entonces también eso depende como del jefe que uno tenga, pero en general yo he visto que, con un clima laboral como el que tenemos, es rico trabajar en esta Empresa” (Empresa 2, entrevista 1).*

La calidad del trato interpersonal que genera un ambiente de tranquilidad, unido a la calidad de la relación con el jefe inmediato que proporciona confianza, son los elementos destacados por las personas al hacer mención del clima organizacional, asunto en el cual el seguimiento del Área de Gestión Humana es importante por su labor de acompañante y regulador de las relaciones en las organizaciones. Como lo mencionan Calderón y colaboradores (2010b), el clima organizacional es un aspecto que despierta gran interés de las áreas de Gestión Humana, por el reconocimiento de su impacto sobre el bienestar y la productividad de las empresas.

### **Hallazgos**

Al revisar las características de las empresas que participaron en el estudio para describir sus características, se encontraron elementos que fueron analizados teniendo en cuenta la información obtenida en las entrevistas y el trabajo con grupos focales, y sus formas de interpretación, de acuerdo con los referentes teóricos consultados en función de la pregunta y los objetivos de la investigación. Este análisis dio lugar a una categoría emergente denominada “características de la organización”, como ya se mencionó, la cual permitió comprender mejor cada organización desde su forma de concebir al ser humano, lo que da lugar a unos rasgos de comportamiento que las personas reconocen como parte de la identidad de la organización.

A partir de esta categoría, se encontró que la Empresa 1 es una institución sin ánimo de lucro, con una marcada esencia religiosa, que basa su filosofía en los principios de la Iglesia Católica y concibe al hombre como ser humano “nacido para servir”, y donde el vínculo con las personas se establece desde la espiritualidad; mientras que la Empresa 2 es una organización que busca la

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

creciente rentabilidad a partir de los procesos de industrialización y comercialización de sus productos, fundamentada en las relaciones con las personas que la conforman, las cuales están a su vez basadas en un trato con calidad humana, respeto y confianza, al concebir al hombre como un ser al que hay que cuidar, y donde el vínculo se genera desde el compromiso afectivo. De allí que el tipo de estructura establecido en la Empresa 1 se asemeja más a la figura de la Iglesia, con marcadas jerarquías, conductos regulares y formalidad en los procedimientos, en tanto que la Empresa 2 cuenta con una estructura, aunque también jerárquica, más de tipo “familiar”, con poca intermediación entre los conductos regulares, y en la que se reconocen y se respetan las figuras de autoridad.

A pesar de las diferencias en aspectos fundamentales, como la finalidad y la esencia filosófica de ambas organizaciones, se identifican también puntos de encuentro en la existencia de una estructura jerárquica y en su interés por el bienestar del ser humano involucrado en el producto o servicio que desarrolla en nombre de la empresa. Adicionalmente, las dos empresas cuentan con un Área de Gestión Humana, dedicada a todos los asuntos relacionados con el personal, y que se ocupan, además, de medir y gestionar el clima organizacional por considerarlo clave para la productividad y para la satisfacción de las personas. Para tal fin, ambas han utilizado el mismo instrumento de medida (Encuesta de Clima Organizacional ECO IV) de manera secuencial, y con base en los resultados obtenidos han desarrollado planes de intervención.

Por lo anterior, las personas que hacen parte de cualquiera de las áreas y niveles de estas empresas están familiarizadas con los asuntos del clima organizacional y con las variables evaluadas al conocer los resultados luego de cada medición, además de que participan en los

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

planes de intervención desde los comités que conforman para este fin en los diferentes equipos de trabajo. Cabe mencionar que, en general, las percepciones recogidas al interior de cada empresa guardaron similitud.

Además, en ambas empresas las personas otorgan una gran importancia a las características de las relaciones interpersonales y al comportamiento del jefe, como elementos con alta influencia sobre la percepción del clima organizacional. A su vez, se identifica cómo la relación con el jefe está mediada por los procesos de comunicación, la descripción de cargos y la participación en la toma de decisiones, prácticas que representan la “claridad organizacional”, y que de acuerdo con las percepciones citadas en el análisis de la información, las personas consideran que influye en el clima de estas organizaciones, como se refleja también con la siguientes expresiones extraídas de entrevistas en las dos empresas:

*“(...) Acá se trabaja muy rico, pues desde el mismo espacio de trabajo es rico porque es un ambiente muy tranquilo ... tenemos mucho apoyo de la jefe ... acá se respetan mucho los conductos regulares, entonces nosotros tenemos ideas, o tenemos pues como, algunos cambiecitos de cualquier índole, se lo comunicamos a la jefe y ya ella se lo comenta al director ejecutivo que es el jefe de ella, pero siempre pues están muy abiertos y siempre podemos como decir que cambiecitos podemos hacer... es una participación activa porque ella [la jefe] siempre me pregunta ...en general es un ambiente chévere, un ambiente rico, hay con quien trabajar, son personas muy amables, cuando se necesita una ayuda lo hacen con el mayor gusto, entonces es un ambiente laboral armónico, entonces es rico trabajar aquí...uno pues, siente un ambiente como, como te digo yo, como alegre, muy tranquilo al mismo tiempo, se siente uno como muy acogido, muy rico uno trabaja con muchas ganas, con mucha alegría y se siente uno muy motivado para hacer todo lo que hace” (Empresa 1, entrevista ).*

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

*“Aquí trabajamos muy bueno, porque trabajamos sin presiones, pues el estrés que genera el día a día y el cumplimiento de las metas, que es normal... pero no tenemos al jefe encima: ‘¡Hágale! ¡hágale! ¡hágale! ¡vea! ¡muévase!’; ni con gritos... Acá todo se maneja con un respeto absoluto y total por las personas... si te tiene que decir que no está bien hecho o que uno metió las patas (porque las metemos), nos lo dicen de la mejor manera del mundo. Yo siento que trabajamos muy rico, a todos los niveles; unos con más estrés que otros, obviamente, pero es que eso es normal, tenemos que cumplir” (Empresa 2, entrevista 5).*

Desde la descripción de la investigación y los referentes teóricos, las prácticas mencionadas se asociaron a la intervención de Gestión Humana como área encargada de regular las relaciones con las personas en las organizaciones; sin embargo, de acuerdo con las percepciones recogidas en el trabajo de campo, se podría decir que las personas asocian estas prácticas directamente con la gestión de su jefe inmediato, y la participación del Área de Gestión Humana se entiende más desde el rol de asesoría, de orientación y de acompañamiento para los jefes, que son los que están en contacto directo y permanente con sus equipos de trabajo. Es en esa interacción en la que se da el proceso de comunicación, que se convierte en el hilo conductor de la “claridad organizacional”, al incluir la información relacionada con las descripciones de los cargos y con la posibilidad de participación en la toma de decisiones.

De acuerdo con las percepciones manifestadas por las personas, estos tres elementos son determinantes de la “claridad organizacional” y tienen influencia en el clima organizacional, en tanto que (1) a través del proceso de comunicación, con sus formas y contenidos, ellas acceden a la información sobre el funcionamiento de la empresa; (2) la descripción del cargo que desempeñan la entienden como el conocimiento del propio rol, de los objetivos de la organización y de su aporte para lograrlos; y (3) la participación en la toma de decisiones —bien sea como posibilidad real de tomar de decisiones, o como oportunidad de expresar su opinión y

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

sentirse incluidas en dicho proceso— disminuye su incertidumbre y favorece las condiciones del ambiente de trabajo en el que se ellas desenvuelven.

Este conjunto de elementos, cuya coordinación está en cabeza de un jefe o líder, ya había sido mencionado por Simon (1972, p.102) como una forma de lograr los objetivos en una organización —si cada miembro de ésta sabe con anticipación lo que debe hacer y lo que hacen los demás, y actúan todos coordinados por alguien más—. El autor afirma que: “se falla en la comunicación cuando se olvida que el comportamiento de los individuos es el instrumento con que la organización lleva a cabo sus propósitos”. Con lo cual se puede entender mejor por qué las personas otorgan en las empresas tanta importancia al proceso de comunicación con el jefe inmediato como determinante de la “claridad organizacional” (que afecta al clima organizacional, como se afirmó), y cuentan con la intervención directa del Área de Gestión Humana en procesos como la descripción de cargos o la evaluación de desempeño.

Con respecto a la posibilidad de participación en la toma de decisiones, se encontró la misma tendencia en las dos empresas, la cual consiste en una diferencia en la percepción acerca de esa participación en función del nivel jerárquico en el que se desempeñan, puesto que los cargos más operativos manifiestan satisfacción por el grado de participación y la interpretan como la posibilidad de ser escuchados y tenidos en cuenta, independientemente de verse representados o no en la decisión final tomada por quienes tienen la facultad de hacerlo.

En el caso de quienes ocupan cargos de mayor responsabilidad y con personal a cargo, estos desearían tener mayor autonomía para tomar algunas decisiones, por considerar que cuentan con

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

la capacidad de hacerlo debido al conocimiento del cargo que desempeñan y de la organización, pues otra característica es que son empresas donde hay alto grado de estabilidad y las personas tienen la posibilidad de ascender y permanecer en ellas durante años. Esta situación amerita un cuestionamiento para ambas empresas, pues, desde la mirada de Etkin (2005), se presentan situaciones que reflejan dilemas entre los objetivos establecidos y la motivación y las expectativas de los individuos en el trabajo, debido a la complejidad de las organizaciones; realidades éstas que requieren métodos de concertación más que cambios en la gestión administrativa.

Además de los elementos previamente identificados como determinantes de la “claridad organizacional”, se encontró que las personas hicieron alusión a la “coherencia” como un asunto asociado a esa claridad, puesto que perciben la consistencia entre el discurso y el comportamiento de las directivas como una forma de comunicación que señala los comportamientos esperados y deseables por las empresas, lo que constituye un ejemplo a seguir para los integrantes de estas organizaciones.

### Capítulo 5 Conclusiones

- Teniendo en cuenta los referentes teóricos consultados y los hallazgos del proceso investigativo descritos en los capítulos anteriores, en relación con la pregunta central de la presente investigación: **¿Se ve afectado el clima organizacional por las prácticas de gestión humana presentes en la “claridad organizacional”, tales como la comunicación, la descripción de cargos y la participación en la toma de decisiones?**, se encontró que dichas

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

prácticas presentes en la “claridad organizacional” sí afectan el clima organizacional en las empresas que participan en el presente estudio.

- De acuerdo con los objetivos propuestos, se recolectó información cualitativa acerca de la percepción de diversas personas sobre las prácticas de comunicación, la descripción de cargos y la participación en la toma de decisiones en ambas empresas, como elementos presentes en la “claridad organizacional”. Los hallazgos presentados reflejan cómo las personas establecen una relación de influencia de éstas prácticas sobre el clima organizacional, y lo explican haciendo alusión a las características y objetivos de cada organización, así como a hechos y situaciones cotidianas.

- De otro lado, uno de los elementos que se analizó en este estudio fue el nivel de concordancia entre el resultado numérico obtenido con la medición de clima organizacional, a partir de la encuesta realizada en 2011, según la cual ambas empresas alcanzaron niveles considerados altos, resultado que se comparó con la percepción de las personas acerca de los elementos analizados, encontrando coincidencia, lo que indica una alta “claridad organizacional” percibida por las personas de diferentes niveles y áreas en ambas organizaciones, como se describió en el análisis de la información y en los hallazgos.

- De acuerdo a lo anterior, se pudieron identificar aspectos generales en los que cualquier organización puede trabajar con el fin de favorecer la percepción con respecto a la “claridad organizacional”, como se evidenció en los testimonios de los entrevistados con relación a la fluidez y a la oportunidad en los procesos de comunicación por intermedio del jefe inmediato, el

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

conocimiento de las funciones del cargo que se desempeña, su aporte a la organización, y el alcance frente a la posibilidad de participación en la toma de decisiones. La siguiente transcripción de testimonio lo refleja:

*“(...) Por decir... yo no concordaba en una cosa con mi coordinadora y eso se habló y... pues fue al principio... como que íbamos como (sic) para lados diferentes y nosotras nos sentamos a hablar con la jefe y ya... pues las cosas ya van bien; ya uno sabe lo que tiene que hacer y entonces ya no se dieron más esas cosas. Entonces, por eso me parece que es bueno eso, porque es que las dificultades no son ningún problema, son dificultades que hay en todas partes, pero aquí se resuelven y ya siguen las cosas bien, no como en partes... [Eso] de que ‘yo choqué con éste’ entonces ya, ya... ‘que éste haga lo que quiera y yo ya hago mis cosas y no nos cruzamos’... Entonces por eso es bueno” (Empresa 1, entrevista 4).*

Al respecto, se retoma a Simon (1972, p.103) quien menciona los elementos estudiados, desde el proceso administrativo, como asuntos a los que se debe prestar atención por su influencia en el comportamiento de las personas:

Ninguna fase del proceso administrativo es más generalmente ignorada, ni más pobremente realizada, que la tarea de comunicar las decisiones. Se “ordena” con demasiada frecuencia que sean llevados a efecto ciertos planes, sin considerar la manera en que pueden ser llevados a influir sobre el comportamiento de los individuos miembros del grupo. Se promulgan manuales de procedimiento, sin llegar a determinar si los contenidos de esos manuales guían a los individuos en sus decisiones. Los planes de la organización se trazan sobre el papel, aunque los miembros de la organización ignoren el plan que pretenden describir sus relaciones.

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

- Aunque estos procesos involucran al jefe inmediato, por su contacto directo con las personas a cargo, se destaca la pertinencia de los profesionales de la Gestión Humana como área reguladora de esas relaciones en la organización que media en las prácticas de comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones de éstas organizaciones.

- Con relación a los hallazgos, se destaca el protagonismo que las personas otorgaron a los jefes, como representantes de la organización y como ejecutores de las prácticas estudiadas, ante los equipos de trabajo de los cuales son responsables. Este es un elemento que ratifica la importancia de la figura del jefe como embajador de la organización y la labor del Área de Gestión Humana como intermediaria en esa relación, la cual no puede sustituir pero sí acompañar, asesorar e intervenir de acuerdo con las políticas de la organización, como lo menciona un entrevistado del Área de Gestión Humana:

*“(...) Donde hayamos tenido que hacer intervenciones como más críticas... es [en] el tema de estilos de liderazgo... como el que más influye en un equipo para el clima y a veces conflictos interpersonales que también están muy asociados al estilo de liderazgo; porque también hay otras áreas donde se presenta el mismo conflicto, pero hay un líder que rápidamente lo interviene y no deja que eso avance” (Empresa 2, entrevista 4).*

Al respecto, y en el contexto local, Calderón y colaboradores (2010b, p.58) consideran que el Área de Gestión Humana ejerce como traductora de las políticas organizacionales al lenguaje de los empleados, aunque no siempre de forma directa, sino a través de la formación de directivos o jefes de las otras áreas. Agregan que las relaciones con el jefe y el hecho de obtener su retroalimentación disminuyen la incertidumbre y favorecen el bienestar del empleado, así como el ambiente de trabajo.

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

- Otro elemento destacado es el de las diferentes posturas con respecto a la posibilidad de participación en la toma de decisiones —quienes se desempeñan en los niveles de jerarquía media con personas a cargo desean contar con mayor participación—. Como lo manifiesta el siguiente entrevistado:

*“(...) Siento que es algo general en la Compañía... que es importante revisar los niveles de autonomía de la gente, porque también, por ser una empresa tan conservadora, las personas llevan tanto tiempo, las decisiones están muy centralizadas; entonces, de pronto, posiblemente haya cosas que no debería ni consultar, ¿cierto? Que acá sí se usa: ‘Jefe, tengo que preguntarle’. Aunque yo sé que es así y me va a decir que sí, tengo que ir a decirle, ¿cierto? Yo diría que es más como el nivel de la autonomía que si participo o no en la decisión... es que el nivel de participación a veces debería ser ya distinto... Es como ¿por qué preguntar todo? ¿Por qué? Que ese es un tema también como del formalismo, entonces digamos que está claro que hay que preguntarlo, entonces uno ahí diría: ‘no hay un problema de claridad’; no, no, porque yo sé que lo tengo que preguntar; o sea, yo tengo muy claro... ¿Usted sabe hasta dónde van sus decisiones? Claro, yo sí sé hasta dónde, pero hay unas que podrían estar ya en otro nivel... y hay personas que ya han tenido un desarrollo en su puesto de trabajo, que tienen ya la capacidad pa’ tomar decisiones de forma autónoma”*  
(Empresa 2, entrevista 4).

En este aspecto se identifica un asunto de especial cuidado para analizar en las empresas ya que, según Schvarstein (2001, p.156) el reconocimiento del grado de participación de cada nivel en la elaboración de los planes indica el grado de autonomía, teniendo en cuenta que sin delegación no hay autonomía, y sin autonomía se resiente la motivación.

- Con relación a las prácticas identificadas, cabe mencionarse que son acciones que se derivan de una forma particular de concebir al ser humano y su lugar dentro de la organización, por lo tanto más que describir unas pautas o procedimientos que puedan ser tomados como referentes

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

por otras empresas, que fue una de las pretensiones iniciales de este trabajo, se propone una reflexión acerca de la concepción de hombre con la que se identifica cada organización, la cual a su vez implicará unas acciones consecuentes con ella.

- Según Marín (2006), el interés por el hombre en la organización se remite al comienzo de las teorías de la administración, a finales del siglo XIX, originado por la necesidad de resolver problemas como la baja productividad y el ausentismo, más que por generar una teoría del sujeto humano en la organización, con lo cual el resultado fue una visión mecanicista y reduccionista de él, en busca de su máximo desempeño y con un mayor beneficio para la empresa que para el trabajador. Desde entonces, a pesar de la renovación de los discursos ideológicos o de las formas de administración, esta idea ha influenciado la concepción del hombre en la organización y por lo tanto, el trato que se le ha dado.

- Con base en estos antecedentes, Marín (2006, p.151) se cuestiona “si la administración, por nacer en el seno del capitalismo, debe cargar perennemente el designio de inhumanidad que llega a implicar su aplicación con fines utilitarios”, con la expectativa de que sea asumida una consideración más humana en el trabajo, a pesar del interés económico que entraña la administración.

- Desde el presente estudio, se considera que el panorama ofrece perspectivas alentadoras a las cuales acudir frente a este interrogante, donde los profesionales de gestión humana están llamados a intervenir, teniendo en cuenta que, como se describió en la evolución de la gestión humana, de manera paulatina se ha considerado también la dimensión afectiva de las personas en

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

la organización, para que no sean tratadas con una finalidad exclusivamente productiva. Al respecto, Calderón y colaboradores (2010b) explican que, a partir del cambio de visión del quehacer de las áreas de Gestión Humana, se empieza a percibir una filosofía orientada a la potenciación del ser humano, responsabilidad que no es exclusiva del área, sino que implica una política de dirección de las personas que debe ser formulada, apropiada y empoderada desde las directivas de la organización y compromete a todos los niveles de responsabilidad con personas a cargo, puesto que son ellos quienes ejecutarán la política.

-Lo anterior significa que más allá de elegir o adoptar unas prácticas específicas a implementar, éstas deben ser coherentes con unas políticas propias que reflejen el pensamiento de la dirección y permitan que cada persona identifique su aporte a la empresa; por lo tanto, una práctica valorada como exitosa en una organización no necesariamente lo será en otra, y podría incluso llegar a tener efectos contraproducentes.

-En consideración a todo lo anterior, el presente estudio concluye con una invitación para que los profesionales de la gestión humana promuevan la reflexión acerca de la concepción del hombre en las organizaciones para que, a partir de allí con el equipo directivo, identifiquen e implementen prácticas que los lleven a actuar de una manera más coherente en todos los aspectos, a fin de fortalecer la “claridad organizacional” y el clima en las organizaciones, puesto que, como lo concibe Chanlat (1995, p.26) “no puede haber buena gestión sin que la atención que se le preste al gobierno de las personas esté a la altura de la que se le da a la administración de las cosas”.

### Referencias

- Aburto, H.I., y Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Revista Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, (51), 41-49.
- Aktouf, O. (1998). *La Administración entre tradición y renovación*. Cali: Artes Gráficas Univalle.
- Álvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional: conceptos, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 11(1-2), 25-50.
- Álvarez, L. F. (2010). Recomendaciones para el análisis del puesto de trabajo. *Revista Pensando Psicología*, 6(11), 123-132.
- Arriola, M.A., Salas, E., y Bernabé, T.B. (2011). El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *Revista ciencias estratégicas*. 19(25), 109-127.
- Becerra, M.J., y Ogando, R. (2010). La participación de los trabajadores en la toma de decisiones de sus empresas. Realidades y regulaciones. *Revista Gestión de Recursos Humanos. Ingeniería Industrial*, XXXI(3), 1-5. Recuperado de <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/315>.
- Beltrán, M. (2012). Hermenéutica: de la filosofía a la sociología empírica. *Revista Española de Sociología*, (17), 9-26. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo/codigo=3986169>.
- Bermúdez, H. (2005). La Organización Contemporánea: ¿Una Caja de Pandora? Algunas nociones acerca de las organizaciones desde la antropología y la sociología. *Revista ADMINISTER Universidad EAFIT* (6), 49-66.

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Bermúdez, H. (2009). La gestión humana estratégica: hacia la búsqueda de su coherencia humanista. *Revista Economía, gestión y desarrollo. Pontificia Universidad Javeriana de Cali*, (7), 149–168.

Brönstrup, C., Godoi, E., y Ribeiro, A. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. Traducción del portugués de Luis Ignacio Sierra Gutiérrez. *Revista Signo y Pensamiento*, 26(51), 26-47.

Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.

Calderón, G., Naranjo, J.C., y Álvarez, C.M. (2010a). Gestión Humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Revista Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36.

Calderón, G., Naranjo, J.C., y Álvarez, C.M. (2010b). *Gestión Humana en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones*. Una aproximación al estado del arte. Bogotá: Luna Libros.

Chanlat, A. (1995). Carta a Richard Déry: el Occidente, enfermo de sus dirigentes. La escuela de Montreal sobre humanismo y gestión *Revista Cuadernos de Administración*, (20), 13–41.

Contreras, F. Juárez, F. Barbosa, D. y Uribe, A.F. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, XVIII(2), 7-17.

Coseriu, E. (1991) *El hombre y su lenguaje*. Madrid: Editorial Gredos.

ESPAÑOLA, R. A. (2013). Definición de conceptos ([www. rae. es](http://www.rae.es)).

Etkin, J.R. (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires: Editorial Granica.

Etkin, J.R. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. Buenos Aires: Editorial Granica.

Fernández-Ríos, M. Sánchez, J.C. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

França, V. (2002). “Paradigmas da comunicação conhecer o quê?”, *Estratégias e culturas da comunicação*, Traducción del portugués de Luis Ignacio Sierra Gutiérrez Universidade de Brasília, 13-29. Recuperado de <http://www.uff.br/ciberlegenda/ojs/index.php/revista/article/view/314/195>.

Foutel, M., Giardelli, D., y Gnecco, M. (2010). Modelo de medición del Clima Organizacional en la Universidad: aplicación al claustro docente. Universidad Nacional Mar del Plata. Recuperado de [http://www.inpeau.ufsc.br/wp-content/BD\\_documentos/coloquip10/94.pdf](http://www.inpeau.ufsc.br/wp-content/BD_documentos/coloquip10/94.pdf).

Gadamer, H.G. (1991). *Arte y verdad de la palabra*. Barcelona: Paidós.

Gadamer, H.G. (2001). *Estética y Hermenéutica*. Madrid: Tecnos.

Galeano, M.E. (2004) *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo editorial Universidad EAFIT.

Galindo, J. (1996). *La lucha de la luz y la sombra*. Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación. México: Pearson.

García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Revista Cuadernos de Administración*, (42), 43-62. Recuperado de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/2190>.

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

González, A., y Parera, I. (2005). Clima Organizacional: Resultados del Diagnóstico en una empresa. *Revista Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*, 25(1), 42-44.

Gómez, C. (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(04), 97-113. Recuperado de [http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art\\_8\\_acta\\_11.pdf](http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art_8_acta_11.pdf).

Gorriti, M. (2007). El diseño de funciones y puestos en la administración. *Nuevas políticas públicas, anuario multidisciplinar para la modernización de políticas públicas*, 201-233.

Guber, R. (2001). *La Etnografía. Método Campo y Reflexividad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Hall, R. (1996). *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*. México: Prentice Hall.

Hatch, M.J. (1997). *Organization Theory: modern symbolic and postmodern perspectives*. New York: Oxford University Press.

Hayek, F. (1994) *Derecho, Legislación y Libertad Volumen 1 Normas y Orden*. Madrid: Unión Editorial.

Hernández, G. (2006). La Gestión Humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Revista Cuadernos de Administración*, 19(41), 9-55.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista P. (2003). *Metodología de la investigación*. Bogotá: McGraw Hill.

Huamán, F. (2011). La comunicación interpersonal como instrumento en la teoría sociológica de Robert Park Interpersonal communication as a tool in Robert Park's sociological

- theory. *Revista de Comunicación*, 10, 51-70. Recuperado de <http://rcom.medianewsonline.com/pdf/2011/art51-70.pdf>.
- Ibarra, E., y Montaña, L. (1989) *Teoría de la Organización: fundamentos y controversias*. Iztapalapa: UAM.
- Ibérico, M. (1949). Concepto y sentido de la claridad en la filosofía del siglo XVII (Descartes, Spinoza, Leibniz) Actas del Primer Congreso Nacional de Filosofía, Mendoza, Argentina, marzo-abril 1949, tomo 3. Recuperado de <http://www.filosofia.org/aut/003/m49a1963.pdf>.
- Jorques, D. (2004) *Comunicación y Lenguaje*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Lipovetsky, G. (1994) *El crepúsculo del deber*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Londoño, M.E. (2008). Diferencias en Apoyo del Jefe e Imagen Gerencial en muestras de Colombia, Costa Rica, Ecuador, Panamá, Perú y Venezuela. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 27(1) 22-37.
- López, E., Sepúlveda, C.I., y Arenas H.A. (2010). La consultoría de gestión humana en empresas medianas. *Revista Estudios gerenciales*, vol.26(114), 149–168.
- López, R. (2004). Actualización Psicométrica de la encuesta ECO de clima organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 23(2), 94–100.
- Marín, D.A. (2006). El sujeto humano en la administración: una mirada crítica. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 135-156.
- Mariño-Vivar, J (2011). Diseño de puestos de trabajo en una organización de gestión de la actividad física y el deporte. *Revista Ciencia en su pc*, (3), 52-65.

Martínez-Gómez, R. Agudiez, P. (2012). Comunicación para el desarrollo humano. *Revista Cuadernos de Información y Comunicación*, 17, 79-106.

Mejía, J. (2002); Perspectiva de la investigación social de segundo orden, *Cinta moebio* 14, 200-225. Recuperado de <http://www.revistas.uchile.cl/idex.php/CD/article/viewFile/26230/27522>.

Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia, El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Mintzberg, H. (1999). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Onwuegbuzie, A.J., Dickinson, W.B., Leech, N.L., y Zoran, A.G. (2011). Un marco cualitativo para la recolección y análisis de datos en la investigación basada en grupos focales. *Paradigmas*, (3), 127-157.

Ospina, H. (2010). Nuevos Paradigmas en Gestión Humana. *Revista Ciencias Estratégicas* 18(23), 79-97.

Pérez, I., Maldonado, M., y Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores de cambio organizacional, *Revista Investigación y Postgrado*, 21(2), 231-248.

Pons, F.J., Ramos, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 81-98.

Reichers, A., & Schneider, B. (1990) *Climate and Culture: an evolution of constructs En Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Ed. Jossey Bass Publishers.

Riascos, S.C., y Aguilera, A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Revista cuadernos de administración*, 27(46), 141–154. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225022711011>.

Sáiz, M. (2009). *Historia de la Psicología*. Barcelona: Ed UOC.

Sanín, A. (2007). Estudio de diferencias en apoyo del jefe e imagen gerencial asociadas al género, nivel educativo y nivel jerárquico. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 26(2), 38-62.

Santana, P.J., y Araujo, C. (2009). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? *Revista Decisiones organizativas*, 296-324.

Saussure, F. (1995). *Curso de Lingüística general*. Madrid: Alianza Editorial.

Schneider, B. (1975). Organizational Climates: an essay<sup>1</sup>. *Personnel Psychology*, 28(4), 447-479.

Schvarstein, L. (2001) *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.

Segredo, A. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Revista Educación Médica Superior*, 25(2), 164-177.

Serrano, M. (2007). *Teoría de la comunicación*. Madrid: Mc Graw Hill.

Simon, H. (1972). *El comportamiento administrativo*. Madrid: Aguilar.

Suárez de la Cruz, A.C. (1998). *Metodología y Hermenéutica*. Bogotá: Giro Editores.

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

- Toro, F. (1990). Estudio general del clima laboral – Sofasa – Renault, Medellín: Cincel Informe inédito.
- Toro, F. (1992). Diseño y validación de un instrumento para evaluación del clima organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1-2), 151–162.
- Toro, F. (1995). Evaluación de la imagen gerencial como subproducto del estudio del clima organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 1(1), 73–83.
- Toro, F. (1996). Avances en la medición del clima organizacional con la encuesta ECO. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 15(1), 1–10.
- Toro, F. (2001). *El Clima Organizacional Perfil de Empresas Colombianas*. Medellín: Ediciones Gráficas.
- Toro, F., y López, R. (2002). *Estudio diagnóstico del clima organizacional*. Cincel, Documento no publicado.
- Toro, F., López R., y García, A. (2006). *Acta de reunión Comité de psicología organizacional*. Cincel. Documento no publicado.
- Toro, F. (2007). Incidencia de la imagen gerencial sobre el apoyo organizacional percibido. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 26(1), 46-55.
- Toro, F. (2011). *Clima organizacional, una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. Medellín: Cincel.
- Toro, F., López R., y García A. (2012). *Ficha Técnica del Instrumento de Clima Organizacional ECO IV*. Cincel. Documento no publicado.

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Toro, F., y Sanín, A. (2013). *Gestión del clima organizacional, intervención basada en evidencias*. Medellín: Cincel.

Velázquez, M. (2007). *Hermenéutica y exégesis; uso y tradición*. Universidad Autónoma de México, Toluca. Recuperado de <http://books.google.es/books>.

Werther, W., y Davis, K. (1999). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Wren, D. (2008). *Historia de la gestión*. Barcelona: Belloch.

## APÉNDICE A

## FORMATO GENERAL DE LAS ENTREVISTAS PARA EL TRABAJO DE CAMPO DE LA INVESTIGACIÓN: RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL, COMO VARIABLE DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA, Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

**OBJETIVO:** Construir una conversación, en donde el entrevistado y la entrevistadora, logren un diálogo en torno a las prácticas de gestión humana en comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones, como elementos de la claridad organizacional con el fin de identificar su posible influencia sobre el clima organizacional.

• **Primer momento: información del actor social**

1. Presentación y saludo.
2. Encuadre: contextualización del trabajo de grado que se está llevando a cabo para la maestría en desarrollo humano organizacional y la importancia de la información que los entrevistados puedan suministrar para tal fin. Espacio abierto para posibles preguntas que los entrevistados consideren pertinentes, con el fin de establecer un ambiente de confianza y tranquilidad.

Duración de la entrevista: 45 min a una hora aproximadamente.

3. Información del entrevistado:

Área en la que labora:

Cargo que desempeña:

• **Segundo momento: preguntas para conocer la percepción de las personas sobre el objeto de estudio de la investigación.**

Me interesa conocer de acuerdo a las experiencias que ha vivido durante su trabajo en la empresa, cuál es la percepción acerca del clima en la organización y de la claridad organizacional, representada en la comunicación, la descripción de cargos y la participación en la toma de decisiones.

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Durante la entrevista se abordan todas las categorías con las siguientes preguntas:

**Claridad Organizacional:** ¿Podría describir cuál es el principal objetivo de su empresa, y qué cree que es lo más importante para trabajar aquí? ¿Y el objetivo de su área de trabajo?

**Comunicación:** ¿Cómo describe la forma en la que se comunican en la empresa? ¿Qué aspectos ha identificado usted que dificulten la comunicación y cuáles la facilitan?

**Descripción de cargos:** ¿Qué cree que espera ésta empresa de usted?

**En el caso de personas que trabajan en gestión humana, se les preguntó:** ¿Qué espera la empresa de las personas que trabajan aquí?

**Participación en la toma de decisiones:** ¿Cuál es el grado de participación en la toma de decisiones que la empresa le permite? ¿Qué aspectos mejoraría de esa participación? ¿Usted considera que se le tiene en cuenta en las decisiones que se toman en su área?

**Clima Organizacional:** ¿Cómo describe el clima organizacional de ésta empresa? ¿Cómo influye el ambiente laboral sus actividades diarias? ¿Considera que los asuntos de los que hablamos: comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones, influyen en el clima organizacional?

**A las personas de gestión humana también se les preguntó:** ¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño de las personas?

**Teniendo en cuenta el tema de la investigación, desea agregar algo más?**

• **Tercer momento: cierre**

Dar por terminada la entrevista, agradeciendo la oportunidad con el compromiso de entregar a la empresa el resultado de la investigación una vez finalizado el proceso, sin que sus nombres sean publicados.

## APÉNDICE B

## FORMATO GENERAL DE LOS GRUPOS FOCALES PARA EL TRABAJO DE CAMPO DE LA INVESTIGACIÓN: RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL, COMO VARIABLE DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA, Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

**OBJETIVO:** construir una conversación con un grupo entre 4 y 6 personas bajo la conducción de un moderador, en torno a las prácticas de gestión humana en comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones, como elementos de la claridad organizacional y su posible influencia sobre el clima organizacional.

• **Primer momento: información del actor social**

1. Presentación y saludo.
2. Encuadre: contextualización del trabajo de grado que se está llevando a cabo para la maestría en desarrollo humano organizacional y la importancia de la información que los participantes puedan suministrar para tal fin. Espacio abierto para posibles preguntas que los participantes consideren pertinentes, con el fin de establecer un ambiente de confianza y tranquilidad. Se cuenta con el apoyo de un asistente para la observación y toma de notas.

Duración del grupo focal: una hora a una hora y treinta aproximadamente.

3. Información de los participantes:

Área en la que labora:

Cargo que desempeña:

• **Segundo momento: nodos de discusión y algunas preguntas para conocer la percepción de las personas sobre el objeto de estudio de la investigación.**

Nos interesa tener una conversación de acuerdo a su percepción, alrededor de los temas relacionados con la variable claridad organizacional: comunicación, descripción de cargos y participación en la toma de decisiones, así como el clima de la organización.

## RELACIÓN ENTRE LA CLARIDAD ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Durante la conversación se abordan los siguientes temas:

**Comunicación:** hablemos acerca de la comunicación en la organización, sus formas, contenidos.

**Descripción de cargos:** Qué creen que espera la empresa de ustedes y de su trabajo.

**Participación en la toma de decisiones:** hablemos sobre el grado de participación en las decisiones que tienen en la empresa. Lo consideran suficiente o le cambiarían algo?

**Clima Organizacional:** Cómo describen el clima de esta empresa? Cómo influye el ambiente laboral sus actividades diarias?

**Teniendo en cuenta el tema de la investigación, desea agregar algo más?**

• **Tercer momento: cierre**

Dar por terminado el encuentro, agradeciendo la oportunidad con el compromiso de entregar a la empresa el resultado de la investigación una vez finalizado el proceso, sin que sus nombres sean publicados.