

Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo*

GUILLERMO ERNESTO GARCÍA VILLAMIZAR

EL AUTOR

Magíster en Administración del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México, y la Universidad Autónoma de Bucaramanga. Especialista en Docencia Universitaria de la Universidad Santo Tomás y Profesional en Gestión Empresarial de la Universidad Industrial de Santander. Docente de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga. Director del grupo de investigación Clima Organizacional y Gestión Humana. Ponente en el IV Encuentro de Investigación y Docencia, Unicauca, Popayán 2.006; II Congreso Internacional de Investigadores, Unal, Manizales 2.007 y Encuentro Internacional en Administración 2.007, Univalle, Cali. Email: ggarcia@upbbga.edu.co

* Este documento está basado en algunos avances de iniciativas académicas que desarrolla el autor en el marco de las actividades de investigación del grupo "Clima Organizacional y Gestión Humana" de la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga Colombia

RESUMEN

Pretender medir el clima de una organización aceptando que la percepción del medio se basa en elementos comunes a todos los individuos, pueda llevar a una visión equivocada de la realidad institucional, lo cual en el caso de pensarse en mejoras a esta situación, quizá lleve a enfocarse en aspectos que a lo mejor no son lo importantes que parecieran ser. De ahí, que medir el clima organizacional lo más objetivamente posible, signifique estudiar a fondo la organización con el propósito de descubrir los rasgos propios de la misma, haciendo que las personas que la integran ayuden a definir, de manera no consciente, la variables que intervienen en la visión particular del mundo laboral. La anterior premisa ha sido la base para buscar un modelo en el cual y mediante un primer instrumento, denominado test de pertinencia, las personas ayuden a definir las variables a medir, y con el segundo instrumento se lleve a cabo la medición del clima basado en las variables encontradas.

PALABRAS CLAVES: organizaciones, Nasa, Avalancha, Cosmovisión, comunidad, Cabildo, Resguardo, cultura y asociación.

ABSTRACT

Intending to measure the atmosphere of an organization, accepting that the perception of the environment is based on elements common to all the individuals, may lead to a wrong vision of the institutional reality, which in case of thinking about improvements to this situation, could lead to focus on aspects that might not be as important as they seem to be. Therefore, measuring the organizational atmosphere as objectively as possible means to study the organization deeply, in order to find out the own features, making the people who form it help to define, in an unaware way, the variables that intervene in the particular vision of the work world. The previous premise has been the base to look for a model in which people help to define the variables to measure by means of a first instrument, called relevancy test. By means of the second test, the atmosphere measurement is carried out, based on the variables found.

KEYWORDS: organizational environment, model, relevancy test.

ORIGINAL RECIBIDO: 13-X-07

ACEPTADO: 26-XI-07

CONSIDERACIONES INICIALES

El clima organizacional de cualquier institución es muy propio de dicha organización no solo por las características de la misma, sino por las percepciones que cada individuo tiene del medio ambiente de trabajo en el cual se desempeña, percepciones que están influidas a su vez por los aspectos culturales propios de cada persona. Bajo esta premisa es dable afirmar que no es posible encontrar dos instituciones que tengan el mismo clima organizacional, y que dicho clima refleja la interacción entre las características personales de cada individuo y las propias de su organización. Esta interacción crea en cada persona una valoración o construcción de rechazo, de aceptación o de tolerancia que influye necesariamente en sus actitudes y comportamientos, y que con el tiempo puede traducirse en frustraciones o en logros tanto en el ámbito personal, como social, económico y laboral. Es por eso que, pensar que las variables que intervienen en este proceso son iguales para todos, puede llevar a equivocaciones en la medición del clima organizacional. Hoy día está plenamente comprobado que las diferencias culturales, raciales, de nacionalidad, de credo religioso, etc., influyen no solo en la percepción que toda persona tiene del mundo, sino en sus comportamientos frente a las realidades de la vida cotidiana, y que lo que para alguien puede ser relevante para otro puede no serlo.

¿Pero cómo saber cuáles son las variables de evaluación que puedan dar una visión lo más cercana a la realidad, del clima de una institución? Si lo que se pretende es que sean los individuos quienes ayuden al investigador a definir dichas variables, es necesario encontrar una forma de averiguar previamente a través de las personas cuáles son dichas variables y después aplicarlas para obtener la medición del clima. Aunque se podría argumentar que hacerlo con cada persona solo serviría para determinar las variables a medir en cada uno, el hecho de compartir labores comunes y encontrarse en una misma área de trabajo, ayuda a definir coincidencias comunes a los individuos de un determinado grupo y a formarse una idea más clara de cuáles son los factores que tienen una mayor presencia en la percepción del clima como tal en dicho grupo, y porque el proceso de percepción interpersonal es, al menos en parte, una función del contexto del grupo en el cual la percepción ocurre (Bieri, 1953)(Rosembaum, 1959)

ESTADO DEL ARTE

Hasta este momento los modelos que se han podido conocer¹ de medición del clima organizacional tienen las siguientes características:

1 Modelo de Jhon Sudarsky, Modelo enfocado en las Relaciones Humanas de la Universidad del Rosario (Bogotá), Modelo de los sistemas de Organización de Likert, Modelo de Análisis del Comportamiento Organizacional de Litwin-Stringer (1968),

Las variables a medir están definidas de antemano ya sea por el propio investigador o por los intereses particulares de los directivos de la organización, quienes desean conocer la percepción de sus empleados en determinados tópicos. En oportunidades no se tienen en cuenta las diferencias de tipo personal o grupal de los componentes de la organización que, como se sabe, influyen en la percepción del mundo que los rodea. Se utilizan las mismas variables para todo el personal.

Por lo tanto, el uso de un modelo en el cual, antes de la medición propiamente dicha, se puedan determinar las variables a medir de cada grupo en particular a partir de los individuos del grupo, es quizá una manera de ver la realidad un poco más objetivamente, ya que el definir áreas de aplicación específicas realmente lo que pretende es homogeneizar las percepciones, a lo máximo posible, de los componentes de dicho grupo. Lo anterior se basa en varias teorías y conceptos, de los cuales los más relevantes son:

Las personas de una manera constante emiten enunciados de evaluación, ya sean favorables o desfavorables, con respecto a las cosas, las otras personas o los eventos, reflejando la manera como se sienten (Robbins, 1988:140) o como perciben la realidad que los rodea. Por este motivo si el enunciado de evaluación lo hace el directivo o la persona que va a llevar a cabo la investigación, se podría pensar que está influenciado por su propia actitud frente al hecho, lo cual justifica que sea precisamente la influencia de la actitud del trabajador la que ayude a definir la variable a tener en cuenta. Además, la mayoría de investigaciones (Robbins, 1988:142) de comportamiento organizacional se han interesado en tres tipos de actitudes a saber: satisfacción en el trabajo, compromiso con el trabajo y compromiso organizacional, permitiendo ver las actitudes como resultantes de la percepción del clima, lo cual ayuda a comprender la necesidad de conocer los factores que influyen en estas actitudes en un proceso de medición del clima organizacional, a partir del propio sujeto de análisis. Otro aspecto a favor de que sean los trabajadores y no sus superiores los que contribuyan a encontrar las variables de medición se encuentra en lo que se conoce como percepción selectiva (Robbins, 1988:315) que no es otra cosa que lo que las personas quieren ver o escuchar se basa en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. La percepción selectiva como barrera de la comunicación que es, ayuda a comprender la necesidad de la participación activa del objeto de estudio puesto que esta forma de querer ver o escuchar es diferente en cada individuo y no deja de estar influenciada por el grupo al cual pertenece.

Modelo hacia un Clima Organizacional plenamente gratificante de Hernán Álvarez Londoño (1993), Encuesta ECO del Clima Organizacional de Fernando Toro Álvarez (1992) y Modelo de Medición del Clima Organizacional y Satisfacción Laboral Visión 360° de Diego David Cardozo (1998)

En esta propuesta es fundamental la afirmación de Likert quien sostiene que "la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta." Si lo que se pretende es precisamente conocer la percepción del medio ambiente de determinadas personas, lo lógico es que se recurra a ellas y no sean otros quienes definan qué es o no importante para aquellos. Además, porque según este mismo autor "Lo que cuenta es la forma como una persona ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar." "El comportamiento de la gente está basado en la percepción de lo que es la realidad, no en la realidad misma." En otras palabras, "el mundo en la forma en que es percibido, es lo que realmente importa para el comportamiento". (Robbins, 1988:90). Otros autores como Bruner (1951) definen la percepción como "el proceso a través del cual el individuo connota de significado su situación y su ambiente" (En Álvarez, 1992:15). Es por eso que cada persona selecciona los diversos indicios que influyen en sus percepciones respecto a las otras personas, a los objetos y los símbolos. Llegar a conocer esos factores que influyen para que cada persona seleccione esos indicios y no otros, es de gran importancia, y la única manera de conocerlos es permitiendo al individuo darlos a conocer.

De ahí la necesidad de existir un test de pertinencia con el cual se puedan determinar las variables que interesan a cada grupo definido de personas, asegurando de esta manera que solo los aspectos más relevantes para cada grupo sean los que permitan hacer la medición del clima organizacional, evitando el desgaste de estudiar variables que a determinados grupos no interesan y que puedan más bien conducir a confusión. Además, el fin último del modelo, como el de todos los modelos de medición del clima organizacional conocidos hasta ahora, es el de proporcionar información valiosa a las instituciones para la toma de decisiones encaminadas a mejorar el clima organizacional, de tal forma que, toda la actividad del talento humano de la misma pueda centrarse en lograr una vida realmente benéfica a escala personal y social de sus trabajadores, y con el cliente externo quien será uno de los más beneficiados del proceso de mejoramiento continuo que de este proceso deba generarse.

UTILIDAD DEL MODELO

El modelo tal y como está planteado busca ayudar a la obtención y análisis de datos de manera que su estudio sirva como aporte al mejor entendimiento del denominado "clima organizacional", concepto que como se sabe tiene implicaciones en el comportamiento de las personas y a su vez es el resultado de las percepciones de los individuos en su ambiente de trabajo. Así mismo sirve para resolver problemas de índole laboral y de comportamiento ya que el conocer, de una forma más cercana a la realidad, las apreciaciones de las personas sobre su medio ambiente, dan a las organizaciones elementos de cambio

que les ayudarán a ser mejores como instituciones y a ser más competitivas dentro del contexto en el cual se desenvuelven. A través de este nuevo modelo se logra tocar un aspecto no tratado en los modelos conocidos, cual es el de la intervención directa de las personas a encuestar en la definición de los factores que son relevantes para ellos en su percepción del clima organizacional. Así mismo, el desarrollo de este modelo ha servido para dar respuesta a la inquietud personal del autor de profundizar en uno o varios enfoques teóricos que tratan el problema que se explica, a partir de los cuales espera avanzar en el conocimiento planteado, o para encontrar nuevas explicaciones que modifiquen o complementen el conocimiento inicial. El beneficio resultante de la aplicación de este modelo, se ha de manifestar en una mejor calidad de vida laboral, la cual se hará extensiva a la familia de quienes trabajan en la organización y a la sociedad en general. Por último, este modelo ha permitido al autor acceder a la dimensión práctica derivada de su trabajo profesional actual como docente de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga, ya que su utilización dio vida al Semillero de Investigaciones de la Facultad de Administración de Empresas, SINAE, de la misma universidad, del cual es el Coordinador.

ENFOQUE

El clima organizacional ha sido tratado desde diversos enfoques pero, para efectos de la elaboración del modelo, se tomó el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que las personas que trabajan en una organización tienen de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral. Su principal importancia radica en el sentido de que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia de los factores organizacionales existentes, sino de las percepciones que el trabajador tenga de estos factores, percepción que a su vez está influida por su carga personal cultural. Es decir, que las percepciones dependen en buena parte de las interacciones, de las actividades y de todas las experiencias que la persona tenga con su empresa, por lo que el Clima Organizacional lo que hace es reflejar la interacción entre las características del personal y las de la organización. Una síntesis de lo expuesto anteriormente se puede apreciar en la figura 1.

FIGURA 1. MODELO DE INTERACCIÓN ORGANIZACIONAL

De acuerdo a lo anterior, se puede decir que la interacción entre los trabajadores y la estructura organizacional de su organización, es la que da lugar al denominado clima organizacional, el cual induce determinados comportamientos en los individuos, comportamientos que a su vez inciden en la organización en sí misma. Por lo tanto: el clima organizacional de una organización hace referencia a las características del medio ambiente del trabajo; las características son percibidas directa o indirectamente por las personas que laboran en dicho ambiente; el clima organizacional de la empresa tiene repercusiones en el comportamiento laboral de las personas; el clima organizacional es lo que se llama una variable interviniente entre los factores del sistema organizacional de la institución y el comportamiento individual; las características de cualquier organización son relativamente permanentes en el tiempo, son diferentes de las otras organizaciones y aún de una sección a otra de la misma institución; las características de las personas son relativamente permanentes en el tiempo, son diferentes de una persona a otra, aún entre personas de una misma nacionalidad o región; y el clima organizacional, las estructuras y características de una organización, y las personas que la conforman, son parte de un sistema interdependiente altamente dinámico

Ahora bien. Las percepciones y las respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una buena cantidad de factores de los cuales se pueden destacar los siguientes: Factores de liderazgo y prácticas de dirección. Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización, como las comunicaciones, las relaciones de dependencia, las promociones, las remuneraciones, etc. Las consecuencias del comportamiento en el trabajo, como los sistemas de incentivos, el apoyo social, interacción con los demás miembros de la institución, etc. Factores culturales propios de la región, del país, de tipo étnico, religioso, de sexo, etc.

Lo anterior se basa en las numerosas investigaciones que se han realizado hasta la fecha y de cuyos análisis han resultado tres orientaciones (Álvarez, 1992:35) a saber: el diagnóstico de sus determinantes potenciales en la organización; el análisis de su relación con el comportamiento de los individuos en la organización y el análisis de su relación con las características propias de la organización y los resultados de la actuación individual

CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Aun cuando en la actualidad es común hablar de clima organizacional, todavía existen desacuerdos dentro de los teóricos en aspectos como: si realmente existe un concepto claro de lo que se denomina clima organizacional, si los métodos existentes realmente lo miden, si la satisfacción en el trabajo es lo mismo que el clima organizacional, o cuáles son los elementos del concepto.

Por lo tanto para examinar su significado, sus aspectos más relevantes y la relación existente con otras variables de la organización y de los individuos fue

necesario contemplar los aportes que algunos autores han hecho al concepto de clima organizacional, y los cuales se pueden apreciar a continuación:

Francis Cornell lo define como una mezcla de interpretaciones o percepciones que las personas hacen en una organización de sus trabajos o roles con relación a los demás compañeros. (Cornell, 1955:38) De acuerdo a lo anterior son las percepciones las que definen el clima y solo a partir de esas percepciones se puede conocer y determinar las características del mismo. Chris Argyris defiende la posición de que es necesario que en la organización exista una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad para que se pueda aceptar la existencia del conflicto, de tal forma que se le identifique y se haga lo necesario para resolverlo. (Argyris, 1957:183). Sells sostiene que el ambiente interno de la organización tiene influencia en el comportamiento de las personas que la componen y que dicha influencia depende de la percepción de la gente y de la aceptación de las restricciones sociales y culturales de su entorno. (Sells, 1960:145). MacGregor hace énfasis en el clima psicológico de la relación definiéndolo en términos de las manifestaciones derivadas del hecho de asumir la gerencia (MacGregor, 1960:98). Para Forehand y Gilmer el clima organizacional es multidimensional y está formado por un conjunto de características que describen a la organización, la hacen diferente de otras organizaciones, son duraderas en el tiempo e influyen sobre el comportamiento de los miembros de la organización (Forehand, 1964:361).

McClelland y Atkinson se basan en la incidencia que las motivaciones sociales como la necesidad de logro, de poder y de pertenencia tienen en el desarrollo del comportamiento individual, lo cual presumiblemente puede influir en la percepción del clima organizacional. (McClelland, 1968:71). Litwin y Stringer lo definen como una característica relativamente permanente que define el ambiente interno de cualquier empresa, el cual lo experimentan todos los miembros de la organización e influencia su comportamiento. (Litwin, 1968:125). Para Tagiuri y Laitwin es una cualidad relativamente duradera en el ambiente interno de la empresa, que influye en la conducta de las personas y que puede ser descrito en términos de valores de un grupo particular (Tagiuri, 1968:145). El clima organizacional es para Pace, un patrón de características organizativas con relación a la calidad del medio ambiente de la empresa, el cual se percibe por quienes conforman la organización, e influye en sus actitudes (Pace, 1968:108). Barker dice que es mejor hablar de *escenarios de conducta* para así poder conocer el comportamiento de las personas en las organizaciones, aceptando que "escenarios" son el complejo físico y psicológico con el cual los individuos están constantemente en interacción (Barker, 1968:28). Según Campbell está formado por un conjunto de atributos, muy propios de cada organización y el cual se puede deducir de la forma como dicha organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente (Campbell, 1971:192).

De acuerdo a Pritchard y Karasick es una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización y que resulta del comportamiento de los

miembros en especial de la alta gerencia (Pritchard, 1972:211). Para Dubran cada empresa tiene sus propias características las cuales son percibidas por sus miembros creándose una estructura psicológica que influye en el comportamiento de dichas personas (Dubran, 1974:132). Schneider y Hall conceptúan que es un conjunto de percepciones globales de las personas sobre el medio interno organizacional, resultado de la interacción de las características personales y de la organización. (Schneider, 1975:160). Según Buchanan, lo identifica con la atmósfera de la organización (Buchanan, 1980:24). Owens lo relaciona con sentimiento, atmósfera, cultura, ambiente interno, o tono del ambiente psicológico interno de la empresa (Owens, 1981:122). De acuerdo a Gibson es un compendio de las percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos que se dan en una organización (Gibson, 1984:87). Brow y Moberg lo definen como una serie de características del medio ambiente interno organizacional, tal y como lo perciben los miembros de una institución (En Carvajal, 2000:18). Álvarez define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. (Álvarez, 1993).

Dessler (En Carvajal, 2000:18) se basa en el enfoque de varios expertos a saber: Enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer según el cual el clima organizacional es el "conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman". Enfoque subjetivo de Halpin y Crofts para quienes el clima organizacional es "la opinión que el empleado se forma de la organización". Enfoque de síntesis de Litwin y Stringer de acuerdo al cual el clima organizacional son los efectos subjetivos percibidos del sistema los cuales influyen sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan una organización. Enfoque de síntesis de Water para quien el clima son "las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

Para Hall (En Carvajal, 2000:18) es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por el empleado, las cuales se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Con base en lo anterior, las conclusiones sobre el concepto del clima hasta aquí contemplado se podrían sintetizar en lo siguiente: El clima organizacional es el resultado del conjunto de percepciones globales de las personas sobre su medio interno de trabajo. Es un efecto de la interacción de los motivos internos de los individuos, de los incentivos que da la organización y de las expectativas que se despiertan en dicha relación. Está integrado por las características propias de la organización, que la describen y a su vez la diferencian de las demás. Es experimentado por todos los individuos y se puede medir operacionalmente a través del conocimiento de las percepciones de las personas. Es un fenómeno *subjetivo* que se refiere a las actitudes, valores, normas y

sentimientos que las personas perciben que existen o conciernen a la organización de la cual hacen parte. También es un fenómeno *objetivo*, es decir, como conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de los individuos que la forman (Forehand y Gilmer, 1964). Es un fenómeno exclusivamente perceptual, lo que hace que puedan existir muchos climas organizacionales en una misma organización, dependiendo del punto de vista del participante (Johannesson, 1973:118) (Guión, 1973:120).

Como se puede apreciar, el clima organizacional a pesar de no poderse tocar ni ver, si se puede sentir como algo que afecta los comportamientos de las personas que forman una organización, así como el clima se ve afectado por la relación existente entre la organización como tal y sus integrantes. Por lo tanto, y de acuerdo a los expertos, se pudiera decir que el clima organizacional está integrado por muchos elementos entre los cuales se citan: el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, valores, aprendizaje, etc.; los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; la motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; el liderazgo, el poder, las políticas, la influencia, el estilo; la estructura; los procesos organizacionales, la evaluación, el sistema de remuneración, la comunicación y el proceso de toma de decisiones.

NATURALEZA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Pero así como no deja de ser interesante la cantidad de apreciaciones que el concepto de clima organizacional ha generado a través de los años, fue también muy importante definir la naturaleza del mismo con el propósito de ayudar a entender por qué a través de este modelo se utiliza al sujeto de estudio como ayuda en la definición de los factores a medir. Por lo tanto el enfoque bajo el cual se elaboró el modelo y que está sintetizado en la figura 1 vista anteriormente se apoya en el enfoque integrador propuesto por Waters (1974), puesto que la tesis aceptada de clima organizacional es que este representa las percepciones que la persona tiene de la organización en la cual trabaja y la opinión que posee de ella en términos de las variables que el mismo individuo ayuda a definir. Así mismo y para efectos del modelo planteado, se consideró al Clima Organizacional como un factor interviniente resultante de la interacción entre la organización y sus trabajadores, el cual genera unos comportamientos que influyen necesariamente sobre la misma organización, y que viene a sintetizarse en la percepción que los miembros de la institución tienen del ambiente interno. (Likert, 1961) (Marrow et al., 1967) (Litwin y Stringer, 1968) (Hall, 1972) (Watson, 1973) (Hand et al., 1973) (Lawler et al., 1974)

TEORÍAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL QUE APOYAN EL MODELO

Si se acepta la premisa de que las características de las personas son relativamente permanentes en el tiempo, que son diferentes de una persona a otra y aún entre personas de una misma nacionalidad o región y que el grupo ejerce influencia en las personas, es conveniente tener en cuenta aspectos como la motivación, las necesidades, la percepción, el sistema de valores personal, la cultura, el *locus* de control, y muchas otras teorías que soportan el comportamiento organizacional, ya que de los factores intervinientes en la interacción entre la empresa y los trabajadores, son las personas quienes en última instancia darán la clave para definir los aspectos que muestren de la mejor manera el clima de su propia organización.

LOS VALORES

Dentro de las muchas definiciones que existen sobre los valores, la que se tuvo en cuenta fue la propuesta por Stephen Robbins, según la cual los valores representan convicciones básicas (Robbins, 1999:132) de que "un modo específico de conducta o una finalidad de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta opuesto o a una finalidad de existencia conversa" (Rockeach, 1973:5). Lo anterior ayuda a soportar el hecho de que "los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, ya que constituyen las bases para el entendimiento de las actitudes y motivaciones y porque influyen las percepciones personales". (Robbins, 1999:132). Además hoy día se acepta que, los valores de los individuos difieren pero tienden a reflejar los valores de la sociedad del período en el cual crecieron, lo cual es una ayuda valiosa para explicar y pronosticar el comportamiento de las personas. Todo lo anterior tiene como base el estudio realizado por Milton Rockeach, creador de la encuesta de valor o RVS, según sus siglas en inglés, y en el cual se encontró cómo los valores tanto terminales como instrumentales varían en individuos de una misma nacionalidad, así tengan muchas veces la misma ocupación o categoría. Pero las diferencias son mucho más ostensibles cuando se habla de las culturas nacionales. Para un estadounidense hay valores esenciales como la individualidad y la singularidad. Para un japonés lo son el trabajar en equipo y el adaptarse. Hay culturas para las cuales es importante el futuro, la prosperidad y la persistencia. Otras tienen como valores el pasado, el respeto por la tradición y el cumplimiento de la obligación social. Es más. No todas las teorías y los conceptos del comportamiento organizacional son aplicables universalmente, debido precisamente a que los valores culturales de las personas deben ser tomados en cuenta para tratar de entender el comportamiento de los individuos y la percepción del medio ambiente que los rodea. Todo lo anterior aportó sustento teórico a la necesidad de utilizar una herramienta que permitie-

ra, a las personas integrantes de una organización, definir las variables que servirán en el proceso de medición del clima organizacional.

LAS ACTITUDES

Las actitudes son enunciados de evaluación, ya sean favorables o desfavorables, con respecto a las cosas, las otras personas o los eventos, y reflejan la manera como alguien se siente acerca de algo. Dentro de los elementos de una actitud (Robbins, 1999:140) se encuentran: el componente cognoscitivo, el componente afectivo y el componente del comportamiento. Si se toma el término *actitud* como la parte afectiva de los tres componentes, esto permitirá entender mucho mejor la complejidad que se presenta al analizar cómo las actitudes pueden influir en los comportamientos de las personas. Además es bueno recordar que las actitudes como los valores se adquieren de los padres, los maestros y los grupos de compañeros. Es cierto que se nace con ciertas predisposiciones genéticas, pero con el tiempo las actitudes se van moldeando de acuerdo con lo que se admira, respeta o se teme. Es por eso, que se puede afirmar que las actitudes son menos estables que los valores, y que una persona pueda tener miles de actitudes. Ver las actitudes como resultantes de la percepción del clima, ayuda a comprender la necesidad de conocer los factores que influyen estas actitudes en un proceso de medición del clima organizacional.

LA MOTIVACIÓN

Existen muchas clases de motivaciones dependiendo de la situación en la que se encuentre el individuo. Por eso, en relación con la empresa y el trabajo la definición más aceptada es la de "la voluntad que puede tener una persona para ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" (Robbins, 1999:168). Lo anterior muestra un elemento sumamente importante, cual es *la necesidad*, y que no es otra cosa que algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos (Robbins, 1999:168). Respecto a las necesidades existen varias teorías, dentro de las cuales las más conocidas son:

- Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow
- Teoría X y Teoría Y, de Douglas McGregor
- Teoría de la motivación – higiene de Frederick Herzberg
- La Teoría ERG, de Clayton Alderfer
- La Teoría de las necesidades de David McClelland
- Teoría de la evaluación cognoscitiva
- Teoría del establecimiento de metas de Edwin Locke
- Teoría del reforzamiento del psicólogo B.F. Skinner

- Teoría de la equidad
- Teoría de las expectativas de David Nadler y Edward Lawler

Todo lo anterior no hace sino demostrar cuan complejo es saber qué motiva a alguien, y que no se puede pensar que existen motivaciones iguales para todas las personas. Además muchas de estas teorías han sido desarrolladas en los Estados Unidos y ya se sabe que lo que motiva a las personas de una nación no necesariamente motiva a los componentes de otro país. No obstante lo anterior, parece que existen consistencias interculturales como el deseo de un trabajo interesante, en el cual no importa la cultura nacional. Lo anterior reafirma el principio que a todas las personas no las motiva lo mismo por igual. (Filipczak, 1996: 29). Como corolario de lo anterior se tendría que la motivación es uno de los mayores intervinientes en la percepción que las personas tienen de su ambiente laboral, aspecto relevante al momento de pretender medir el clima laboral de una organización

PAPELES O ROLES

William Shakespeare decía que "el mundo es un escenario y los hombres y las mujeres simplemente son actores". Si se usa la misma metáfora, todas las personas que conforman una organización realmente representan un *papel o rol*. Si se acepta que el papel que desempeña una persona es "un grupo de patrones de comportamientos deseables atribuidos a alguien que ocupa una posición dada en una entidad social" (Robbins, 1999:252), se puede entender que las personas constantemente son requeridas para desempeñar un número diverso de papeles tanto dentro como fuera del ámbito laboral. Lo anterior lleva a que las personas se identifiquen con el papel, asumiendo actitudes y comportamientos consistentes con el mismo y que cuando se obtiene un ascenso, las actitudes cambien y se vuelvan acordes con el nuevo rol dentro de la organización. Por otra parte, existen las expectativas que genera el papel de la persona en la empresa, que no son otra cosa que la manera en que los demás creen que un individuo debe actuar en una situación dada. Si alguien no actúa conforme a las expectativas puede encontrarse con situaciones incómodas que pueden afectar su relación con los jefes especialmente, y si actúa conforme a las expectativas puede estarlo haciendo precisamente para evitarse enfrentamientos o situaciones no agradables, sin estar de acuerdo o asumir como propio este comportamiento. Esto confirma una vez más la necesidad de medir el clima organizacional de una empresa desde la perspectiva de las personas que la conforman, ya que sus papeles influyen en la percepción del ambiente laboral que los rodea.

EL LOCUS DE CONTROL

Dentro de los atributos de la personalidad que ejercen mayor influencia en el comportamiento organizacional está el denominado *locus* de control, que no

es otra cosa que la percepción que la gente tiene sobre la fuente de su destino. "Algunas personas creen que son los arquitectos de su propio destino. Otras se perciben como peones del destino, y creen que lo que les ocurre en la vida se debe a la suerte o a la oportunidad". (Robbins, 1999:56). A los primeros se les denomina internos y a los segundos externos. Las investigaciones que comparan a los internos con los externos han demostrado, que quien obtiene una calificación alta en externalidad está menos satisfecho con su trabajo que el de alta internalidad y presentan tasas de ausentismo más altas, gran alineación con el establecimiento y menos involucramiento con sus labores. Lo anterior parece deberse al hecho que los externos se perciben como personas que tienen poco control sobre los resultados organizacionales que son importantes para ellos, mientras los internos atribuyen estos resultados a sus propias acciones. Por otra parte los estudios han demostrado que los internos se desempeñan bien en tareas complejas, y están más acordes con trabajos que requieren de iniciativa e independencia de acción. En cambio los externos deberían desempeñarse bien en trabajos que estén bien estructurados, que sean rutinarios y en los cuales el éxito dependa en gran medida de hacer las cosas siguiendo la dirección de otros. Es por eso que pensar que el locus de control de una persona influye en la forma en la cual percibe su ambiente de trabajo, ayuda a sostener la tesis sobre la necesidad de buscar en la persona misma los factores que son importantes para él, dentro del contexto de clima organizacional.

LOS GRUPOS

Un grupo se define como "dos o más individuos que interactúan y son interdependientes y que se han juntado para lograr objetivos particulares" (Robbins, 1999:240). Los hay formales e informales. Los grupos formales son aquellos definidos por la estructura organizacional, y en los cuales el comportamiento de quienes los forman está estipulado y dirigido a conseguir las metas de la organización. En cambio, los grupos informales se forman de una manera natural y son la respuesta a la necesidad del contacto social. Con relación a los grupos formales existen, de acuerdo a los expertos en el tema, dos fenómenos que tienen la capacidad de afectar la habilidad del grupo para evaluar alternativas de manera objetiva y poder llegar así a decisiones de calidad. Estos dos fenómenos son los siguientes: el pensamiento de grupo o fenómeno mediante el cual "la norma por el consenso domina la evaluación realista de los cursos alternativos de acción" (Robbins, 1999:268), y el ajuste de grupo que es un caso especial de pensamiento de grupo. En este contexto las decisiones son el reflejo de la norma dominante durante la discusión del grupo. De esta manera los cautelosos se vuelven más cautelosos y los audaces asumen un mayor riesgo, por lo que el ajuste hacia el riesgo o hacia la precaución depende de la discusión previa de la norma dominante. Por lo tanto, en este aspecto, como en los anteriores aquí tratados, se encuentra una razón más para pensar que la influencia del grupo sobre sus componentes, soporta la necesidad de una herra-

mienta como el test de pertinencia de los factores a evaluar, para lograr una medición del clima organizacional mucho más acorde con la realidad de cada organización. Además, porque el proceso de percepción interpersonal es, al menos en parte, una función del contexto del grupo en el cual la percepción ocurre (Bieri, 1953) (Rosembaum, 1959)

LA COMUNICACIÓN

Una idea, no importa qué tan grandiosa o importante sea, no sirve absolutamente para nada mientras no logre ser transmitida y entendida por los demás. En otras palabras, es necesario que la fotografía mental del emisor sea igual a la fotografía mental de receptor para que la comunicación sea perfecta, lo cual en la práctica nunca se logra, entre otras cosas, por la percepción que cada individuo tiene del mundo que lo rodea. De ahí que la comunicación, o mejor la mala comunicación, sea la causa más frecuentemente citada, de los conflictos entre las personas. Si se acepta que la comunicación es "la transferencia y el entendimiento del significado" (Robbins, 1999:310), al nivel de una organización sirve para ejercer el control, para motivar a las personas, para informar y como alivio a la *expresión emocional* de los sentimientos y el cumplimiento social de las personas. De ahí que se pueda decir, y como resumen de lo anterior, que este aspecto tan importante dentro del comportamiento organizacional deba ser una gran ayuda en el proceso de medir el clima laboral de una organización y no un impedimento para conocerlo.

LA PERCEPCIÓN

Dentro del componente personal que cada individuo posee, es sumamente importante entender lo que es la *percepción*, ya que el "comportamiento de la gente está basado en la percepción de lo que es la realidad, no en la realidad misma." En otras palabras, "el mundo en la forma en que es percibido, es lo que realmente importa para el comportamiento". (Robbins, 1999:90). Likert sostiene que "la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar." De acuerdo a lo anterior, se acepta que *Percepción* "es un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente." (Robbins, 1999:90) De ahí que varias personas puedan estar viendo lo mismo pero sin embargo existir alguien o muchos que perciban esta realidad de manera diferente. Lo anterior se fundamenta en que existen características personales o *factores en el receptor* que afectan esta percepción entre las cuales se pueden contar, las actitudes, la motivación, los intereses, las experiencias pasadas y las expectativas. Pero tam-

bién existen *factores situacionales* como el tiempo, el contexto del trabajo y el contexto social, y *factores en el objetivo* como la novedad, el movimiento, los sonidos, el tamaño, los antecedentes y la proximidad, que afectan esta percepción.

Otro aspecto a tener en cuenta, es la existencia de muchas corrientes de la psicología social que buscan explicar el comportamiento de las personas en relación con su entorno, de las cuales hay dos que es interesante conocer, debido a que sus esfuerzos se han dirigido a estudiar la motivación humana y la percepción. La primera de estas teorías es la *Teoría de Campo*, de Kurt Lewin (1936), uno de cuyos conceptos más importante es el de "espacio - vital" (Álvarez, 1992:8) el cual incluye tanto a la persona como a su ambiente psicológico.

Esto significa que para comprender por qué una persona se comporta de manera determinada, se debe conocer tanto a la persona como a su ambiente y a la relación entre ambos." (Álvarez, 1992:8). De acuerdo a esta teoría se puede decir que el comportamiento de las personas y de los grupos, son parte de un conjunto de interacciones y fuerzas, que no solo afectan la estructura del grupo sino también la conducta de los individuos.

La otra teoría es la denominada *Teoría de la Gestalt*, de M. Wertheimer (1912), en la cual se propone que el fenómeno de la percepción es un proceso unitario, "en el cual la sensación y la significación son interdependientes, no se pueden separar, ambas son simultáneas": (Álvarez, 1992:8). De ahí que se pueda afirmar que la percepción es básica para entender la conducta de las personas, puesto que los individuos se comportan con base en lo que perciben, lo cual hace que cada uno dé una respuesta propia y diferente a la de los demás dependiendo de cómo se perciba el estímulo.

Otros autores como Bruner (1951) definen la percepción como "el proceso a través del cual el individuo connota de significado su situación y su ambiente" (En Álvarez, 1992:15). Es por eso que cada persona selecciona los diversos indicios que influyen en sus percepciones respecto a las otras personas, a los objetos y los símbolos. Llegar a conocer esos factores que influyen para que cada persona seleccione esos indicios y no otros, es de suma importancia para aquellas organizaciones que quieren que sus miembros sean la parte más importante de su estructura organizacional. El mismo Bruner (1958) habla además de la importancia que tienen las necesidades, los valores, la cultura y los intereses en el proceso perceptivo. Es lo que los sicólogos llaman marco de referencia, el cual no es otra cosa que el "amplio contexto dentro del cual se organiza la respuesta conductual a un suceso o situación experimentada". (Álvarez, 1992, p. 16). En este proceso perceptivo hay un elemento sumamente importante y es que las personas tienden a actuar como fuente de referencia cuando tratan de percibir lo externo. (Álvarez, 1992, p. 19).

Liteler (1965) sintetizó las conclusiones derivadas de las investigaciones sobre el proceso perceptivo mediante un modelo del proceso de formación de las

percepciones y de su influencia en el comportamiento individual. De acuerdo a este modelo, en el proceso de formación de las percepciones en un determinado contexto, participan fuerzas externas (rol, tensión, interacción, etc.), los mecanismos básicos de la formación de la percepción (selectividad, interpretación, etc.), la experiencia anterior y la información. Teniendo en cuenta todo lo anterior se podría concluir que (Álvarez, 1992:21): la conducta individual es una función del espacio vital del individuo (Lewin, 1936); el campo perceptual del individuo es básico para el entendimiento de su conducta. La percepción es el medio a través del cual un estímulo afecta al individuo (Combs y Snygg, 1959); el proceso de percepción interpersonal es, al menos en parte, una función del contexto del grupo en el cual la percepción ocurre (Bieri, 1953)(Rosembaum, 1959); la organización y el lugar del individuo en ella, también pueden ser vistos como el contexto en donde las percepciones tienen lugar (Dearborn y Simon, 1958); factores individuales y actitudinales siempre intervienen en toda percepción, tenga o no el perceptor conciencia de ellos (Gibson et al., 1984); lo que se percibe depende también de hábitos desarrollados en la experiencia pasada y de expectativas que surgen de la estructura total de la situación (Tyler, 1972)

Para el caso específico del modelo, es quizá la percepción, el elemento más importante para el desarrollo del mismo, lo cual está de acuerdo con las tendencias demostradas por la mayoría de los autores que tocan el tema.

BANCO DE FACTORES

Sin pretender exclusividad en el tema y aprovechando los estudios realizados hasta la fecha, los cuales han generado una larga lista de factores a tener en cuenta para el proceso de medición del clima laboral, la lista que se presenta a continuación no es excluyente, dándose la posibilidad de incluir otros factores propios del entorno, siempre y cuando se conserve la utilización del test de pertinencia y el sistema de medición propio del modelo. Además, la escogencia de los factores se basa en el sentido práctico avalado por la experiencia profesional del autor, debida a más de 35 años de trabajo en empresas privadas del país. Por lo tanto, los factores propuestos y su área de conceptualización son los siguientes:

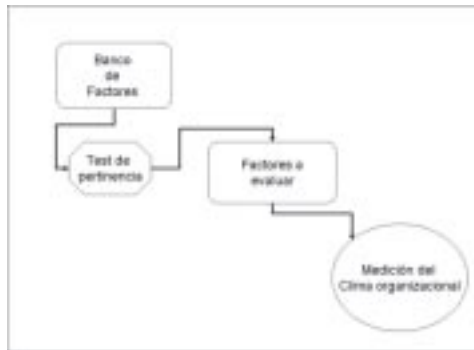
- 1. Imagen corporativa:** Conocimiento de los objetivos, principios y valores, visión y misión de la empresa
- 2. Estructura organizacional:** Aspectos relacionados con las normas de la institución, la autoridad, la responsabilidad, la distribución del trabajo y las relaciones con las demás áreas de la empresa.
- 3. Condiciones de trabajo:** Percepción de la comodidad y seguridad del sitio de trabajo y de contar con las herramientas necesarias para el logro de una buena labor.
- 4. Liderazgo:** La forma como se percibe la relación con los superiores y el tipo de comunicación existente

- 5. **Desarrollo humano:** Oportunidades de crecimiento personal y profesional
- 6. **Condiciones laborales:** selección de personal, retribución por la labor realizada, por logros conseguidos, estabilidad laboral y valoración justa del desempeño.

OPERACIONALIZACIÓN DE FACTORES

Bajo el esquema de tener un instrumento que no fuera rígido sino por el contrario flexible, en el sentido de que las personas que laboran en la organización sean quienes determinen las variables que habrán de medir dicho clima, es conveniente dar a conocer los aspectos relevantes de este modelo así como el banco de variables que sirvieron de marco referencial para la determinación de las que se habrán de utilizar en el proceso de medición. (Ver figura 2).

FIGURA 2. ESQUEMA DEL MODELO DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente propia

Los aspectos que se tuvieron en cuenta fueron los siguientes:

El modelo se debe aplicar por áreas debido a los factores comunes que se presentan dentro de las personas que realizan una misma tarea en situación similar o compartida. A pesar de haber visto anteriormente que existen aspectos propios de la personalidad que influyen en la percepción del mundo, el hecho de compartir situaciones comunes ayuda a reducir las diferencias existentes. Además, porque el proceso de percepción interpersonal es, al menos en parte, una función del contexto del grupo en el cual la percepción ocurre. (Bieri, 1953)(Rosembaum, 1959). El instrumento de recolección de información se trató que fuese lo más sencillo y comprensible posible, de tal forma que fuera entendido y respondido por cualquier persona, sin importar su grado de escolaridad. La escala de medición sigue el modelo de la escala de Likert y utiliza

intervalos que dan al encuestado una mayor facilidad de calificación al momento de definir el concepto que tiene sobre un determinado tópic. La existencia de un test de pertinencia con el cual se determinan las variables que puedan interesar a cada grupo definido de personas, asegura que solo los aspectos más relevantes para cada grupo sean los que permitan hacer la medición del clima organizacional, evitando el desgaste de estudiar variables que a determinados grupos no interesen y que puedan más bien conducir a confusión.

SUBFACTORES DEL MODELO

Dado que cada factor posee unas características propias del mismo, fue necesario definir las que se tuvieron en cuenta como subfactores con el propósito de armar la base que sirvió, con la ayuda del test de pertinencia, para fijar el instrumento de medición del clima organizacional. El sustento teórico del factor y sus subfactores, los cuales forman parte del banco inicial del modelo, es el siguiente:

IMAGEN CORPORATIVA

La imagen que las personas tengan de la organización a la que pertenecen es tan importante como la imagen que cada persona tiene de sí misma. Saber si se tiene visión de futuro, si se sabe para donde se va y la forma de conseguirlo, no solo da confianza sino que permite aportar al sentido de pertenencia que toda organización debe tratar de inculcar en quienes laboran en ella. De ahí la importancia de conocer la percepción de los individuos acerca de lo que la organización aspira a ser (visión) y lo que se tiene que hacer (misión), así como los principios y valores que rigen toda su actividad en procura de conseguir los objetivos de la institución.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Si se acepta que una estructura organizacional es "la forma como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo" (Robbins, 2000, p.478), es fácil entender cómo una estructura tiene relación con las actitudes y el comportamiento de las personas de una organización en particular. Dentro de los muchos elementos que se encuentran en cualquier estructura, se tuvieron en cuenta, para el modelo, las normas y reglas, la autoridad, la responsabilidad y las relaciones entre áreas en la organización.

CONDICIONES DE TRABAJO

En la actualidad es común la tendencia a pensar que las organizaciones proporcionan a sus empleados espacios físicos de trabajo saludables, seguros y cómodos, y que además se les provee de todas las herramientas o elementos necesarios para realizar su labor de la mejor manera posible. Pero a medida que se investiga más sobre este aspecto se encuentra que "aún las variaciones más modestas en temperatura, ruido, iluminación o calidad del aire, pueden ejercer efectos apreciables en el desempeño y las actitudes del empleado." (Bell, 1990). Es por eso que se hace necesario conocer cuál es la percepción de los individuos de una organización acerca de tópicos como la temperatura, el ruido, la iluminación, el diseño del lugar de trabajo, etc. A lo anterior se puede agregar la necesidad de contar con las herramientas, equipos y elementos necesarios para llevar a cabalidad la labor encomendada, ya que la eficiencia alcanza su mayor expresión cuando se cuenta con lo anterior. Pero sumado a lo precedente, que pudiera considerarse como la parte mecánica de la labor, es conveniente que se les otorgue a los empleados cierta discrecionalidad y control sobre sus decisiones de trabajo, si se quiere que se consolide el sentido de responsabilidad de los trabajadores. La autonomía de los empleados es una necesidad de orden mayor muy utilizada en la administración por objetivos, (Davis, 1999:539) pero es necesario que esta se otorgue con moderación ya que los excesos en cualquier sentido son contraproducentes. Por todo lo anteriormente expuesto los subfactores de las condiciones de trabajo que se tomaron fueron los siguientes: Condiciones del puesto de trabajo; Herramientas y; Jornada laboral y Autonomía.

LIDERAZGO

Pocos términos del comportamiento organizacional inspiran menos acuerdo en su definición que el de *liderazgo*. Stogdill dice que "hay casi tantas definiciones como personas que han tratado de definir el concepto." (Stogdill, 1974:259). Pero en lo que casi todos están de acuerdo es que el liderazgo involucra un proceso de influencia (Robbins, 2000:346), por lo que para el presente caso la definición que se aceptará es la de que el liderazgo es "la capacidad de influir en el grupo para que logre metas". (Robbins, 2000:347). Por lo tanto, los subfactores del liderazgo a tener en cuenta para el modelo propuesto fueron los siguientes: Relaciones de trabajo, Coherencia, Orientación y Comunicación.

DESARROLLO HUMANO

El desarrollo organizacional ha sido definido como "un conjunto de intervenciones del cambio planeado, sustentado en valores humanistas democráticos,

que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado." (Robbins, 2000:642.). La única manera de lograr esta efectividad organizacional y el bienestar del empleado no solo en el ámbito material sino psicológico, es quizá a través de la capacitación y entrenamiento a nivel profesional, y la oportunidad de crecimiento personal en áreas lúdicas o de simple interés particular como sería, por ejemplo, la música, la danza, la culinaria, etc. Por lo tanto, los subfactores a tener en cuenta en este aspecto son: Oportunidades de capacitación, Oportunidades lúdicas, Oportunidades de promoción y Oportunidades de servicio

CONDICIONES LABORALES

Dentro de los temas álgidos de una organización, sobre todo en el contexto de nuestra nacionalidad, el del salario y sus adyacentes es, quizá, el que más sentimientos, actitudes y percepciones soporta. El dinero ha sido fuente de controversias entre quienes lo defienden como motivador (Doyle, 1992:614) y quienes dicen que el dinero no motiva a la mayoría de las personas. (Filipczak, 1996:29). Pero también es cierto que no solo el dinero influye en la percepción de las personas sobre el clima de su organización. Existen teorías que ayudan a entender este complejo tópico, entre las cuales está *la teoría de la equidad*, la cual dice que "los individuos comparan sus aportaciones individuales y los beneficios que reciben, con los de otros y responden eliminando cualquier desigualdad". (Robbins, 1999:183). Si el individuo percibe que su razón *beneficio / aportación* es igual a la de aquellos con los cuales se compara, se dice que hay un estado de equidad. Pero cuando la percepción es de desigualdad se experimenta tensión de equidad y este estado de tensión negativa proporciona motivación para hacer algo que la corrija. Otra teoría que ha recibido muchos apoyos pero también ha sido centro de muchos ataques (Scott, 1976:117) por la metodología y la interpretación de sus hallazgos (Salancik, 1975:339), es la *teoría de la evaluación cognoscitiva* que dice que "recibir recompensas extrínsecas por comportamientos que ya se han recompensado de manera intrínseca tiende a disminuir el nivel total de motivación". No obstante lo anterior, no se puede simplemente decir que usar motivadores extrínsecos como el salario y los ascensos, para estimular el desempeño de los empleados, se haga a expensas de reducir el interés intrínseco y la motivación por el trabajo que se hace. Lo que sí se puede afirmar es que existe una interdependencia de las recompensas extrínsecas e intrínsecas, aunque "su impacto en la motivación en general, puede ser considerablemente menor de lo que originalmente se pensó". (Robbins, 1999:575).

Otro aspecto que es necesario tener en cuenta es el referente al sentido de pertenencia el cual es uno de esos intangibles que, aunque todo el mundo sabe qué es, casi nadie se atreve a definirlo. Para el caso del modelo del presente trabajo, es bueno distinguir la diferencia entre *ser parte de* y *sentirse parte de*. Ser parte de una organización no significa necesariamente que se esté de acuerdo con los principios que la rigen, que a la persona "le duela" lo que le pueda

suceder, o que esté dispuesta a sacrificar su bienestar o su comodidad en aras del bien común. Sentirse *parte de*, significa compromiso y entrega, dedicación y cariño, cuidado y responsabilidad. Sentirse parte de una organización implica luchar por su supervivencia, unificar objetivos y ser capaz de sacrificios con la ilusión de un mejor mañana. De ahí la importancia de conocer cuáles son las percepciones de quienes laboran en la organización, para conocer cuanto afecta su desempeño los tópicos involucrados en esta variable. Por lo tanto, los subfactores que se van a considerar dentro del factor *condiciones laborales* son: Estabilidad laboral y salarial, Valoración del desempeño, Selección del personal; y Sentido de Pertenencia.

INSTRUMENTOS

Como el elemento diferenciador del modelo propuesto es el denominado *Test de Pertinencia*, la formulación del mismo se hizo, basada en el banco de factores existentes y consta de 24 indicadores correspondientes a cada uno de los subfactores. Dado que este test se aplica por áreas de trabajo, los factores que se tendrán en cuenta para el estudio serán aquellos señalados por el 80% o más de las personas pertenecientes al área de aplicación del mismo. Su contenido busca conocer la importancia que las personas conceden a cada tema en relación con su vida laboral. El instrumento No. 2 está conformado inicialmente por 48 indicadores, dos por cada subfactor. Es conveniente recordar que este instrumento solo contendrá los indicadores correspondientes a los subfactores resultantes de la aplicación del denominado test de pertinencia.

MODELO DE RIESGOS Y CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional, de acuerdo a la tabla de valoración del modelo, está entre pésimo y excelente, No obstante lo anterior, en un estudio realizado a 21 empresas del área metropolitana de Bucaramanga, se encontró que las diferencias entre los climas de las empresas estudiadas no eran muy grandes debido precisamente al tamaño de la escala, lo que hizo posible visualizar que las desviaciones estándar podían aportar elementos de juicio que permitieran llegar a conclusiones valederas al respecto. Dentro de las empresas cuyo clima organizacional era muy bueno, algunas tenían bajas desviaciones y otras altas desviaciones. Situación similar se presentó entre las de clima organizacional bueno y las de aceptable. Lo anterior permitió concluir que las empresas que presentan un alto riesgo de deterioro del clima son aquellas que se tienen una alta desviación estándar, mientras que el riesgo disminuye en aquellas de baja desviación, basados en principio en la regla empírica resultante del teorema de Chebyshev (1821-1894). Esto sirvió de base para presentar una clasificación comparativa basada en factores de riesgo, tal y como se aprecia en la figura 3. De acuerdo a lo anterior se pudo concluir lo siguiente: Las empresas del cua-

drante *crítico* son aquellas de clima organizacional aceptable pero que debido a su alta desviación presentan individuos cuya percepción del ambiente laboral está entre una calificación de regular y una de bueno, presentándose en los primeros una situación factible de rápido deterioro si no se toman medidas al respecto. En cuanto a las pertenecientes al cuadrante de *alto riesgo*, debido a su concentración alrededor de la media, se podría decir que se enfrentan a una delicada situación dado que la mayoría de sus miembros perciben su entorno laboral como aceptable, lo cual es una manifestación de la existencia de aspectos que están acercándose peligrosamente a ser calificados como regulares.

FIGURA 3. MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL POR RIESGOS



Fuente propia

Las empresas que se encuentran en el cuadrante de *atención especial*, son aquellas en las cuales y debido a la gran dispersión, hay personas con una percepción de elementos del ambiente laboral de aceptable, lo cual sugiere especial atención de los mismos para evitar un posible empeoramiento si no se atienden dichos síntomas. En cuanto a las situadas en el cuadrante de *atención*, son aquellas cuya mayoría está alrededor de una calificación buena, pero con elementos a los cuales se les debe prestar atención para que se mantengan y no tiendan a descender. Las del cuadrante *susceptible de mejoras*, presentan una situación verdaderamente satisfactoria a pesar de su dispersión ya que su calificación más baja está en bueno, con la oportunidad de mejorar. Por último, las del cuadrante *sólido*, son aquellas empresas en las cuales se dan las circunstancias propicias para un excelente desempeño. Cabe anotar que en el modelo anterior no se contemplaron las empresas que tengan clima organizacional regular o malo, dado que este tipo de organizaciones necesitan medidas especiales de choque dada su situación extrema.

REFERENCIAS

- ALVAREZ L. (1993). La nueva organización. Una visión a través de su cultura. Cali: Centro Editorial Univalle.
- Albrecht K., Bradford L. (1990) La Excelencia en el servicio. Bogotá: Legis Editores S. A.
- Argyris C. (1957). The individual and organization: some problems of mutual adjustment. New York: John Wiley And Son.
- Armstrong M. (1991). Gerencia de recursos humanos. Bogotá: Legis S.A.
- Blanchard K., John C. Y Randolph A. (1997). Empowerment: 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Bellows R. (1977). Psicología del personal en la Industria y los negocios. México. D. F.: Editorial Diana.
- Blum M. L., Y Naylor J. C. (1976). Psicología industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales. México D. F.: Editorial Trillas.
- Brookes M.J., Kaplan, A. (1992). The office environment. University Of Washington Press,
- Brown J.A.C., (1981). La psicología social en la industria. México D. F.: Fondo De Cultura Económica.
- Brunet L. (1997). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
- Campbell j.p. (1972). Managerial behavior, performance and effectiveness. New york: Random house.
- Cornell f. (1955). Socially perceptive administration. New york: Ronald press.
- Davis K. (1997). Comportamiento Humano En el Trabajo, Comportamiento Organizacional. México: Editorial Mcgraw Hill.
- Davis K. Y Newstrom J. (1997). Comportamiento humano en las organizaciones. México: Editorial McGraw Hill.
- Donnelly J., Gibson J. E Ivancevich J. (1994). Las organizaciones. Wilmington, Delaware, USA: Addison – Wesley Iberoamericana S.A.,

- Doyle K.O. (1992). Introduction: money and the behavioral sciences". American Behavioral Scientist.
- Drucker P. (1993). Gerencia para el futuro. Bogotá: Editorial Norma.
- Dunnette M. D., Y Kirchner, W.K. (1974). Psicología industrial. México D. F.: Editorial Trillas.
- Filipczak B. (Enero De 1996). Can't buy me love". Training.
- Fleischman E. A., Y Bass, A. R. (1976). Estudios de psicología industrial y del personal. México D. F.: Editorial Trillas.
- Forehand G.A., Gilmer B. (1964). Environmental Variation in studies of organizational behavior. Psychological Bulletin.
- Friedmann G. Y Naville P. (1971). Tratado de sociología del trabajo. México D. F.: Fondo De Cultura Económica.
- Gibson, J. (1984). Organizaciones. Estructura y proceso. Bogotá: Legis.
- Goncalves A. (Dic. De 1997). Dimensiones del clima organizacional". Sociedad Latinoamericana Para La Calidad. Internet.
- González M. Y Olivares S. (1999). Comportamiento organizacional: Un enfoque Latinoamericano. Cecsá, Primera Edición.
- Guión, R.M. (1973). A Note on organizational climate. Organizational Behavior And Human Performance.
- Hernández N. (2000). Tesis de Grado: Estudio del Clima organizacional y Satisfacción Laboral en la Fundación Cardiovascular". Bucaramanga: Unab.
- Hill C. Y Gareth J. (1996). Administración estratégica, un enfoque integrado. México: Editorial Mcgraw Hill.
- Johanesson R.E. (1973). Some problems in the measurement of organizational climate. organizational behavior and human performance.
- Katz D. Y Kahn R. (1986). Psicología social de las organizaciones. México: Editorial Trillas.
- Kotler P. (1999). Marketing management: analysis, planning, implementation and control. New York: Prentice Hall. 10ª Ed.

- Lewin K. (1936). Field theory of personality. New York: Mcgraw Hill.
- Litterer J.A. (1965). The analysis of organizations". 1965: New York: John Wisley And Sons Inc.
- Litwin G. Y Stinger H. (1978). Organizational climate. New York: Simon & Schuster.
- Maier N. (1971). Tratado de sociología del trabajo. Madrid: Ediciones Rialp.
- Mayo E. (1977). Problemas sociales de la civilización industrial. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- Montiel M. (1990). Antología de análisis administrativo. México: Universidad autónoma monterrey.
- Muchinsky P. (1994). Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología industrial y organizacional. Bilbao, España: Editorial Descleé De Brouwer S.A.
- Owens, R.G. (1981). Organizational behavior in education. New Cork: Mcgraw Hill.
- Perrow, C. (1993). Sociología de las organizaciones". 1993. México: Mcgraw Hill.
- Porter L.W. (1968). Managerial attitudes and performance. Illinois: Richard D. Irving.
- Reinares P. Y Calvo S.. (1999). Gestión de la comunicación comercial. España: Mcgraw Hill / Interamericana de España S.A.
- Robbins S. (1999). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall, Octava Edición.
- Robbins S. (1987). Administración teórica y práctica. México: Prentice Hall Hispanoamérica
- Russell R. (1998). Cómo Crear Empowerment. Bogotá: Mcgraw Hill.
- Salancik G.R. (Junio De 1975). Interaction effects of performance and money on self-perception on intrinsic motivation". Organizational behavior and human performance. Pág. 339-351

- Schein, Edgar H. "Psicología de la organización". 1996. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Scott W.E. (Feb De 1976). the effects of extrinsic rewards on "intrinsic motivation": a critique". *organizational behavior and human performance*. pág. 117-119
- Sherman, A. W. Jr. Y Bohlander, A. (1994). *Administración de recursos humanos*. México D. F.: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Stoner A & Freman E. (1995). *Administraçaos*. Brasil: Prentice Hall Ltda.
- Valencia B, Y Valencia F. 1999). *tesis de grado: hacia un clima organizacional plenamente gratificante en Universus S.A*. Cali: Unab, Itesm, Cuao.
- Vroom V. (1964). *Work And Motivation*. New York: John Wiley.
- Walster E., Walster G.W. Y Scott W.G. (1978). *Equity: theory and research*. Boston: Allyn & Bacon.
- Wall Street Journal. "look, movie tickets: with budgets tight, alternatives to pay increases emerge". Sep. 27 De 1994. Pág. A1
- Wendell F, Bell C. (1996). *Desarrollo organizacional*. México: Prentice Hall Inc. Hispanoamérica S.A.