

CLIMA ORGANIZACIONAL: FACTOR POTENCIALIZADOR PARA EL LOGRO
DE LOS OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS

MARTINEZ MONTAÑO YESICA
NUÑEZ SUAREZ JORGE

UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL CARIBE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y
CONTABLES
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BARRANQUILLA D.E., COLOMBIA
2018

CLIMA ORGANIZACIONAL: FACTOR POTENCIALIZADOR PARA EL LOGRO
DE LOS OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS

MARTINEZ MONTAÑO YESICA
NUÑEZ SUAREZ JORGE

Artículo Resultado de Investigación presentado como opción de grado para optar al
título de Especialista en Alta Gerencia.

Tutor Metodológico Y Disciplinar: JAVIER ANTEQUERA

UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL CARIBE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y
CONTABLES
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BARRANQUILLA, COLOMBIA

2018

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado 1

Firma del Jurado 2

Barranquilla, Atlántico. Octubre 04 de 2018

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias por el apoyo incondicional...

MARTINEZ MONTAÑO YESICA
NUÑEZ SUAREZ JORGE

TABLA DE CONTENIDO

1	Resumen	6
2	Introducción	7
3	Método	9
4	El empleado visto desde la Teoría Clásica de la Administración	10
5	El empleado concebido desde la Teoría de las Relaciones Humanas	13
6	El empleado como ser humano	14
7	El valor del recurso humano como parte integral de la organización	15
8	Antes de entrar en materia de clima organizacional.....	17
9	Psicología organizacional y del trabajo.....	17
10	Clima organizacional.....	19
11	Medición y diagnóstico del clima organizacional	21
12	Estrategias para el cambio de un clima organizacional.....	22
13	Riesgos psicosociales y clima organizacional.....	23
14	Discusión.....	24
15	Conclusiones	30
16	Bibliografía	33

El clima organizacional es un aspecto determinante en el desempeño de los empleados de una organización ya que, si dicho clima es positivo, no sólo les permite sentirse parte integral de la misma, sino que también los lleva a hacer aportes de gran valor lo cual se traduce en una mayor capacidad para aportar de manera creativa e innovadora. Así, la medición del clima organizacional se convierte en un elemento determinante para conocer cuáles ámbitos de las políticas de la organización deben ser corregidos y cuáles pueden ser fortalecidos con el fin de cumplir con sus propios objetivos. Por lo tanto, en el presente artículo de revisión se abordarán diferentes aspectos relacionados con el clima organizacional para determinar su importancia y cómo el empleado ha ido siendo reconocido como un actor de primer orden dentro de las organizaciones de manera que la concepción que de éste se tenía como un simple engranaje de la cadena de productividad ha cambiado radicalmente a través del tiempo.

Palabras clave: Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Recurso Humano.

Abstract

The Organizational Environment is a key factor for the employees' performance within an organization since, if said environment is positive, not only allows them feeling as an integral part of the same but also leads them to make high-value contributions which in turn become in a higher capacity to contribute in a more creative and innovative manner. Thus, measuring out the Organizational Environment turns into a determining element to know what aspects of the organization's policies shall be corrected and those that may be reinforced in order to meet its own objectives. Therefore, throughout the present review article the different aspects related to the Organizational Environment will be addressed to determine its importance and how the employee has been recognized as a first-order agent within the organizations so the former belief based on he/she as a simple link of a productivity chain has radically changed through the time.

Key Words: Human Resource, Organizational Culture, Organizational Environment.

La cultura organizacional abarca el conjunto de valores, expectativas, creencias, necesidades, políticas y normas, entre otros aspectos, aceptadas y practicadas dentro de una organización. En tal sentido, de acuerdo a Rivas (1993), citado por Vallenilla (2006), “la cultura organizacional es un instrumento para fortalecer las organizaciones empresariales (...). Es una herramienta que permite que las personas actúen eficientemente, que tomen decisiones, que se establezcan acuerdos y que modifiquen las estructuras de trabajo” (p.20).

COMPONENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL



De la cultura organizacional se desprende el clima organizacional, algo que queda resumido, en cierto modo, en el título del trabajo de Arriola y otros (2011) *El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional* que, además, es uno de los referentes bibliográficos que fundamentarán el desarrollo del presente artículo de revisión. Así, una cultura organizacional en la que el recurso humano sea considerado y valorado como un factor fundamental y prioritario en la medida de que éste es el que hace que una empresa funcione en sus diferentes niveles, concibiéndose a la vez como una entidad dinámica, lleva a los miembros de la organización a identificarse con su horizonte estratégico, por lo que esta cultura define la manera en que se llevan a cabo las diferentes tareas y funciones dentro de un entorno en particular.

Teniéndose en cuenta lo anterior, en este artículo de revisión se hará un reconocimiento inicial sobre cómo se concibe al empleado desde la Teoría Clásica de la Administración que tiene a Henri Fayol como referente de primer orden y cómo el mismo empleado es considerado desde la Teoría de las Relaciones Humanas con Elton Mayo como exponente por derecho propio; es decir, desde una dimensión formal y otra informal, para determinar cómo este trabajador fue siendo tenido en cuenta como el activo de mayor valor dentro de las organizaciones (Chiavenato, 2000; Dávila, 2001; Castrillón, 2011; David, 2013; Rojas y Restrepo, 2013; Chiavenato, 2014; Carmen y Macias, 2017).

Posteriormente, se conducirá el artículo de manera que se identifique al empleado como un ser humano capaz de aportar a la organización más allá de la mecanización de su propio trabajo, a través de sus experiencias de vida, tanto a nivel privado como profesional (King y Lawley, 2013; Machado y otros, 2013) y quien, en última estancia, no es sólo un engranaje dentro de la misma (Castrillón, 2011) sino quien determina su existencia (Carmen y Macias, 2017). Por lo tanto, el reconocimiento del clima organizacional como ámbito fundamental desde el que el empleado pueda desempeñar sus funciones en pro de los objetivos de la organización, se convierte en un interesante objeto de estudio ya que le permite identificarse con ese horizonte estratégico trazado por ésta y, así, reconocerse como entidad dinámica y valiosa (Chiavenato, 2000; King y Lawley, 2013; Londoño y Arcila, 2013; Machado y otros, 2013; Carmen y Macias, 2017).

De igual manera, se llevará a cabo un reconocimiento, al menos general, acerca de los aportes hechos desde la psicología organizacional y de trabajo como una disciplina que ha permitido valorar el recurso humano como el elemento constitutivo e integral de primer orden dentro de la organización y abordar cómo se configuran sus actitudes, comportamientos y habilidades de interacción dentro de ésta, entre otros factores que tiene influencia en su desempeño (Álvarez, 1992; Gómez, 2011; Uribe, 2015; Gómez, 2016).

Posteriormente, se entrará en materia de clima organizacional, para entonces reconocer los referentes bibliográficos que permiten reconocer el recurso humano, como se ha mencionado, en la forma de aquellos elementos que hacen que una organización pueda considerarse como una entidad viva y no como un ente en el que sólo se tienen en cuenta los diferentes procesos, mecanizados si se quiere, para la consecución de sus objetivos

para, finalmente, abordar qué beneficios pueden desprenderse del desarrollo de un diagnóstico para determinar el tipo de clima organizacional y cuales aspectos pueden y deben ser corregidos y/o mejorados dentro de la organización en dicho sentido.

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



3 MÉTODO

Considerado el tema a abordar en el presente artículo de revisión, la metodología pertinente a la misma es la de la investigación documental o revisión bibliográfica, pues en ésta tiene lugar un proceso de recolección, clasificación, organización y análisis de la información requerida para determinar su validez en cuanto al objetivo de la misma, en este caso, cuál es la importancia del clima organizacional y cómo éste impacta en los empleados y, por lo tanto, en el marco general de la organización en cuanto a alcanzar sus propios objetivos.

De acuerdo a Alfonzo (1991), este tipo de investigación se fundamenta principalmente (aunque no de una forma exclusiva) en la información acopiada de fuentes primarias en la forma de documentos impresos o electrónicos y/o de fuentes audiovisuales. Como a su vez afirma Baena (1988), se trata entonces de una técnica de selección y acopio de información mediante la lectura crítica y analítica de documentos

y materiales bibliográficos obtenidos de bibliotecas, hemerotecas o centros de documentación e información, entre otros. Asimismo, Kaufman y Rodríguez (1993) señalan que la materia prima para el desarrollo de una revisión bibliográfica no está limitada a los recursos anteriormente mencionados, sino que también se obtiene a través de entrevistas a las partes involucradas en el objeto de estudio, de ahí que también se conozca como investigación documental.

Como señala Alfonso (1991), aun cuando existe una serie de pasos y/o etapas en esta metodología, esto no quiere decir que se trata de un enfoque inflexible ya que la conclusión también depende del estilo y capacidades propias del investigador, por lo que no es camisa de fuerza en sí misma sino todo lo contrario, se trata de construir un marco de referencia, precisamente, de carácter documental. Así, mediante este tipo de revisión, tiene lugar tanto el acopio como la eliminación de fuentes de referencia en caso de considerarse finalmente como no pertinentes y, por otra parte, incorporar nuevos referentes si se perciben y comprueban como viables para el desarrollo de la investigación.

Como se mencionó, la investigación documental posibilita la elaboración de un referente o marco teórico a partir del cual se pueden enunciar conceptos relativos al objeto de estudio, como señala Rojas (2011), mediante el uso de los procedimientos lógicos y mentales característicos de otras categorías de investigación, como lo “son el análisis y la síntesis, la deducción, el experimental y otros” (p.93), para así permitir al investigador determinar las fuentes más pertinentes en relación a la situación problema objeto de su estudio.

4 EL EMPLEADO VISTO DESDE LA TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

Antes de llevar a cabo la revisión bibliográfica sobre el clima organizacional propiamente dicho, es pertinente hacer un reconocimiento en relación a la estructura de las organizaciones de manera que la Teoría Clásica de la Administración que, según Rojas y Restrepo (2013), “se preocupó por aumentar la eficiencia de la empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas” (p. 11), tiene en Henri Fayol, en cuanto a la estructura de las organizaciones formales, uno de los referentes de primer orden con el fin de facilitar los elementos

teórico-conceptuales necesarios para la posterior profundización en el contexto del clima relativo a éstas. Este referente cobra mucha más importancia por cuanto la Teoría Clásica, a grandes rasgos, puede identificarse como una que desde su propio formalismo desconoce en gran medida la informalidad del componente humano, quizás llegando a no reconocer la importancia de considerarlo como un factor determinante en sí mismo, a pesar de que la producción de la organización depende en gran medida de la calidad de vida de sus empleados.

La Teoría Clásica de Fayol, como señalan Rojas y Restrepo (2013) y Carmen y Macias (2017)¹, abarca de manera significativa la estructura organizacional estableciendo una delimitación específica a la división del trabajo racional puesto que, como afirma Chiavenato (1999) citando a Gulick (1937), “la división del trabajo es la base de la organización; de hecho, es la razón de ser de la organización” (p. 97). En este sentido, a lo que se hace referencia es al énfasis sobre el diseño y la estructura de este tipo de organización, de manera que en dicha delimitación se desconoce de alguna manera la importancia de otro tipo de factores que evidentemente tienen una afectación directa sobre su estructura general.

Uno de esos factores es el humano, a las personas como agentes económicos propiamente dichos, de forma tal que puede llegar a considerarse que una organización es en sí misma un sistema de carácter cerrado en el que no se tienen en cuenta factores tan determinantes como su interacción con el entorno, algo que puede considerarse como contradictorio en cuanto a la definición que Fayol hace de los Principios Generales de la Administración, los cuales “son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. La cuestión consiste en saber servirse de ellos: es éste un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y mesura” (Fayol, 1994, citado por Isairías y Lozano, 2011, p. 25).

Lo que resulta contradictorio en cierto sentido respecto a la anterior cita, es que la flexibilidad y susceptibilidad a las necesidades de las que habla Fayol parecen una vez más desconocer el recurso humano como un factor determinante en la misma organización (Castrillón, 2011; David, 2013; Rojas y Restrepo, 2013; Chiavenato, 2014;

¹ En este sentido las autoras también hacen referencia a la administración científica de Frederick Taylor.

Carmen y Macias, 2017). Desconocer la estrecha relación de la organización con su entorno es una omisión que resulta traduciéndose en el desconocimiento de su papel decisivo en cuanto a ser elemento constitutivo de primer orden en relación con su propio dinamismo, posiblemente como consecuencia de la búsqueda de esa heterogeneidad que se desprende de la especialización y categorización de las funciones asignadas obviándose otra vez que en el marco general de una organización, como señalan Trice y Beyer (1993), se puede evidenciar una serie de subordinaciones localizadas y específicas que, al momento de ser incorporadas e integradas en torno a la consecución de metas y objetivos, conllevan invariablemente a la formación de una organización mucho más homogénea que allana el camino para procurar la minimización de aquellos conflictos que pueden convertirse en una afectación directa y/o indirecta para el desarrollo de las operaciones de ésta.

Sin embargo, para que lo anteriormente mencionado pueda llegar a materializarse, se deben procurar los espacios necesarios que lleven a la coordinación unificada y armonizada de las acciones a ser tomadas dado que se trata de “(...) la distribución adecuada del esfuerzo de grupo para lograr unidad de acción en la consecución de un fin común (Mooney, 1947, p. 5). Así, la consecución de dicho fin dentro del marco de la Teoría Clásica, según Carmen y Macias (2017), tendría como su fundamento primordial lo que se considera a su vez como el principio de la subordinación del interés particular respecto al interés del bien común, de forma tal que el empleado debe aprender a brindarle una mayor prioridad al interés general de la organización de la cual forma parte, incluso en relación a su propio desarrollo personal por fuera de la misma puesto que lo que se busca y espera es que dicho individuo aporte a una mayor productividad por lo que se hace necesario que sus particularidades de carácter personal no tengan una afectación ni directa ni indirecta sobre su trabajo (Trice y Beyer, 1993; Chiavenato, 2000; Chiavenato, 2014).

Lo anterior da cuenta, como señalan Carmen y Macias (2017), del formalismo con que se considera la empresa; es decir, en función de sus objetivos de productividad, no se tiene en cuenta el factor humano como un organismo vivo en sí mismo, con sus propias características personales, ya que se debe evitar que los individuos los afecten como consecuencia de factores ajenos a su trabajo de manera que un factor informal tan

importante como el comportamiento humano al interior de la organización es desconocido.

5 EL EMPLEADO CONCEBIDO DESDE LA TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS

Como se desprende del reconocimiento sobre cómo el empleado se concebía en el marco de la Teoría Clásica de la Administración, se puede evidenciar una vez más la necesidad que existe en cuanto a pensar en el componente humano de la organización de una manera mucho menos mecánica, por así decirlo. Esto es, como un grupo de individuos que comparten y desarrollan sus actividades en un espacio de trabajo común y en el que comparten sus propias experiencias y afectaciones por lo que resulta siendo un error seguir dimensionando dichos aspectos desde el marco de la mecanización de sus propias actividades (Castrillón, 2011; Rojas y Restrepo, 2013; Carmen y Macias, 2017), algo que resulta identificándose de forma clara con las características de administración científica subyacente a la Teoría de la Máquina en la cual la organización y la ejecución de acciones con el fin de alcanzar los objetivos resulta siendo la premisa fundamental y, por lo tanto, lo esencialmente humano termina siendo relegado a un segundo plano; de ahí la consideración que de las personas como medios de producción se ha tenido desde la Teoría Clásica (Chiavenato, 2000).

De acuerdo a lo señalado en los párrafos anteriores, la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo se convierte en un elemento de significativa importancia para el abordaje de la interacción entre los individuos que son parte constitutiva de una organización, puesto que permite evidenciar la existencia de una verdadera identidad en los directivos y trabajadores, así como en sus propias relaciones jerarquizadas y subordinadas de manera que se pueda evitar que los últimos lleguen a ser considerados como unos agentes aislados y maximizadores de salarios, a la vez que, como afirman Carmen y Macias (2017), él “y sus seguidores creían que el incentivo salarial era una motivación secundaria para determinar la eficiencia del trabajador” (p. 16). En este sentido, respecto a los postulados de Elton Mayo, es importante considerar que uno de los factores más determinantes para el mejor desempeño de una organización es “(...) el mejoramiento de la situación social de la empresa, más que el desarrollo tecnológico, los nuevos productos y estrategias de mercado o el rediseño de la estructura organizacional (...)” (Dávila, 2001, p. 192).

De acuerdo a lo abordado hasta este punto, es necesario que el empleado en cuanto a ser humano sea considerado y valorado como tal, pues de esa manera éste se llegará a sentir como una parte constitutiva de la organización y no como un simple eslabón más de forma tal que se sienta como un individuo que es valioso y en plena capacidad de aportar desde sus propias experiencias de vida (King y Lawley, 2013; Machado y otros, 2013) pues, como señala Castrillón (2011), citando a Taylor (1982), “el trabajador, para la administración, era un engranaje, a veces tratado en el discurso como un buey” (p. 44). Así como la Teoría Clásica de Henri Fayol sirvió como referente para evidenciar el desconocimiento de la importancia del factor humano como elemento constitutivo de primer orden dentro de una organización, la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo se presenta como la mejor oportunidad para valorarlo en este sentido dada la necesidad de “(...) replantear el reconocimiento del ser humano, no solo como un ser individual sino como un ser colectivo que determina la existencia de la organización” (Carmen y Macias, 2017, p. 9).

Según Elton Mayo, las recompensas de carácter social se encuentran muchas veces limitadas a lo estrictamente simbólico sin un impacto significativo sobre la motivación que es necesaria para que el empleado se desempeñe de mejor manera dado que, por su naturaleza, el ser humano se encuentra continuamente en la búsqueda del reconocimiento y la aprobación de manera que se hace casi indispensable la formulación de un clima organizacional que, de acuerdo a Rivas (1993), citado por Vallenilla (2006), “es una herramienta que permite que las personas actúen eficientemente, que tomen decisiones, que se establezcan acuerdos y que modifiquen las estructuras de trabajo” (p.20), por lo que en medio de esa interacción se atiende la premisa de lo que es la administración, puesto que ésta da cuenta “[del] arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana” (Mooney, s.f., citado por Reyes, 2004, p. 16).

Así, un clima organizacional en el que el factor o recurso humano es de la más alta prioridad en la medida de que dicho recurso es el que hace que una organización funcione en sus diferentes niveles y pueda ser concebida como una entidad dinámica dentro de la misma, lleva invariablemente a que quienes hacen parte de la empresa logren identificarse con su horizonte estratégico, de forma tal que este tipo de cultura/clima

define por derecho propio la forma en que se desarrollan las diferentes tareas y funciones dentro de un entorno en particular (Álvarez, 1992; Chiavenato, 2000; Robbins y Coulter, 2010; King y Lawley, 2013; Londoño y Arcila, 2013; Machado y otros, 2013; Sirota y otros, 2013; Rodríguez, 2015; Carmen y Macias, 2017).

De este modo, en el clima organizacional se puede ver la postura de Mooney cuando hace referencia a la organización como “la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado” (Reyes, 2004, p. 16). Además, cuando se logra que un empleado se identifique como alguien que tiene más responsabilidades, de acuerdo a Carmén y Macias (2017), “(...) se logra que se identifique con los objetivos, que sepa que no importa el cargo que tenga, sus iniciativas siempre serán apoyadas para que la organización mejore” (p. 29).

7 EL VALOR DEL RECURSO HUMANO COMO PARTE INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN

Teniéndose en cuenta lo anterior, los elementos inherentes a la cultura organizacional, definida por Robbins y Coulter (2010) “(...) como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización” (p. 46), permiten brindarle un mayor protagonismo al empleado y tener en cuenta la amplia diversidad de elementos que entran en juego en una interacción humana ya que, de acuerdo a Arriola y otros (2011), los elementos constitutivos de la organización no se limitan a aquello que es común, sino que, como a su vez afirman Rojas (2003), Schein (2015) y Lee y otros (2015), también considera realizar un balance de las inconsistencias y ambigüedades con el fin de diseñar e implementar estrategias que permitan eliminarlas de manera gradual, enfocando los esfuerzos bajo una perspectiva realmente coherente y que esté alineada con los objetivos y expectativas reales de la organización. Además, dentro de una cultura organizacional, considerándose elementos como los valores y principios, como afirma Rodríguez (2015) en relación a la ética organizacional, es importante “examinar los comportamientos morales de los miembros de la organización, para así determinar si están o no alineados con los principios de la misma y con los compartidos por la sociedad en la que opera” (p. 124).

Como se desprende del párrafo anterior, los elementos constitutivos de la organización a los que se refieren Arriola y otros (2011) y Sirota y otros (2013), en cuanto a la verdadera importancia que tiene el factor humano dentro de ésta, son limitados a cinco, lo cuales a su vez serán vistos posteriormente cuando se aborde el concepto de clima organizacional propiamente dicho. En primer lugar se encuentra el de *la estructura de la organización* que da cuenta del conjunto de políticas, lineamientos, normatividades y reglamentos mediante el cual los miembros de la organización pueden conocer y saber cuál es el enfoque y expectativas en relación a sus funciones específicas. En segundo lugar, se tiene el de *la autonomía* por medio del cual un individuo dentro de la organización, al tener pleno conocimiento de sus funciones, puede desarrollar sus habilidades y aplicarlas de una forma autosuficiente, con propia iniciativa y criterio en sus actividades, lo cual se relaciona con lo que Chiavenato (2014) también reconoce como el enriquecimiento de los puestos de trabajo, lo cual igualmente se traduce en un aumento de la innovación y creatividad (Machado y otros, 2013; Grueso y otros, 2014; Sáenz y otros, 2016)

El tercer elemento es el *del apoyo*, que permite al empleado ir incluso mucho más allá de sus propias expectativas personales y profesionales, sumándose así al cuarto aspecto que es el de *la identidad*, la cual toma forma cuando los miembros de la organización se identifican a sí mismos ya no sólo con su entorno laboral inmediato sino también en un contexto mucho más general de manera que no se sienta ya como un eslabón más de la cadena sino como una parte constitutiva e integral de un todo. Finalmente, se encuentra la tolerancia al conflicto y al riesgo, un aspecto vital para un mejor desempeño tanto a nivel individual como grupal dentro del marco de las relaciones interpersonales de la organización (King y Lawley, 2013; Grueso y otros, 2014; Schein, 2015; Carmen y Macias, 2017).

Como una conclusión inicial en relación a los conceptos anteriormente abordados y como se señaló en su momento, una cultura organizacional que tenga en cuenta los aspectos abordados en cuanto a la Teoría de las Relaciones Humanas de Elton Mayo es una cultura que en sentido opuesto a las limitaciones de la Teoría Clásica de Henri Fayol respecto al verdadero valor del recurso humano dentro de una organización, le da una mucha mayor importancia a este factor decisivo de manera que se propicie un mejor entorno laboral en el cual se tengan en cuenta las necesidades individuales de los

empleados, apoyando y posibilitando de ese modo su crecimiento tanto a nivel personal como profesional (Robbins, 2008; Chiavenato, 2011; Brunet, 2011; Huerta y otros, 2011; Lee y otros, 2015).

8 ANTES DE ENTRAR EN MATERIA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Ya vistos los elementos teórico-conceptuales que permiten dimensionar cómo el recurso humano ha ido siendo valorado de una forma más significativa en cuanto a ser, quizás, el factor más importante con que cuentan las organizaciones con el fin no sólo de alcanzar sus propios objetivos sino también como elemento constitutivo de primer orden en relación a su propia estructura, a continuación, se abordarán los diferentes aspectos relacionados con el clima organizacional propiamente dicho.

Sin embargo, antes de iniciar este recorrido, se ha considerado pertinente realizar un abordaje a la psicología organizacional en cuanto a ser ésta un aspecto fundamental para una comprensión, al menos general, de cómo desde esta disciplina se han hecho aportes a las organizaciones en términos tanto de productividad como de eficiencia puesto que se requiere que las organizaciones sean consideradas como unidades sociales en sí mismas y capaces de aportar y configurar las sociedades en las que se encuentran de forma tal que dichas organizaciones no se pueden identificar exclusivamente como unidades generadoras de beneficios económicos, sino que deben serlo en cuanto al cumplimiento de otros factores para el bienestar de la población por lo que “(...) la formación de los psicólogos correspondería a forjar egresados capaces de enfrentar y resolver los problemas conductuales de la población y no de convertirse en medios para fortalecer grupos de poder o justificar prácticas que pueden ser deshumanizantes” (Gómez, 2016, p. 147).

9 PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL Y DEL TRABAJO

La psicología organizacional, cuyo objetivo es el estudio de los fenómenos de tipo individual al interior de las organizaciones y cómo éstos son influenciados por sus diferentes procesos, como se mencionó en el párrafo anterior, ha sido de gran valor para las organizaciones dados sus aportes a su productividad y eficiencia, basándose en la valoración del recurso humano como elemento constitutivo e integral de las mismas (Álvarez, 1992; Gómez, 2011; Uribe, 2015).

De acuerdo a Gómez (2016), la aplicación de la psicología organizacional se dio entre finales del siglo XIX e inicios del siglo XX, teniendo como punto de partida dos trabajos de Walter Dill Scott; el primero de ellos publicado en 1903 con el título de *The Theory of Advertising* y el segundo, conocido como *Increasing Human Efficiency in Business* publicado en 1911, si bien el término organizacional de esta disciplina comenzó a entrar en uso y a extenderse a partir de la Primera Guerra Mundial, siendo en Estados Unidos el país en donde dicha disciplina se fue incorporando con el nombre de psicología industrial y organizacional.

Sin embargo, según esta autora, citando a Munchinsky (2007), no sería sino hasta 1924 que empiezan a conocerse los resultados de algunos experimentos conducidos en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company que arrojaron como resultado significativa evidencia de los comportamientos humanos presentes en un solo sitio de trabajo, por lo que tales hallazgos a su vez propiciaron el camino para buscar respuestas a los nuevos interrogantes sobre dichos comportamientos, que además llevaron al surgimiento de la teoría humanística (de las relaciones humanas) de las que, como se puede ver en la introducción de este artículo, Elton Mayo se convertiría en su referente teórico por derecho propio. Para finales de la Segunda Guerra Mundial, Gómez (2016) señala que el carácter científico de la psicología industrial logra el reconocimiento de la American Psychological Association (APA), surgiendo la División de Psicología Industrial y Organizacional en 1970 lo que da buena cuenta de los importantes avances en esta materia (Schein, 2015) ya que “es durante la década de los años 60 y 70 del pasado siglo, el momento en el que se producen mayor número de investigaciones sobre el significado y comprensión del estudio de clima laboral” (Olaz, 2013, p. 6).

Para Dunnette y Kirchner (2005), la psicología organizacional estudia los procesos y las relaciones establecidas entre éstos y las personas mientras que, en otro sentido, dicha disciplina puede definirse “(...) como un campo de estudio de la actitud, los procesos mentales, el comportamiento y la cognición, aplicados a la interacción humana en las actividades productivas” (Mastretta, 2006, citado por Gómez Vélez, 2016, p. 139).

Teniéndose en cuenta los aspectos anteriormente mencionados en cuanto al valor que tiene la psicología organizacional en el sentido de reconocer al individuo no sólo como un agente que es afectado por los diversos procesos dentro de la organización sino que también puede afectarlos de manera directa y/o indirecta, de ahí su importancia ya

que, como afirman James y Jones (1974) citados por Olaz (2013), “el clima laboral no puede entenderse sin una referencia expresa al que puede denominarse clima psicológico (...) en clara conexión con las conductas y las motivaciones de los trabajadores” (p.4).

10 CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional, de acuerdo a Uribe (2015) suele ser definido como un conjunto de características que, al ser identificadas por los empleados de una organización, les permite describirla y diferenciarla de las demás, características que con el tiempo llegan a ejercer una considerable influencia en el comportamiento de quienes hacen parte de la misma de manera que dicho clima llega a constituirse como un ejercicio de “auto reflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional” (Zamora, 2005, citado por Peña y otros, 2015, p. 39).

La importancia de abordar el concepto de clima organizacional, como afirma Visbal (2014), se fundamenta en tres aspectos principales. En primer lugar, debido a que el mismo clima organizacional tiene lugar desde el marco de la cotidianidad de las empresas de forma tal que, como se ha señalado en párrafos anteriores, dicho ambiente afecta directamente la consecución de los objetivos y metas de las mismas.

En segunda instancia, su importancia radica en el hecho de que por medio del estudio del clima organizacional éstas se pueden evaluar tanto interna como externamente y, finalmente, porque es en sí mismo una invitación para la autocrítica y la autorreflexión que lleva al diseño de estrategias basadas en acciones compartidas, lo que se traduce en una gran motivación para todos los empleados, impactando positivamente en su propio comportamiento y desempeño (Chiavenato, 2011; Huerta y otros, 2011; Segredo, 2013; Núñez y otros, 2014; Lee y otros, 2015). En este mismo sentido, la influencia del ambiente es determinante “(...) en la ejecución y el rendimiento de su trabajo. Por esta razón, la empresa debe conocer qué influye en este comportamiento, cuál es la percepción que tienen del ambiente laboral, de sus jefes, entre otros factores (Chirinos y otros, 2018, p.47)

Considerándose lo anterior, se tiene que el ambiente es un factor interno de vital importancia puesto que se relaciona con los niveles de satisfacción de los empleados, lo que a su vez les permite identificarse con aquellos aspectos que pueden generarles motivación en una relación que puede considerarse como simbiótica; es decir, el clima organizacional influye en el estado motivacional de los trabajadores quienes a su vez

aportan un mejor ambiente de trabajo dentro de la misma organización (Litwin y Stringer, 1968; Chiavenato; 1999; García, 2009; Chiavenato, 2011; Stephen y Robbins, 2013).

De acuerdo a Sandoval (2004), existen cuatro tipos de clima organizacional, que son identificados en la forma de sistemas que a su vez la autora delimita en dos grupos. El del clima de tipo autoritario en el que se enmarcan los Sistemas I y II y el del clima de tipo participativo en que se inscriben los Sistemas III y IV. El Sistema I: Autoritario explotador, se caracteriza por la falta de confianza de los directivos hacia los empleados en materia de decisiones, de lo que se desprende una inseguridad y temor generalizados. En el Sistema II: Autoritario paternalista, las decisiones también son tomadas por los niveles superiores de la organización, con una tenue tendencia a delegar funciones y responsabilidades, sin por ello dejar de ser un sistema de gran dependencia de parte de los empleados.

En cuanto al Sistema III: Consultivo, en éste se percibe una mayor descentralización manteniendo un estricto orden jerárquico pero delegándose las decisiones a los niveles medios e inferiores. Y, finalmente, en el Sistema IV: Participativo, la toma de decisiones no es centralizada, lo que promueve en gran medida la participación grupal, generándose entonces un clima organizacional basado en la confianza y el compromiso que facilita el trabajo conjunto con el fin de cumplir con los objetivos de la organización (Rodríguez, 2005; Ghosh, 2008; Robbins y Judge, 2009; López, 2013; Aburto y Bonales, 2014).

Asimismo, es importante identificar cuáles son los factores que determinan el clima organizacional (Álvarez, 1992; Toro, 2005; Cardona y Zambrano, 2014). Dichos factores, nueve en total, fueron a su vez categorizados por Litwin y Stinger (1968) como *estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad*. La *estructura* se relaciona con cómo están divididas, agrupadas y coordinadas las diferentes actividades en función a los niveles jerárquicos de la organización.

La *responsabilidad* es determinada por el nivel de autoridad en la ejecución de una actividad determinada y cómo ésta es ejercida sobre los empleados. En cuanto a la recompensa, dicho factor se relaciona con la asignación de salarios acordes con el tipo de actividad desarrollada por los trabajadores en el marco de un equilibrio entre el salario y

los resultados. Los *desafíos* hacen referencia a los riesgos calculados en función de la consecución de los objetivos establecido.

Por su parte, el factor de las *relaciones* da cuenta del fomento del respeto en las relaciones interpersonales dentro de la organización, mientras que la cooperación tiene relación con el apoyo mutuo y la promoción del trabajo en equipo. Los *estándares* son los parámetros para determinar el nivel de esfuerzo dentro del grupo, siempre en el marco de la justicia y equidad. El factor *conflicto* tiene lugar debido a motivos diversos, tanto internos como externos o bien como resultado de afectaciones a nivel personal o profesional. Finalmente, la identidad hace referencia al sentido de pertenencia de los diferentes miembros de la organización y a cómo se perciben a sí mismos como una parte integral y valorada de su estructura.

En este sentido, se puede determinar cuál es la verdadera importancia de la generación de un clima organizacional y un ambiente de trabajo positivos pues, como afirman Grueso y otros (2014) y Peña y otros (2015), con el tiempo los niveles más altos de las organizaciones han despertado un interés especial en procurar que así sea, motivando a su personal de manera que su desempeño sea incrementado, además de procurarles los elementos y herramientas necesarios para que dicho contexto se convierta en una realidad (Álvarez, 1992; Huerta y otros, 2011; Segredo, 2013; Cardona y Zambrano, 2014; Chiang y otros, 2014; Paz y Marín, 2014; Uribe, 2015).

11 MEDICIÓN Y DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El diagnóstico es un proceso analítico que se desarrolla con el fin de poder evidenciar cuál es la situación real tanto interna como externa en la que se encuentra una organización determinada para, de ese modo, poderse aplicar los correctivos correspondientes a los problemas específicos evidenciados mediante su aplicación a la vez que aprovecha y reforzar aquellos aspectos que los resultados arrojan como de carácter positivo. De este modo se busca poder aprovechar los sistemas y prácticas para cumplir con las metas y objetivos de la organización y llevar a los miembros de la misma a trabajar de manera conjunta para así lograrlo (Rodríguez, 2005; García, 2009; Segredo, 2013; Cardona y Zambrano, 2014).

Uno de los modelos de más amplia aplicación es el del “Competing Values Framework” (Modelo de Valores de Competencia) el cual, como afirman Villarreal y

otros (2012), permite la medición del desempeño óptimo e ideal de las fortalezas de la organización. Con el fin de conducir un correcto ejercicio de diagnóstico, es vital la buena comunicación y compromiso de las partes involucradas para de ese modo facilitar la tarea del consultor a cargo de su aplicación.

Por lo tanto, el éxito o fracaso de un diagnóstico se fundamenta en qué tan dispuesto está el cliente (organización) para propiciar los espacios adecuados (físicos y de tiempo) y llevar a cabo una retroalimentación continua puesto que el resultado de dicho diagnóstico depende en gran medida de la información suministrada y de la facilidad con que el consultor pueda acceder a la misma, así como de la disposición de los miembros de la organización para colaborar.

12 ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a García y Bedoya (1997), citados por García (2009), las estrategias que pueden ser empleadas para la medición de la cultura y clima organizacional son fundamentalmente tres, siendo éstas:

- La observación del comportamiento y desempeño de los trabajadores de la organización, lo que permite determinar el clima característico dentro de la misma.
- El desarrollo de entrevistas directas a los miembros de la organización para de ese modo poder crearse una fuente de consulta adecuada y precisa que permita corroborar y cotejar la información recogida mediante este instrumento.
- La aplicación de encuestas a los trabajadores por medio de cuestionarios diseñados para dicho propósito.

Sin embargo, los aspectos anteriormente mencionados son solo una parte de una estrategia que esté enfocada a lograr un cambio positivo en el clima organizacional. Los miembros de la organización no sólo deben ser evaluados teniéndose en cuenta estos tres puntos, sino que también se hace necesario que éstos sepan que van a ser concebidos como parte activa de la misma, por lo que también es necesario que éstos sean considerados como capaces de realizar su trabajo de manera independiente sin la presencia de una supervisión permanente, brindándoles así el protagonismo adecuado para que aporten sus ideas y formulen sugerencias y, de ese modo, ellos mismos lleguen a aportar sus propias estrategias para el cambio; es decir, que se sientan en control de las

actividades que realizan (Ghosh, 2008; Sirota y otros, 2013; Chiang y otros, 2014; Lee, 2015).

13 RIESGOS PSICOSOCIALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Existe una relación estrecha entre la incidencia de los riesgos psicosociales sobre el clima organizacional, relación que se da en ambas direcciones (Brunet, 2011; Uribe, 2015). Un riesgo psicosocial hace referencia a “todos aquellos aspectos intralaborales, extralaborales y propios de las características del trabajador, que en una interacción dinámica, mediante percepciones y experiencias, influyen en la salud y el desempeño de los mismos (Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, 2000, citado por Cárcamo y otros, 2008, p. 17-18).

En un sentido similar, en relación a la importancia de un clima organizacional positivo, entre los riesgos psicosociales intralaborales se tienen aspectos como la convivencia e interacción entre los empleados y la percepción que éstos tengan de los niveles jerárquicos medios y superiores además de otros factores asociados directa y/o indirectamente a la administración general de la organización que, como señalan Abello y Lozano (2013), citando a Contreras y otros (2009), “pueden constituir factores de riesgo que pueden generar un detrimento en la calidad de vida del trabajador y en la calidad de su desempeño” (p. 2).

Así, de acuerdo a Sierra y otros (2009) partiendo del nivel de intervención primario es posible diseñar e implementar estrategias que permitan una minimización inicial de las posibles fuentes de riesgo con el fin de su gradual eliminación; es decir, disminuir situaciones que supongan riesgos para los empleados por medio del cambio de las condiciones organizacionales que sean identificadas como de impacto negativo. De acuerdo a Pereira (2002), citado por Cárcamo y otros (2008), algunos de los factores de riesgo más significativo se tienen la “predisposición individual a los accidentes, falta de experiencia, interacción entre el trabajador y su tareas, restablecimiento de una situación, utilidades inadecuadas, mala conservación, interferencias y falta de información” (p. 17).

En cuanto al nivel de intervención secundario, lo que se busca es fortalecer a los mismos empleados de manera que estén en capacidad de hacer frente a diferentes condiciones que pueden llegar a suponer un riesgo. En este sentido, se puede afirmar que

existe una relación estrecha entre estos dos niveles lo que permite que las intervenciones respecto a cada uno puedan incluso darse de manera conjunta. Finalmente, respecto al nivel terciario, lo que se busca desde este enfoque es la reversión de los efectos del ambiente de forma tal que los empleados puedan desarrollar sus actividades dentro del marco normal de las mismas o, en otro caso, poder reincorporarse a sus funciones en un sentido similar por lo que “estos tres niveles de intervención, se complementan entre sí y permiten prevenir, captar y tratar oportunamente los casos de efectos psicosociales en el ámbito laboral” (González y Polo, 2013, p. 30).

Al respecto, se puede también afirmar que el ambiente puede ser categorizado como un aspecto objetivo dentro de la organización mientras que, a nivel subjetivo, se tiene la percepción y la valoración que el mismo tengan los empleados, sobre todo si se considera que el clima organizacional es un factor de riesgo en sí mismo por lo que su mejoramiento, en otras palabras, la promoción de un clima organizacional positivo, tiene un impacto directo e igualmente positivo en la gestión de la organización en función de los factores de riesgo psicosocial (Arriola y otros 2011; Moreno y Báez, 2010; Huerta y otros, 2011; King y Lawley, 2013; Aburto y Bonales, 2014; Grueso y otros, 2014 ; Lee y otros, 2015)

14 DISCUSIÓN

Ya desarrollados y abordados los diferentes aspectos considerados como pertinentes al objetivo del presente artículo de revisión, se hace necesario llevar a cabo una relación en cuanto a cómo se efectuó la categorización de las fuentes bibliográficas consultadas para los diferentes referentes teórico-conceptuales que sirvieron como fundamento. Así, a continuación se presentará dicha categorización en forma de tablas conteniendo los referentes bibliográficos que permitieron construir cada uno de los apartados relacionados con el desarrollo de este documento, cada una de éstas acompañada por una explicación acerca de las reflexiones producto de su abordaje.

Tabla 1. *Definición Cultura Organizacional*

Referentes bibliográficos
Arriola y otros (2011)
Robbins y Coulter (2010)
Vallenilla (2006)

Con el propósito de elaborar un punto de partida inicial teórico-conceptual para el posterior desarrollo del presente artículo de revisión, los tres referentes bibliográficos relacionado en la anterior tabla fueron considerados como aquello que brindan, y de alguna manera condensan, una mejor definición acerca de qué es la cultura organizacional de la cual el clima organizacional es su manifestación más importante en cuanto a su impacto en las actividades diarias de una organización.

Tabla 2. *Teoría Clásica de la Administración y Teoría de las Relaciones Humanas*

Referentes bibliográficos	
Teoría Clásica de la Administración	Teoría de las Relaciones Humanas
Carmen y Macias (2017)	Álvarez (1992)
Castrillón (2011)	Carmen y Macias (2017)
Chiavenato (1999)	Castrillón (2011)
Chiavenato (2000)	Chiavenato (2000).
Chiavenato (2014)	Dávila (2001)
David (2013)	King y Lawley (2013)
Isairías y Lozano (2011)	Londoño y Arcila (2013)
Mooney (1947)	Machado y otros (2013)
Rojas y Restrepo (2013)	Reyes (2004)
Trice y Beyer (1993)	Robbins y Coulter (2010)
	Rodríguez (2015)
	Rojas y Restrepo (2013)
	Sirota y otros (2013)
	Vallenilla (2006)

Las fuentes bibliográficas anteriormente relacionadas permitieron conocer el gran avance que en materia de recursos humanos se ha evidenciado en el marco de la administración de las organizaciones, particularmente en cuanto a los beneficios que se desprenden de la implementación de políticas que favorezcan un clima organizacional positivo.

De este modo, a partir de las mismas se pudo definir un punto de partida para abordar el tema principal de este artículo de revisión, en cuanto a que el recurso humano era definido, en gran medida, desde una concepción más mecanicista o instrumental considerándose los postulados de la Teoría Clásica de la Administración, de manera que los empleados no llegan a ser evidenciados más allá de ser un eslabón más de la cadena de producción dentro de la organización.

Por el contrario, desde los enunciados de la Teoría de las Relaciones Humanas la concepción que de los empleados se tiene es, en gran medida, significativamente opuesta dado que se considera como el activo fundamental dentro de todos los procesos de la organización pues sin éstos, la misma, en esencia, no existiría.

Así, dichas fuentes se consideraron como las más pertinentes para determinar cuáles son sus puntos en común en relación a cómo, precisamente, el recurso humano, como elemento fundamental, está expuesto a un clima organizacional que de ser positivo, potencializa aún más sus propias capacidades para un mejor desempeño en el marco de sus responsabilidades laborales, sin por ello dejar de considerarse su universo privado como uno que puede ser afectado y, por lo tanto afectar, ese mismo clima.

Tabla 3. *Recurso humano*

Referentes bibliográficos	
Arriola y otros (2011)	Machado y otros (2013)
Brunet (2011)	Robbins (2008)
Carmen y Macias (2017)	Robbins y Coulter (2010)
Chiavenato (2011)	Rodríguez (2015)
Chiavenato (2014)	Rojas (2003)
Grueso y otros (2014)	Sáenz y otros (2016)

Huerta y otros (2011)
King y Lawley (2013)
Lee y otros (2015)

Schein (2015)
Sirota y otros (2013)

Así como los referentes bibliográficos seleccionados para el desarrollo inicial de este artículo de revisión permitieron, como se mencionó anteriormente, conocer la diferencia respecto a la concepción de los empleados desde los fundamentos de la Teoría Clásica de la Administración y la Teoría de las Relaciones Humanas, de dicho reconocimiento y, con base a los diferentes abordajes llevados a cabo por los autores, se consideró pertinente crear un apartado en el cual el recurso humano fuera el principal protagonista.

En este sentido, los diferentes referentes concuerdan en la importancia de su valor dentro de la organización de igual manera que lo hacen en función de la necesidad de procurar un clima organizacional positivo, aún con los conflictos de interacción social que le sean inherentes, como base para un mejor desempeño de los mismos en función de alcanzar los objetivos de la organización y que, una vez obtenidos, los mismos también beneficien el esfuerzo y compromiso de dicho recurso humano.

Tabla 4. *Psicología organizacional y del trabajo*

Referentes bibliográficos

Álvarez (1992)
Dunnette y Kirchner (2005)
Gómez (2016)
Gómez (2011)
Munchinsky (2007)
Olaz (2013)
Schein (2015)
Uribe (2015)

El desarrollo del componente referente al recurso humano como el elemento de mayor valor dentro de una organización llevó, en consecuencia, a conducir un

reconocimiento acerca del impacto positivo que ha tenido la psicología organizacional y del trabajo dentro del marco del estudio del clima organizacional.

A su vez, dicho abordaje permitió conocer cómo las fuentes bibliográficas consultadas para dicho efecto concuerdan en su utilidad y la viabilidad que sus enfoques tienen para la medición y diagnóstico del clima organizacional. Si bien se hizo acopio de otras fuentes consideradas como pertinentes al punto, se decidió que, dadas las características de sus trabajos, éstas serían de mayor importancia para el desarrollo de un apartado independiente.

Tabla 5. *Clima organizacional*

Referentes bibliográficos	
Aburto y Bonales (2014)	Núñez y otros (2014)
Álvarez (1992)	Paz y Marín (2014)
Cardona y Zambrano (2014)	Peña y otros (2015)
Chiang y otros (2014)	Robbins y Judge (2009)
Chiavenato (1999)	Rodríguez (2005)
Chiavenato (2011)	Sandoval (2004)
Chirinos y otros (2018)	Segredo (2013)
García (2009)	Stephen y Robbins (2013)
Ghosh (2008)	Toro (2005)
Grueso y otros (2014)	Uribe (2015)
Huerta y otros (2011)	Visbal (2014)
Lee y otros (2015)	
Litwin y Stringer (1968)	
López (2013)	

Después de los puntos previos considerados como necesarios para una mayor profundización en el marco del clima organizacional propiamente dicho, algunos de los referentes bibliográficos definidos como de importancia significativa para su abordaje fueron también considerados como de gran valor para de ese modo complementarse en sus posturas y hallazgos con otras que fueron seleccionadas para dicho propósito.

Así, fue posible articular en este apartado tanto lo que se pudo establecer en cuanto a la valoración del recurso humano como elemento de primer orden dentro de las

organizaciones como los diferentes aspectos relativos a cómo se define el clima organizacional y cuáles son los elementos que a su vez le son inherentes, tanto explícita como implícitamente, en el sentido de darse en éste una construcción de dinámicas de doble vía en las que las afectaciones que el ámbito profesional puedan llegar a tener sobre el desempeño de un empleado son a su vez afectaciones a su propio espectro personal y viceversa.

Tabla 6. *Medición y diagnóstico del clima organizacional*

Referentes bibliográficos

Cardona y Zambrano (2014)
Chiang y otros (2014)
García (2009)
Ghosh (2008)
Lee (2015)
Rodríguez (2005)
Segredo (2013)
Sirota y otros (2013)
Villarreal y otros (2012)

Como se mencionó en la discusión concerniente a la psicología organizacional y del trabajo, las fuentes de consulta aquí relacionadas condujeron de manera indirecta a la necesidad de desarrollar un apartado en el cual se consideraran algunos de los aspectos relacionados con la evaluación del clima organizacional en función de determinar qué factores pueden estar afectando el desempeño de los empleados con el fin de eliminarlos o minimizarlos a la vez que posibilitar la implementación de políticas que promuevan un ambiente de trabajo en el cual dichas afectaciones no lleguen a tener lugar y, en caso que así se presente, contar con los fundamentos necesarios para aplicar los correctivos adecuados.

Tabla 7. *Riesgos psicosociales y clima organizacional*

Referentes bibliográficos	
Abello y Lozano (2013)	Huerta y otros (2011)
Aburto y Bonales (2014)	King y Lawley (2013)
Arriola y otros (2011)	Lee y otros (2015)
Brunet (2011)	Moreno y Báez (2010)
Cárcamo y otros (2008)	Sierra y otros (2009)
González y Polo (2013)	Uribe (2015)
Grueso y otros (2014)	

Finalmente, el abordaje de todos los aspectos mencionados en esta discusión, quedaría incompleto si no se buscara una definición, al menos general, de lo que son los riesgos psicosociales inherentes al desarrollo de las actividades de los empleados y cómo, en una relación que puede considerarse como simbiótica, afectan el clima organizacional.

15 CONCLUSIONES

A lo largo del desarrollo del presente artículo de revisión fue posible identificar, mediante la documentación bibliográfica acopiada, que la promoción de un clima organizacional positivo es un factor decisivo para brindar las condiciones necesarias para que los empleados de una organización se desempeñen de manera eficiente, sintiéndose valorados no sólo como trabajadores sino como individuos desde su dimensión profesional y privada.

Asimismo, fue posible establecer que la diversidad de fuentes bibliográficas consultadas, en un punto determinado, abordan la importancia que para los niveles superiores dentro de una organización tiene la evaluación del clima laboral de manera que mediante su diagnóstico se apliquen los correctivos necesarios en función al mejoramiento de la condiciones ambientales que tendrán incidencia en el desarrollo de las actividades de sus trabajadores independientemente cuáles sean éstas y en qué posición respecto al nivel jerárquico que ocupen.

El empleado, con el tiempo, y sobre todo conforme las sociedades entraron en su etapa post-industrial, comenzó a ser valorado, como se mencionó, ya no sólo en función de su propio trabajo sino como un elemento de primer orden en la configuración de las

organizaciones, de manera que la que se podría considerar como una *deshumanización* características de las etapas iniciales de la industrialización se fueron desvaneciendo en función de darle ese valor que como ser humano tiene, de forma tal que el lugar en el que desarrolla sus actividades laborales le permitiera identificarse con sus objetivos y, así, trabajar conjuntamente en la búsqueda de su consecución.

En un sentido similar, con el fin de identificar dichos cambios y para abordar los diferentes aspectos relacionados con el clima laboral, es pertinente que los investigadores del tema y aquellos que desarrollen actividades para su intervención dentro de las organizaciones, reconozcan el valor histórico que se desprende de la comparación entre las dos teorías que fueron tenidas como referentes en este artículo de revisión, puesto que de la Teoría Clásica de la Administración y la Teoría de las Relaciones Humanas se pueden conocer y fundamentar muchas de los elementos para comprender cómo el trabajador es quizás la parte más fundamental de todo el engranaje administrativo y operativo dentro de la organización. Lo anterior hace referencia que, si bien en algunas de las fuentes consultadas se profundiza en este sentido, en la mayoría de éstas se abarcan temáticas relacionadas con contextos muy específicos que, si bien permiten encontrar elementos de valor, tienden a desconocer la importancia del contexto espacial y temporal en que tienen lugar sus investigaciones, a menos que, como se indicó, su propósito sea un caso muy localizado y específico.

De un modo similar, en cuanto a la metodología de investigación bibliográfica o documental, se tiene que este enfoque es de gran valor en relación a que los temas abordados respecto al objeto de estudio principal y los hallazgos a que tuviere lugar, sirven a su vez como un referente teórico-conceptual para el desarrollo de futuras acciones investigativas, de manera que quienes la desarrollen puedan identificar puntos específicos o generales que les permitan orientar las diferentes etapas de su trabajo. De esta forma, se puede afirmar que este tipo de investigación es de gran valor en función a los aportes académicos que le son inherentes, particularmente en cuanto a que en un documento con estas características es posible condensar información de una manera más práctica después de un ejercicio de categorización y análisis.

De nuevo, en relación al clima organizacional, es importante llegar a una comprensión lo más sólida posible en relación a que las organizaciones enfrentan condiciones externas que las afectan de manera directa y/o indirecta con un impacto sobre la incertidumbre que le es inherente al mundo de la economía, particularmente en un

contexto tan cambiante y lleno de desafíos como lo es el de la globalización, de ahí la necesidad de conocer los factores que las afectan y que, en últimas, también afectan el desempeño de sus trabajadores. De este modo, la evaluación de los factores externos es determinante para analizar los aspectos físicos de las organizaciones, no sólo limitándose a las tendencias de la economía sino también a los aspectos políticos tanto nacionales como internacionales y la diversidad de ámbitos culturales de gran influencia en materia económica.

Se puede afirmar también, que anteriormente existía una tendencia dentro de las organizaciones a examinar y evaluar factores del ambiente externo con el fin de adaptarse. Esto es la evaluación de lineamientos, políticas, normas y la misma estructura jerárquica, entre otros, con el fin de dirigir la empresa a la consecución de sus objetivos. Sin embargo, se ha podido evidenciar que en la actualidad dicha tendencia, si bien sigue manifestándose, ha ido cambiando en función a la evaluación de su propia estructura interna y del clima organizacional de manera que dicha estructura se puede considerar ahora como una de un carácter mucho menos centralizado, brindando protagonismo a los diferentes niveles de la misma en función a la toma de decisiones y a los aportes que de éstos pueden generarse.

En cuanto a los riesgos psicosociales, se pudo apreciar que éstos obedecen a aspectos extra e intralaborales, así como los relacionados directamente con los individuos, de manera que un continuo ejercicio de evaluación y diagnóstico del clima organizacional es una herramienta de primer orden para la eliminación o minimización de tales riesgos, de manera tal que la productividad de los empleados y, en consecuencia, de la misma empresa, no se vea afectada. De este modo, se hace importante la participación abierta y sincera de todos los miembros de la organización con el fin de suministrar toda la información requerida por el evaluador de forma que éste pueda intervenir de una manera eficiente en relación a las problemáticas que puedan identificarse.

Finalmente, se puede concluir que, como se señaló anteriormente, un ejercicio como el de la elaboración de un artículo de revisión, se presenta a la vez como una herramienta de gran valor puesto que su desarrollo es en sí mismo un escenario para la crítica y la reflexión, no sólo en relación a las organizaciones sino en cuanto al desempeño personal en cada ámbito de la vida, sea personal o profesional, de forma que se procure un mejoramiento continuo del que se desprendan aportes significativos a la misma sociedad.

- Abello, A., y Lozano, D. (2013). Importancia de los factores de riesgo psicosocial y clima organizacional en el ámbito laboral. Tesis de maestría. Bogotá: Facultad de Administración-Universidad del Rosario. Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4693/20888400-2013.pdf>
- Aburto, H. I., & Bonales, J. (2014). Habilidades directivas: determinantes en el clima organizacional. *Revista Virtual de Investigación y ciencia* 51, 41-49. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67418397006>
- Alfonzo, I. (1991). Técnicas de investigación bibliográfica. Caracas: Contexto Ediciones.
- Álvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional: Concepto, teorías e investigaciones y resultados relevantes. *Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11 (1-2), 25-50. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/scieloOrg/php/reference.php?pid=S0121-50512006000200001&caller=www.scielo.org.co&lang=en>
- Arriola, M.A., Salas, E. y Bernabé, T. (2011). El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19 (25), 109-127. Recuperado de: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/1107/1306>
- Baena, G. (1988). Manual para elaborar trabajos de Investigación Documental. 33 Edición. México: Ed. Editores Unidos Mexicanos.
- Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas: México.
- Cárcamo, M, Vásquez, K, y Sierra, Y. (2008). Clima organizacional como factor de riesgo psicosocial: una revisión conceptual. Monografía. Programa de Psicología. Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar. Recuperado de: <http://biblioteca.unitecnologica.edu.co/notas/tesis/0051861.pdf>
- Cardona, D. y Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de Clima Organizacional. *Estudios gerenciales*, 30 (131) 184-189. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231108010.0>

- Carmen, K. y Macias, R. (2017). Factores relevantes en las teorías de la administración (Tesis de licenciatura en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú. Recuperado de: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3239/AE_301.pdf?sequence=1
- Castrillón, D. A. (2011). Del líder al humano en la organización. *Pensamiento y Gestión*, 31, 34-55. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n31/n31a03.pdf>
- Chiang, M., Núñez, A. Martín, M. y Salazar, M. (2014). Compromiso del Trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: Un análisis de género y edad. *Panorama socioeconómico* 28 (40), 92-103. Recuperado: <http://panorama.atalca.cl/dentro/2010-jul/articulo7.pdf>
- Chiavenato, I. (1999) Administración de recursos humanos (Quinta Edición). México: Ed. McGraw Hill
- Chiavenato, I. (2011). Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones. México: Thomson.
- Chiavenato, I. (2014). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: McGraw Hill.
- Chirinos, Y., Meriño, V. H. y Martínez, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN* 84, 43 – 61
- Dávila C. (2001). Teorías Organizacionales de Administración. Enfoque crítico (Segunda Edición). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- David, F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.
- Dunnette, M. D. y Kirchner, W. K. (2005). Psicología Industrial. 2ª ed. México: Trillas.
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración, 42, 43-61. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Ghosh, D. (2008) Corporate values, workplace decisions and ethical standards of employees. *Journal of Managerial Issues*, Vol 20(1), pp. 68-87. Recuperado de: https://www.jstor.org/stable/40604595?seq=1#page_scan_tab_contents

- Gómez, L. (2011). Módulo de Psicología Organizacional. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD; Bogotá.
- Gómez, M.A. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7 (1), 131-153
- González, L. y Toro, C. (2013). Riesgos psicosociales y sus efectos en el personal del sector salud. Un estudio comparativo. (Tesis de grado). Gerencia en Servicios de Salud. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda. Recuperado de: <http://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/890/Riesgos%20psicosociales%20y%20sus%20efectos%20en%20el%20personal%20del%20sector%20salud.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Grueso, M., González, J. y Rey, C. (2014). Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio exploratorio en una organización de salud. *Invest. Pens. Crit*, 2 (3), 77-91. Recuperado de: <https://usma.ac.pa/wp-content/uploads/2018/01/77-91-Grueso-y-cols.pdf>
- Huerta, P., Pedraja, L., Contreras, S. y Almodóvar, P. (2011). Calidad de vida laboral y su influencia sobre los resultados empresariales. *Revista de Ciencias Sociales* 17, (4), 658-676.
- Isairías, J. y Lozano, C. (2011). Descripción y análisis de la aplicación de la teoría general de las organizaciones en el modelo de gestión del Fondo Nacional de Ahorro, FNA. Tesis de Maestría. Bogotá: Universidad del Rosario. Facultad de Administración. Recuperado de:
- Kaufman, A. M. y Rodríguez, M. E. (1993). *La escuela y los textos*. Buenos Aires: Santillana.
- King, D. & Lawley, S. (2013). *Organizational Behaviour*. United Kingdom: Oxford University Press
- Lee, C.; Lin, Y.; Huan, H.; Huang, W. & Teng, H (2015) The effects of task interdependence, team cooperation, and team conflict on job performance. *Social behavior an personality*, 43(4), 529-536. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/277728153_The_Effects_of_Task_Inte
[rdependence Team Cooperation and Team Conflict on Job Performance](https://www.researchgate.net/publication/277728153_The_Effects_of_Task_Inte)

- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Environment*. Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research.
- Londoño, H. y Arcila, M. (2013). *Manual de introducción a la teoría de desarrollo humano y organizacional, fundamentada en la sinergia motivacional y la productividad*. Manizales: Universidad de Manizales. Disponible en: <http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/1394/Teoria%20del%20Desarrollo%20Humano%20y%20Organizacional.pdf?sequence=1>
- López, U. (2013). *Clima organizacional*. México: Universidad Tecnológica TULA TEPEJI.
- Machado, A., Regina, S. & Bins, F. (2013). The Influence of Innovative Organizational Culture on Marketing Strategy. *Latin american Business Review*, 14, 251-269. Recuperado de: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10978526.2013.833475?journalCode=wlab20>
- Mooney, J. (1947). *The Principles of Organization*. New York: Harper.
- Moreno, B y Báez, C. (2010): *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Madrid: UAM
- Olaz, Á. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta. Revista de ciencias sociales* (56), 1-35. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950252002>
- Paz, A.L., y Marín, S. (2014). *Clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales (Tesis de Maestría)*. Manizales: Universidad Autónoma de Manizales. Recuperado de: <http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/11182/727/1/CLIMA%20ORGANIZACIONAL.pdf>
- Peña, M., Díaz, M.A. y Carrillo, A. (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. *Revista Internacional de Finanzas* 8, (1), 37-50. Recuperado de: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v8n1-2015/RIAF-V8N1-2015-3.pdf>

- Reyes, A. (2004). *Administración de empresas: teoría y práctica*, Volumen 1. México D.F.: Editorial Limusa.
- Robbins, D. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa S.A.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. Buenos Aires: Editorial Alfaomega.
- Rodríguez, M. (2015). Culturas organizacionales éticas. *Revista de Antropología y Sociología: Virajes*, 17 (1), 107-134. Recuperado de: [http://vip.ucaldas.edu.co/virajes/downloads/Virajes17\(1\)_6.pdf](http://vip.ucaldas.edu.co/virajes/downloads/Virajes17(1)_6.pdf)
- Rojas, L.F. y Restrepo, L. M. (2013). *El liderazgo: entre la teoría, los imaginarios y la realidad en la organización* (Tesis de Maestría). Medellín: Universidad EAFIT. Recuperado de: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/2795/RojasHincapie_Luis_aFernanda_2013.pdf;sequence=1
- Rojas, R. (2011). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdés Editores.
- Rojas, W. (2003). *Modernidad e Inhumanidad: Lo inhumano en la organización y en el trabajo*. (Primera Edición). Cali: Facultad de ciencias de la administración Universidad del Valle.
- Sáenz, D., Chang, E. y Martínez, J. (2016). El impacto de la cultura organizacional sobre la estrategia competitiva y su influencia en el desempeño exportador de las pymes de barranquilla, Colombia. *Tec Empresarial*, 10 (2), 7-16. Recuperado de: <http://www.scielo.sa.cr/pdf/tec/v10n2/1659-3359-tec-10-02-00007.pdf>
- Sandoval, M.C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de las Ciencias Económico – Administrativas* 27, 83-87. Recuperado de: http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf

- Schein, E. (2015). Organizational Psychology Then and Now: Some Observations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, (2), 1-19.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017
- Sierra, Y., Guecha, Y. y Rodríguez, J., (2009). Diseño de un Programa para la Prevención de los Factores de Riesgo Psicosocial, a nivel primario, secundario y terciario. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Sirota, D., Klein, D., & Russo, D. (2013). How to Have the Best Employees. United States: Amazon Media
- Stephen, P. y Robbins, T.A. (2013). Comportamiento organizacional. México: Pearson
- Toro. (2005). Clima organizacional. Perfil de empresas Colombianas. Medellín: Cincel.
- Trice, H. M. y Beyer, J. M. (1993). The Cultures of Work Organizations. New Jersey: Prentice Hall.
- Uribe, J. (2015). Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales. México: El manual moderno.
- Vallenilla, F. (2006). Cultura organizacional y posmodernidad. Una aproximación al caso Venezuela. *Revista Negotium/Ciencias Gerenciales 1* (3), 19-39. Recuperado de: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/3/3Art2.pdf>.
- Villarreal, M., Villarreal, F., y Briones, E. (2012). Diagnóstico de la Cultura Organizacional en un Hospital de Zona en Durango Investigación. *Conciencia Tecnológica* (44), 23-29. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/944/94425393003.pdf>.
- Visbal, E. (2014). Clima Organizacional para una cultura de calidad. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 10 (29), 121-144. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70932556007>