

# CULTURA, CLIMA ORGANIZACIONAL Y COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

**Eduardo Jorge Arnoletto**

## Resumen

El documento rescata la significación de la cultura organizacional, su relevancia y consecuencias para la vida de las instituciones, así como comportamiento organizacional, la motivación del personal y el clima laboral. La implementación de los cambios en las organizaciones debe tomar los principales elementos de la realidad organizacional, siendo el desafío construir una política de *lo colectivo* donde el logro de los objetivos sea fundamentalmente alcanzado y compartido por la mayoría de sus integrantes. Sólo así, los valores culturales de esa organización (y los de su comunidad) se constituirán en su principal fuente de referencia.

**Palabras Clave:** cultura de las organizaciones, teoría X, desarrollo de las organizaciones, motivación del personal, clima organizacional.

## Introducción

**E**n estas páginas nuestro propósito será presentar un breve recorrido por algunos de los temas centrales que se refieren a la **cultura**, al **clima interno de las organizaciones**, y a su impacto sobre el **comportamiento** de los integrantes, poniendo especial énfasis en instituciones que brindan un servicio sensible e importante a la comunidad.

El recorrido comienza con el rescate de la significación de la **cultura organizacional**, su relevancia y consecuencias para la vida de nuestras instituciones y la de cada uno de sus integrantes. A partir de allí se esbozan, también sucintamente, otros tópicos considerados nodales como los relacionados con los

modelos de **comportamiento organizacional**, la **motivación del personal** y el **clima laboral**.

El desarrollo y permanencia de las organizaciones depende, cada vez en mayor medida, de las personas que las integran. En un entorno cambiante, la adaptabilidad y el aprovechamiento de las mejores oportunidades por parte de las organizaciones, la racionalización de sus actividades y el incremento de su productividad, derivan de la capacidad de sus empleados y de su actuación cooperativa.

Ante este panorama, se debe valorar la creatividad, la innovación, la flexibilidad, el trabajo en equipo, la calidad de la atención al receptor de nuestro servicio o producto, la auto-evaluación y su consiguiente mejora continuada, la formación permanente y el gusto por el trabajo bien hecho, desde el convencimiento de que todo ello redundará en la calidad

del servicio que presta la organización a su comunidad.

La implementación de estos cambios, para que sea exitosa, debe nutrirse de una profunda e inteligente interpretación de la realidad, esto es, que tomando los principales elementos estructurales de la realidad organizacional, genere múltiples posibilidades de poner en marcha un proceso que gestione y administre el fortalecimiento y desarrollo de los actores internos. Las organizaciones siempre poseen una política de *lo individual*, pero el desafío es construir una **política de lo colectivo** donde el logro de los objetivos sea fundamentalmente alcanzado y compartido por la mayoría de sus integrantes.

Sólo así, los valores culturales de esa organización (y los de su comunidad) se constituirán en su principal fuente de referencia. Toda organización crea y recrea su propia

---

Mg. Eduardo Jorge Arnoletto.  
Instituto de Ciencias de la  
Administración,  
Universidad Católica de Córdoba  
Argentina

cultura, la que a su vez se asienta en los valores predominantes de su entorno y que también los modifica según su propio campo de acción. De hecho, si en una organización los valores productivos se encuentran en conflicto u posición con el trabajo compartido y responsable, sus resultados serán ponderados a través de los logros individuales y más mediáticos. Esa situación, en el corto plazo, pondrá en crisis la estabilidad de la organización frente a la demanda comunitaria que exige de ella un esfuerzo colectivo, debido a la alta complejidad de las soluciones a ofrecer.

**Toda organización crea y recrea su propia cultura, la que a su vez se asienta en los valores predominantes de su entorno y que también los modifica según su propio campo de acción.**

### La cultura de las organizaciones

**La cultura organizacional es el conjunto de los comportamientos socialmente reconocidos dentro de la organización.**

En palabras simples, "es el modo que tenemos de hacer las cosas por aquí". Es el conjunto de los valores y normas (formales e informales) que respaldan tales comportamientos; y configuran el ambiente o "clima mental" en el que se desarrolla la convivencia del grupo. La cultura es muy importante en la vida del grupo. Tiene básicamente dos funciones: una función

interna, la integración, y una función externa, la adaptación.

La **función de integración** se refiere a la cohesión interna, a la aparición del *sentimiento de nosotros* por medio del acervo cultural compartido. Esto implica siempre la aparición del sentimiento de *los otros*, los que están fuera del grupo, distantes y al menos vagamente hostiles. La **función de adaptación** se refiere a la adecuada y eficiente vinculación entre la organización y el medio externo, necesaria para la supervivencia y consolidación del grupo. Esta segunda función, la adaptación, suele ser la causa de los conflictos, sobre todo en tiempos de cambios acelerados, que exigen cambios en las actitudes culturales.

Como la cultura interna de la organización y el ambiente externo evolucionan en forma independiente o al menos no necesariamente convergente, las divergencias surgidas de los cambios en el ambiente externo pueden llegar a ser de tal magnitud que hagan necesario un cambio cultural profundo en la organización, lo que no siempre es advertido o aceptado por los integrantes del grupo. Estos, a veces, tienden a pensar que su cultura garantiza su supervivencia en el futuro, como lo hizo en el pasado, lo cual muchas veces no es cierto. Otras veces, aún advirtiendo la necesidad del cambio, no se lo acepta por temor a perder identidad y pertenencia, dos requerimientos vitales altamente valorados por los seres humanos en general.

A pesar de que suele ser necesario para que una organización sobreviva, el cambio de cultura organizacional con frecuencia produce en las personas una sensación de amenaza, real o imaginaria, un sentimiento de incertidumbre e inseguridad, que fomenta y es fomentado por rumores alarmistas, que son agravados por la falta de comunicación. El período de transición cultural suele ser un período conflictivo, en el que se acrecientan las incongruencias entre el discurso y la acción, con pérdida de coherencia interna.

Cuando se encara un proceso de cambio en una organización, debe esperarse como algo normal la aparición de resistencias al cambio. La resistencia al cambio, aún al cambio positivo, tiene una fase lógica y comprensible, como expresión de perseverancia, de sentido del compromiso, convicción o coherencia interna. Recién más tarde aparecen sus aspectos negativos, como falta de ubicación o de adaptación ante un cambio cultural que se ha vuelto una cuestión de supervivencia.

Esta realidad cambiante y altamente demandante en la que hoy en día se desenvuelven nuestras organizaciones, requiere de la puesta en marcha de toda una serie de procedimientos que permitan adaptar la vida de nuestras instituciones a los cambios del contexto externo e interno. Una de las estrategias más utilizadas hoy, es la de la implantación de un proceso de **Calidad Total**.

Excede el tema de este escrito abordar en profundidad una herramienta de gestión organizacional, pero es válido nombrarla para que se tenga en cuenta como una alternativa posible y recomendable a la hora de dotar de flexibilidad a nuestras instituciones, incrementando no sólo la eficacia en sus logros sino también la eficiencia a la hora de poner en juego sus recursos, incluyendo aquí a lo más preciado de estos recursos, nuestro personal.

Para que procesos como el señalado no desemboquen en una mera apariencia de mejora, debe promoverse un cambio cultural profundo, y no la simple aplicación de técnicas de gestión más o menos originales. Dado lo anterior, es lógico que provoque resistencias y requiera mucha paciencia y perseverancia para dar sus frutos. No es una operación a corto plazo sino un camino de mejora continua, que requiere cierto tiempo para producir resultados y que es, en última instancia, un proceso sin fin.

Sin lugar a dudas, uno de los pilares de estos cambios a nivel organizacional es la idea de la **gestión participativa**, esta palabra *gestión* alude a la conducción o gobierno de los procesos de las organizaciones. La expresión *gobierno* forma parte de una familia de palabras derivadas del griego *kibernetes*, que nombra al timonel de los antiguos barcos a vela y remo. La tarea del timonel (gobernante, gerente, y en sentido extenso cualquier persona o grupo de ellas que tenga la tarea de liderar una organización) puede

ejercerse en soledad (como en las organizaciones verticalistas autoritarias clásicas) o en forma más o menos participativa.

Solo se puede hacer frente a los actuales requerimientos de nuestras modernas sociedades si se busca por todos los medios lícitos la participación activa e integral (pensante, volitiva y manual) de todos los integrantes de la organización. Se trata de maximizar la responsabilidad y la participación en todos los niveles de la organización, sobre la base de una adecuada preparación cultural y técnica, que permita delegar tareas y conferir poder de decisión en contextos claramente determinados.

**A pesar de que suele ser necesario para que una organización sobreviva, el cambio de cultura organizacional con frecuencia produce en las personas una sensación de amenaza, real o imaginaria, un sentimiento de incertidumbre e inseguridad.**

Con la única finalidad de reseñar algo más sobre esta temática, enunciaremos aquí en pocas palabras los criterios básicos que orientan la puesta en marcha de una gestión participativa, y sirven a la vez para evaluar los avances en su realización, se puede entonces recurrir a los siguientes **principios de la gestión participativa**:

- Reconocer iniciativa y creatividad al conjunto del personal;
- Compartir la responsabilidad a todos los niveles;
- Comprender y compartir entre todos el proyecto de la institución;
- Información permanente, ascendente y descendente, mediante grupos de trabajo interconectados;
- Contactos humanos basados en la cooperación;
- Los resultados obtenidos deberían beneficiar a todos.

Para que la participación sea posible (y deseable) es necesario poner en marcha algunos **mecanismos de la gestión participativa**. Vamos a revisar a continuación los principales mecanismos, cuya presencia puede reconocerse en las organizaciones que practican la gestión participativa.

El primero de ellos es lo que se refiere a la **conducción por liderazgo**, y entraña un principio de coordinación de esfuerzos compartidos, una orientación de la marcha de los asuntos y eventuales intervenciones directivas para zanjar problemas puntuales, pero siempre dejando a los integrantes del grupo el mayor espacio posible para moverse con autonomía en procura de realizar objetivos parciales acordes y convergentes con los objetivos del grupo.

Otro mecanismo, es el de la **delegación**, este supone la capacidad de confiar partes de la tarea a la resolución de los subordinados, de modo que la decisión y el control sobre la acción estén lo más cerca posible de los receptores de dicha acción, y la supervisión pueda entonces ejercerse por

excepción. La delegación supone delegar autoridad, decisión y acción, pero no la responsabilidad por los resultados, la cual siempre se comparte. La delegación supone siempre un buen nivel de capacidad técnica y de relación humana.

El **trabajo en equipo**, es también un pilar fundamental en la tarea de abrir nuestras organizaciones a la participación responsable de todo su personal, ya que cuando es bien realizado, genera una notable sinergia, con la cual el resultado del trabajo grupal es más que la simple suma de los aportes individuales de los miembros. Produce además un elevado compromiso moral con la acción posterior, por haber participado los miembros en las decisiones tomadas. En todo lo posible, el trabajo en equipo ha de ser interdisciplinario (hecho con el concurso de diversos especialistas, para integrar puntos de vista diferentes pero complementarios sobre cada tema a tratar) e Interjerárquico (ya que personas de todos los niveles pueden hacer aportes pensantes a la solución de los problemas).

El **reconocimiento** es otro de los mecanismos necesarios en estos procesos pues es la gratitud expresada por la organización en forma concreta ante el desempeño superior de personas o grupos en el desarrollo de sus tareas habituales o de otras especiales, en particular en este último caso, cuando la labor desarrollada se ha traducido en una reducción mensurable de los costos de no – calidad, vale decir, de todo aquello que agrega costo sin agregar valor.

El principal objetivo del reconocimiento es reforzar la vigencia social, dentro de la organización, de los patrones de conducta que se consideran deseables. También es importante como medio para sostener el ánimo para la continuidad de los esfuerzos en pro de la calidad, así como producir sobre el resto de la organización un efecto - demostración que fomente la emulación sin despertar la envidia. Hay diversos tipos de reconocimiento: monetarios (comisiones, premios, etc.) y no monetarios (públicos o privados, a individuos o grupos).

Para la organización que tiene su atención centrada en el mejoramiento de las condiciones de trabajo, para que a partir de allí también mejoren los resultados de su desempeño, es fundamental mantener un **dobles flujo de comunicación externa e interna**:

- Recibir información sobre las variaciones en la dinámica del contexto en que desarrolla su labor, para poder definir su estrategia y sus políticas.
- Proyectar sobre el ámbito social una imagen de institución fundada en información veraz sobre su dinámica interna y su acción objetiva sobre el medio social.

La **comunicación interna** consiste en compartir con el personal el máximo de información posible sobre la vida interna de la organización y sobre la relación de la misma con el medio ambiente social. Implica reducir al mínimo la entidad de los llamados *secretos de la institución*. Las

formas de comunicación interna más frecuentes son: la publicación institucional periódica, los comunicados circulares, las comunicaciones descendentes y ascendentes específicas, las reuniones directivos – subordinados de los distintos niveles, y las vías ascendentes directas a la cúpula.

La **capacitación** es otro mecanismo sustantivo ya que debe ser vista como una parte normal de la vida de trabajo de toda persona, cualquiera sea su tarea o posición jerárquica. Toda persona que trabaja debe tener la posibilidad de dedicar anualmente una parte de su tiempo de trabajo (aproximadamente el equivalente en horas hábiles de una semana cuando menos) a su propia capacitación. Generalmente se reconocen tres orientaciones básicas para dicha capacitación: la actualización y profundización en la especialidad de cada uno; la ampliación de la visión hacia otros campos vinculados con el propio, o sea la polivalencia; y los conocimientos de dinámica social, para desempeñarse mejor en los equipos de trabajo. Es importante saber que la capacitación genera expectativas con respecto a las posibilidades de aplicación, por lo que la organización debe prepararse para ofrecer esas posibilidades a fin de no frustrar esas expectativas.

Poner en marcha todos esos aspectos de la gestión participativa supone considerables esfuerzos y lleva tiempo. Además, inicialmente requiere

recursos económicos y de otras clases adicionales. ¿Cómo y por qué es posible mantener en marcha este proceso de realizaciones? Una respuesta sintética podemos encontrarla en el hecho de que la gestión participativa lleva a una mejora continua de la organización en su calidad, productividad y competitividad, por medio de una gradual y constante disminución de los costos de no - calidad, lo que significa un incremento de los beneficios. Por otra parte, la participación creativa mejora la calidad de la vida laboral, y la convergencia de ambos aspectos permite rescatar la esencial dignidad del buen trabajo, el que a su vez posibilita una sana convivencia *intra* e *inter* institucional.

### La teoría X y la teoría Y en el desarrollo de las organizaciones

**E**n un proceso de Calidad Total, como el que se reseñó brevemente en el apartado anterior, hay que evolucionar hacia una cultura organizacional caracterizada por un criterio de realidad y verdad basado en el consenso, una visión neutra y perfectible de la naturaleza humana y una mirada de las relaciones humanas como colaterales, de coordinación y de liderazgo.

Sobre la base de estas ideas, presentamos aquí las llamadas "Teoría X" y "Teoría Y" de Mc Gregor<sup>27</sup> que se basan en supuestos contrarios sobre la naturaleza

humana y la relación del hombre con el trabajo. Douglas Mc Gregor enunció las dos teorías en 1960, para explicar la ineficiencia del autoritarismo y proponer otro modo de dirección, basado en la pirámide de las necesidades y motivaciones humanas de Maslow.

En cuanto a los supuestos y consecuencias de la **Teoría X**, según Lester Bittel<sup>28</sup> los supuestos de la teoría X, que es el enfoque tradicional, centrado en el trabajo autoritario, pueden resumirse así:

- Los empleados detestan el trabajo y deben ser forzados a realizarlo;
- No existe una satisfacción intrínseca para las personas en su trabajo;
- Los seres humanos intentan evitar el trabajo lo más que pueden;
- La dirección debe dirigir, controlar, obligar y amenazar a los trabajadores para poder lograr sus objetivos;
- El ser humano medio rehuye la responsabilidad, carece de ambición e imaginación; quiere ser dirigido y sentirse seguro.

Naturalmente, esta visión de la relación del hombre con su trabajo tiene consecuencias organizacionales directas:

- La necesidad ineludible de aplicar una fuerza motivadora directa: la autoridad;
- El centro que toma las decisiones se ubica solamente en la cúspide de la organización;
- La estructura organizacional es

piramidal, y el poder o autoridad circula únicamente desde la cúspide hasta la base;

- Las funciones principales de los mandos medios son: transmitir las ordenes (no tomar decisiones) y vigilar el cumplimiento de los objetivos institucionales;
- El papel del personal es el de un componente de la máquina, que se comunica únicamente con su supervisor y o jefe inmediato.

En otro orden de cosas, los supuestos y consecuencias de la **Teoría Y**, suponen un enfoque de relaciones humanas democrático y centrado en las personas. Los supuestos de este enfoque pueden resumirse así:

- Gastar esfuerzos en el trabajo y en el juego es algo natural en los seres humanos;
- El control y la amenaza no son necesarios para lograr esfuerzos orientados a la conquista de objetivos organizacionales comprometidos por las personas;
- Los esfuerzos realizados en pro de objetivos organizacionales pueden satisfacer necesidades de autorrealización del ego individual;
- El individuo medio o normal aprende a aceptar y mantener un elevado grado de responsabilidad;
- La creatividad se encuentra en todos los sectores y niveles de la población;
- Las organizaciones deben aprovechar las potencialidades

<sup>27</sup> McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill: Nueva York.

<sup>28</sup> Bittel, L. (1985). "Teoría X y Teoría Y". En *Enciclopedia del Management*, Ed. Océano: Barcelona.

intelectuales de todos sus integrantes.

Como en el caso anterior, la aplicación de esta teoría tiene consecuencias organizacionales directas:

- Es una organización participativa, de autoridad aceptada y no impuesta;
- El lugar de decisión es amplio: pueden tomarse decisiones en todos los niveles; decisiones acordes con los grados de responsabilidad conferidos;
- La principal unidad de la organización es el grupo de trabajo, incluido su supervisor y/o director;
- El supervisor trata con grupos;
- El trabajador es miembro de un grupo, que participa en los objetivos de la organización y trabaja motivado e inteligentemente;
- La dirección asume la responsabilidad de las actitudes y de la productividad de sus empleados.

Este planteo de Mc Gregor sobre las teorías X e Y ha merecido valoraciones positivas y también críticas. Se lo considera de gran utilidad para definir los límites y supuestos contrarios extremos, dentro de la teoría general de la organización, pero al mismo tiempo se lo considera como excesivamente simplificado y generalizado. Además, ambas teorías han encontrado solamente una débil verificación en estudios empíricos.

En la década de los años 80, William G. Ouchi<sup>29</sup> planteó su “Teoría Z”,

basada en el concepto japonés de la “dirección por consenso”, en la que considera a los “trabajadores comprometidos” como clave de la productividad. McGregor opinó que “La teoría Z es la teoría Y llevada al sumum”.

Lo que en definitiva importa a los fines de este escrito es subrayar la importancia de las relaciones interpersonales y los **modelos de comportamiento** hacia adentro y fuera de la organización, ya que ambos tienen una relevancia clave en la vida institucional.

En ese sentido, decimos que las **relaciones interpersonales**<sup>30</sup> son relaciones de interacción entre personas: un conjunto de comportamientos observables mas una cantidad considerable de sensaciones asociadas a esos contactos. Son fundamentalmente canales de comunicación verbal y gestual, en los que se manifiesta una influencia considerable del afecto y del efecto acumulativo de los intercambios producidos a lo largo del tiempo. La importancia del tema puede notarse mediante un dato muy simple: más de la mitad del tiempo de trabajo de cualquier persona con responsabilidades en una organización se emplea en contactos interpersonales con gente de adentro y de afuera de la misma.

A esto cabe agregar que las relaciones interpersonales mutuamente satisfactorias generan confianza mutua,

amistad y empatía, que contribuyen a crear un buen clima laboral, y también aumentan la eficiencia, porque las energías disponibles pueden aplicarse en su totalidad a los fines del sistema, sin dispersarse en conflictos ajenos a las finalidades principales. Las relaciones interpersonales bien asentadas permiten compartir sentimientos: amor, ira, júbilo, felicidad, tristeza, que son fuerzas poderosas para los individuos y las organizaciones, con efectos tanto positivos como negativos según las circunstancias.

Para establecer modelos de comportamiento adecuados a los fines de la organización es muy importante la **calidad de las condiciones de trabajo**, que incide directamente en las actitudes individuales y grupales, y que tiene un doble objetivo: por una parte, reforzar la dignidad, promoción, participación, satisfacción y motivación de los empleados; por otra, aumentar la eficacia, eficiencia, productividad, calidad, ahorro de costos, creatividad y adaptabilidad de la organización.

Retomando temas ya esbozados con anterioridad, cabe remarcar que es vital atender a las **comunicaciones dentro de la organización**: la eficacia de las comunicaciones incide en la eficacia general del sistema. Hay que reconocer la necesidad y beneficios de las buenas comunicaciones; formar a los directivos en la conciencia de su papel en las comunicaciones organizacionales, y recurrir a profesionales en comunicaciones para poner en marcha

<sup>29</sup> Ouchi, W (1981). *Theory Z: How American Business can meet the Japanese Challenge*, Reading Mass: Addison – Wesley.

<sup>30</sup> Ver, por ejemplo, Robert H. Doctor y Marvin D. Loper (1988): “Relaciones interpersonales”. En *Enciclopedia del Management*, Ed. Océano: Barcelona, pág. 989.

buenos sistemas de comunicación.

La **unidad de criterios** como la adhesión de los individuos a las normas de los grupos, por influencia de los mismos grupos; pero aquí hay que distinguir entre la adhesión a nivel de comportamiento, sin respaldo interior, de las acciones representativas de sentimientos verdaderos.

Esa unidad de criterios es básica para poder practicar con eficiencia la delegación, que en principio consiste simplemente en encargar trabajos y asegurar su correcta ejecución, pero que alcanza su mejor nivel mediante la práctica de la toma descentralizada de decisiones, que reduce costos, lleva a mejores decisiones con mayor rendimiento y permite a los directivos dedicarse más a sus tareas específicas de dirección. Para practicarla hay que tener ciertas aptitudes: receptividad, serenidad, autocontrol; y deben satisfacerse ciertos requisitos: especificar políticas, establecer objetivos, lograr una buena comunicación, tener mecanismos de control. Siempre conviene delegar tareas enteras y no partes de ellas.

Esa forma de trabajar se ve favorecida por la adopción de **modelos de participación**, o sea diseños de la estructura de la organización que favorezcan la participación individual y grupal, que está siempre relacionada con la elevación del nivel de formación y con la intensificación de la comunicación multidireccional.

**El desarrollo y formación del personal** es otro aspecto vital de los modelos de comportamiento. Es el proceso gradual y sistemático de mejora de los conocimientos, destrezas, actitudes y rendimientos del personal. Ese desarrollo se debe promover tanto dentro del puesto de trabajo (aprender del trabajo mismo y de los demás) como fuera del puesto de trabajo (cursos, seminarios, etc.). El carácter sistemático de esta formación lleva a la planificación de las trayectorias profesionales.

Finalmente, plantearemos como otro aspecto importante de los modelos de comportamiento la **evaluación** de los puestos de trabajo, entendida como determinación racional del valor de cada puesto, para que cada lugar sea ocupado por una persona con el perfil adecuado, y la remuneración sea acorde con las dificultades de cada puesto. Para evaluar puestos de los niveles subalternos, generalmente se tienen en cuenta los siguientes factores: formación requerida; super- visión recibida; exigencias físicas; condiciones de trabajo; experiencia necesaria; complejidad de los deberes; contactos con otras personas; responsabilidad sobre equipos y herramientas. Para evaluar los puestos de mayor jerarquía, generalmente se toman además en cuenta otros factores: libertad de decisión; responsabilidad sobre resultados; alcance funcional; impacto de las acciones discrecionales.

### **La motivación del personal**

Si siguiendo a David Martínez<sup>31</sup>, para el logro de todo lo anterior, es fundamental que todos y cada uno de los integrantes de la organización, en nuestro caso de la comunidad educativa, se encuentren motivados. Entendiendo la **motivación** como una energía positiva procedente del conjunto de aspiraciones, deseos, valores, desafíos y sensibilidades individuales, que se manifiesta a través de la ejecución de tareas específicas y el logro de objetivos comunes. Para eso, nuestra institución debiera incorporar:

- Orientación al trabajo basada en el principio del esfuerzo personal y compartido;
- Orientación a la productividad de las ideas y acciones de las personas;
- Satisfacción por el esfuerzo del trabajo;
- Potenciación de las fortalezas de las personas y los grupos, orientándolas al desarrollo sostenido;
- Concepción del aprendizaje como proceso constante para las personas y para la organización en general;
- Inclusión de la evaluación permanente, a todos los niveles, como punto de reconocimiento del aprendizaje y sus beneficios.

Desde esta mirada, la motivación supone interpretar y adaptarse a la realidad de una forma inteligente,

<sup>31</sup> MARTÍNEZ, D. *Gestión de Recursos Humanos para Organizaciones Públicas* (segunda parte). En Graglia, E. (et .al.) (2007) "Contribuciones a la gestión pública II. EDUCC: Córdoba

partiendo desde el escenario sobre el que se actúa (adaptación activa) para implantar dispositivos que creen nuevas condiciones para la motivación. Esta posición insiste en considerar permanentemente a la motivación en el ámbito laboral como una responsabilidad social de toda la organización, responsabilidad que en su praxis de corto, mediano y largo plazo, pone en marcha mecanismos de permanente revisión de aquellos factores internos y organizacionales que influyen en la motivación de las personas orientada a la productividad individual y colectiva. En general, en la teoría clásica sobre el tema, existe una permanente y lógica recurrencia a asociar la motivación con aquello que se menciona y distingue como **clima laboral** presente en toda una organización, o en una parte específica de ella.

Así es que hay autores como Litwin y Stinger (Litwin; Stinger, 1978) que postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada organización; dimensiones estas a las que debiéramos prestar especial atención si de mejorar nuestro clima laboral se trata. Ellas son, sucintamente, los que siguen:

- **Estructura:**

Representa la percepción acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. Esto es, la medida en que la organización pone más énfasis en la burocracia improductiva que en el

armado de un ambiente de trabajo más desestructurado.

- **Responsabilidad y empoderamiento:** Es la percepción del personal de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Cuyo riesgo es que la supervisión que reciben deje de ser de tipo general y se transforme en un control asfixiante que no permite construir y desarrollar en el personal el sentimiento de ser su propio jefe en lo específico de sus tareas.

- **Recompensa:**

Corresponde a la percepción de los miembros acerca de la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo o la sanción.

- **Desafío:** Es la percepción que tiene el personal acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados, a fin de lograr los objetivos propuestos en un área determinada.

- **Relaciones:**

Corresponde a la percepción del personal acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

- **Cooperación:** Es la percepción del personal sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Aquí el énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto en

niveles superiores como inferiores.

- **Estándares:** Es la percepción del personal acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

- **Conflictos:** Es la percepción del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

- **Identidad:** Es la percepción de que la pertenencia a la organización es un elemento valioso dentro de los grupos de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Completamos esta presentación con algunas referencias específicas a los diversos **tipos básicos de cultura organizacional** que, aunque han sido planteados por sus autores (Frigerio, Poggi y Tiramonti)<sup>32</sup> para instituciones escolares, resultan a nuestro juicio perfectamente aplicables a organizaciones de la Administración Pública e incluso a organizaciones privadas tipo ONG's o Pymes:

### 1. La organización como cuestión de familia:

Su modelo es la familia ideal, con un estilo de gestión "casero", desconocimiento del currículum prescripto, lealtades invisibles, vínculos afectivos, conflictos interpersonales no resueltos ni elaborados, comunicación

<sup>32</sup> Frigerio et al.: "Las instituciones educativas. Cara y ceca" Bs.As., 1992, Troquel Ed.



informal, cuyo riesgo principal es la dilución de la especificidad institucional.

**El conocimiento del clima organizacional proporciona información acerca de las percepciones que determina los comportamientos de los integrantes de la organización y por consiguiente permite introducir cambios planificados con el objeto de influir en dichas percepciones.**

## 2. La organización como cuestión de papeles y expedientes:

Su modelo es la máquina perfecta, con un estilo de gestión tecnocrático, currículo duro e inmodificable, contratos formales y burocráticos, vínculos impersonales, conflictos negados o resueltos por posiciones de jerarquía, comunicación formal vertical ascendente y descendente escrita, cuyo riesgo es la desconexión social.

## 3. La organización como cuestión de concertación:

Su modelo es la negociación profesionalizada y experta, con un estilo de gestión igualmente profesional, un currículum "organizador institucional", contratos concertados y explícitos, vínculos respetuosos y apasionados por la tarea, conflictos resueltos por negociación, comunicación formal e informal, cuyo riesgo principal es el asambleísmo y la consiguiente inoperancia.

Para que el **mejoramiento del clima** en que desplegamos nuestra actividad profesional cotidiana sea posible, es necesario revalorizar la idea de que nuestra organización está compuesta por *personas*, que cada una de ellas tiene sus propias (y únicas) características, y que a su vez, todos *formamos parte de la misma comunidad*. Para que esto último sea una realidad ostensible, la diferenciación entre "nosotros" y "aquellos" debe sencillamente desaparecer, no en términos de obtener una uniformidad impuesta sino en términos de remoción de obstáculos para el trabajo.

Frente a la diversidad deben desarrollarse aptitudes y actitudes de tolerancia, inclusión y cooperación, que promuevan acciones de complementariedad y coexistencia de las diferencias. Considerarla como un aspecto positivo y aliado a nuestros objetivos organizacionales nos posibilitará encontrar nuevas oportunidades para la resolución de problemas donde las tensiones serán interpretadas como fuerzas internas que pueden competir en la búsqueda de mejores logros. Admitir la diversidad y trabajar a partir de ella posibilitará a todo el personal la identificación con sus tareas y la promoción de formas de aprendizaje más adecuadas y beneficiosas para su propio acervo profesional y para el bien de toda la institución de la que se es parte.

## El clima organizacional

**E**n palabras de Edel (Edel et. al, 2007), el estudio del **clima organizacional** es una tarea muy compleja, por lo que llevaría mucho tiempo tratar de comprender todos los factores que lo determinan. Para evitar esta complejidad se hace necesario especificar las variables de mayor interés. Estas variables se relacionan con la estructura y los procesos organizacionales

En nuestro tiempo, el funcionamiento eficiente de organizaciones requiere de **innovación constante** en sus planteamientos operativos y en sus principios de organización. Se debe pensar en buscar en el interior de cada organización soluciones que permitan mejorar el trabajo que se realiza para responder de forma favorable a las necesidades que le presenta su contexto interno y externo.

Ante esta situación conviene estudiar el **clima organizacional**, puesto que son diversos los factores que lo determinan, provocando una percepción positiva o negativa en sus integrantes y en los destinatarios de su labor. Cabe señalar que estas percepciones se traducen en **actitudes**: positivas en el caso de que la percepción sea favorable; si la percepción es negativa habrá poco compromiso hacia los objetivos de la organización.

Las organizaciones públicas deben ser más eficientes en todas las áreas que la integran y para ello se hace necesario que los recursos con los que cuenta se aprovechen eficientemente, teniendo en cuenta su

escasez. Optimizar los recursos es una tarea difícil porque las organizaciones son complejas, sobre todo por el hecho de que trabajan mucho con el factor humano, y este tiene innumerables intereses y distintas formas de pensar y percibir las acciones. Cabe destacar, por otra parte, que uno de los principales capitales que tiene cualquier organización es su capital humano, de cuyo desempeño depende en gran medida la efectividad de la organización.

Capacitar al personal contribuye al mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios, pero además se hace necesario que se lleven a cabo actividades de intervención que periódicamente regulen el clima organizacional de las organizaciones, para facilitar la aplicación de las nuevas propuestas.

Ejemplificando un poco más, tenemos que la institución, percibida por sus integrantes como un clima organizacional desfavorable tendrá dificultades en la realización de los principios de calidad. En cambio, un clima organizacional favorable tendrá consecuencias positivas como las siguientes: "logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción y adaptación" (Gibson, 1995).

Por otra parte, se debe destacar que el clima organizacional esta ligado con la motivación de los miembros. Si la motivación de estos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los miembros. En tanto el clima organizacional bajo se

caracteriza por estados de desinterés, apatía, depresión e insatisfacción: en algunos casos pueden transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación (Gibson, 2001).

De esta manera los integrantes de una organización son personas que en forma activa perciben e interpretan su ambiente laboral. Desde esta perspectiva el clima organizacional es un proceso de medición perceptual del ambiente laboral que influye en las actitudes y conductas de los miembros de una organización.

**El conocimiento del clima organizacional** proporciona información acerca de las percepciones que determina los comportamientos de los integrantes de la organización y por consiguiente permite introducir cambios planificados con el objeto de influir en dichas percepciones. Estos cambios se transforman en relevantes en la medida que los integrantes de la organización pueden participar en su definición y por supuesto en la acción de actividades en el marco de un programa de intervención permanente.

### **Teorías que sustentan la importancia del clima organizacional:**

**D**e acuerdo con Brunet (2004) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes corrientes teóricas de pensamiento: la escuela de la gestalt y la escuela funcionalista.

La primera de ellas, **la Escuela de la Gestalt**, se

centra en la organización de la percepción, entendida sobre la base de que el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la **Escuela Funcionalista**, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener

en la institución en que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Martín y Colbs. (1998), hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralista, Humanista, Sociopolítica y Crítica.

Para los **estructuralistas**, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento individual. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centran especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva.

Para los **humanistas**, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales

de los individuos y las de la organización.

Las **corrientes sociopolítica y crítica** afirman que el clima organizacional representa un concepto global que integran todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los integrantes tienen ante su organización.

Otra teoría del clima organizacional es la que propone Likert, también llamada **de los sistemas de organización**. Dicha teoría permite estudiar en términos de causa-efecto la naturaleza de los climas organizacionales y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Likert sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ellas son las causales referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables intermediarias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una organización, y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida (Brunet: 2004).

El clima organizacional es un elemento que ha adquirido gran relevancia en los últimos años; ya que a partir del clima organizacional se puede incidir en el mejoramiento de las instituciones. Es importante no confundir el clima organizacional general con el clima de cada sector de la organización.

De acuerdo con Brunet (2004) el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial, por Gormman, en el año de 1960. Denison (1991) menciona que la expresión de clima organizacional también se encuentra en las investigaciones realizadas por, Halpin y Croft (1962), Litwin y Stringer (1968), Tiagiuri y Litwin (1968), Likert (1961,1967), Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970).

Al respecto se menciona que no es un concepto reciente, sino ha sido motivo de múltiples investigaciones, pero a pesar de ello sigue teniendo un lugar para la discusión y la búsqueda de nuevos conocimientos. Cabe mencionar que los estudios de clima organizacional nacieron en el ámbito de las organizaciones empresariales distintas al ámbito público; sin embargo, existen elementos comunes en ambos ambientes, tales como estructuras y procesos organizacionales, por lo que se consideran válidos elementos teóricos y metodológicos para generar conocimientos en ambos.

No se pretende aquí agotar todas las definiciones que existen del clima organizacional, sino, solo se recuperan aquellas que

ofrezcan un acercamiento al objeto de estudio desde el ámbito público y que reflejen la posición teórica del investigador.

En ese sentido, Tagiuri y Litwin (citado por Denison, 1991:23) expresan que "El clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: (a) experimentan sus miembros, (b) influye en su comportamiento y (c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización".

Martín y Colbs.,(1999:10) menciona que: "El término **clima**, es un concepto metafórico.....adquirió relevancia en el ámbito sociológico cuando las empresas empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir, en última instancia, una mayor productividad en términos no sólo cuantitativos, sino sobre todo de calidad".

De acuerdo con Fernández y Asensio (citados por Martín y Colbs., 1998:20), se entiende al clima como: 1.- Tono o atmósfera general de la organización percibido fundamentalmente por sus integrantes. Dentro de esta línea algunos evaluadores incluyen además la percepción de los directivos, y más excepcionalmente, de otros miembros de la comunidad. 2.-El clima entendido como cualidad organizativa. Es una concepción que parte de la consideración de la institución como una organización jerárquica, y

que, consecuentemente, utiliza como principal fuente de información a directivos y funcionarios, esto es, las personas conocedoras de los entresijos que marcan el funcionamiento de la institución.

En las conceptualizaciones de **clima organizacional** arriba mencionadas se puede observar que se presentan diferentes informantes claves de la institución: autoridades, funcionarios jerárquicos, empleados y ciudadanos.

**Clima organizacional es la percepción individual y colectiva que tienen los directivos, empleados y público de una organización, producto de sus vivencias e interacciones en el ambiente en que trabajan diariamente y que afecta su desempeño.**

Al respecto Gairín (1996) argumenta que las relaciones que existen entre los miembros de una organización y el conocimiento mutuo que poseen juegan un papel importante en la configuración de la percepción del clima que se genere en el colectivo. Los climas no deben considerarse como estilos cognitivos o mapas lógicos. Más bien son esquemas colectivos de significado, establecidos a través de las interacciones desarrolladas en las prácticas organizacionales. El clima debe considerarse como inter-subjetivo, esto es como una vivencia diaria entre los colaboradores de una institución, en la cual se

produce un intercambio de percepciones.

De acuerdo con Chiavenato y Colbs. (2001:119-120) "el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento". Este concepto aporta un elemento que ayuda a comprender que el clima organizacional en esencia nos remite a la percepción de los que integran una organización, por lo que da lugar a tomar en cuenta distintas fuentes de información de los integrantes de una institución.

Goncalves (2000) menciona que el clima organizacional dentro de las instituciones se refleja en las estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de liderazgo. Estos dos últimos elementos, de acuerdo con Brunet (2004), se ubican en los procesos organizacionales, que sería la parte que interesa investigar. No obstante se reconoce que las estructuras organizacionales tienen un peso específico en la percepción de las personas, y es por ello que estos procesos tienen el carácter de un fenómeno complejo a estudiar, con múltiples variables.

**Si el clima es una función institucional que se crea, se puede intervenir sobre él.** No es sólo un concepto o un fenómeno cuyo conocimiento nos ayudará a entender mejor el funcionamiento de las organizaciones. Es sobre todo un concepto de intervención para quienes deseen dedicarse a mejorarlo. Esta definición

busca operacionalizar los estudios en donde se observen los resultados de la intervención (Zabalza, 1996).

Ahora bien, quien intente intervenir en una organización para mejorar el clima de la misma, debe partir de que es un constructo o concepto que utilizamos para referirnos de diferentes dimensiones de la organización. Es sobre esas dimensiones sobre las que deberemos dirigir nuestra intervención para mejorar el clima (Gairín y cols., 1996).

Denison (1991) argumenta, que el clima organizacional, se puede entender como una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por otra parte hay definiciones que refieren al clima organizacional como un conjunto de condiciones que existen y tienen un impacto sobre el comportamiento del individuo. La primera definición se ubica en un estado psicológico individual como la satisfacción, y la otra que dice que el clima es un conjunto objetivo de circunstancias como la estructura organizacional.

Retomando este orden de ideas, ya estamos en condiciones de dar una **conceptualización de clima organizacional** más ajustada:

**Es la percepción individual y colectiva que tienen los directivos, empleados y público de una organización, producto de sus vivencias e interacciones en el ambiente en que trabajan diariamente y que afecta su desempeño.**

**La medición del Clima Organizacional:**

**P**ara Gibson y Colbs., (1987) medir el clima organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad. Esto implica que los integrantes de una organización den sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización. Medir la percepción del clima significa determinar el grado en que un determinado atributo organizacional es percibido y no el grado en que ese atributo percibido satisface o agrada. Son continuos diferentes que hay que mantener en la medida de lo posible separados.

Dentro de las medidas de clima organizacional de acuerdo con Brunet (2004), se puede identificar tres posturas: medida múltiple de los atributos organizacionales, medida perceptiva de los atributos individuales y medida perceptiva de los atributos organizacionales.

En relación a las medidas múltiples de atributos organizacionales, esta considera el clima como un conjunto de características que describe a una organización y la distingue de otra, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización. Las variables utilizadas en esta concepción de clima son numerosas por lo que se llevaría mucho tiempo para analizarlas todas, además solo estudia los comportamientos objetivos tales como el ausentismo y la productividad, dejando de investigar el comportamiento vinculado a la interpretación

que el individuo hace de su situación en el trabajo.

Referente a la medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera su grado de satisfacción. Considerado al clima de esta forma se vuelve sinónimo de opiniones personales y el clima sentido por los empleados es más una función de sus características personales que de los factores organizacionales. Los instrumentos que se aplican son generalmente cuestionarios que solo miden la satisfacción de un factor y no la percepción real del mismo. Para evitar esta tendencia se recomienda utilizar instrumentos que profundicen el estudio, tales como entrevistas y grupo focal.

Con respecto a las medidas perceptivas de los atributos organizacionales se tienen que: a) son percibidas a propósito de una organización y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad. Las variables propias de la organización interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones.

Se puede criticar el hecho de que la mayor parte de los investigadores no han especificado el papel que juega el medio externo, la economía de mercado o las interacciones posibles de esas variables sobre las

percepciones individuales del clima.

Ahora bien, una cuestión diferente se plantea al señalar algunas variables que pueden influir en el tipo de percepciones o de juicios establecidos sobre el ambiente. Aquí los factores de satisfacción, motivación o de personalidad pueden estar presentes al tiempo que pueden ser también modificados posteriormente por esa percepción. Es un aspecto que no se puede negar al tratar de medir el clima organizacional, pues las respuestas pueden estar condicionadas por el momento en que este pasando la institución y por ende el informante clave, sin embargo no debiera ser un motivo de preocupación al querer medir el clima, puesto que eso significa que en ese tiempo el clima organizacional posiblemente presente indicadores negativos. Además recordemos que ninguna organización es estática, por lo que la misma dinámica de la organización nos lleva a percibir distintos climas.

Rodríguez (1999) menciona que el clima de una institución tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, sin embargo, una situación de conflicto no resuelto, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso hasta llegar a contaminar la productividad de la organización.

Al respecto Gairín (1996) argumenta que para conocer como funciona una institución, se requiere de información sobre cuál es su estructura formal o cómo define la legislación, cada una de de las funciones a desempeñar y las competencias que corresponden a cada una de las personas que forman parte de la misma. Todos los aspectos señalados como constituyentes del clima (tanto los componentes objetivos y reales de la organización como la percepción que de los mismos tienen el grupo en su conjunto y cada uno de sus miembros) van a afectar el funcionamiento de la organización en cuestión. Todas ellas van a construir esa atmósfera institucional que connotará en un sentido u otro todo el funcionamiento de la organización.

De acuerdo con Martín y cols., (2002:331-348) el analizar y diagnosticar el clima organizacional posibilita:

- “Evaluar las fuentes de conflicto de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- “Diseñar un proceso de intervención, presentando una especial atención a aquellos elementos problemáticos que requieren un tratamiento específico.”

De acuerdo con el modelo o definición del clima por parte de Gairín (1996:294) se pueden tomar las siguientes acciones para mejorar las organizaciones:

- a) “Pueden ser la estructura, los recursos y condiciones materiales o el

estilo de funcionamiento de la organización;

- b) Puede ser las percepciones que los miembros de la organización tienen sobre los diversos aspectos de la misma tanto si la tomamos en consideración título individual o como visión compartida entre el conjunto de los miembros de la organización.”

Por lo tanto conocer la importancia que tiene el clima en el éxito de las organizaciones es una exigencia para todos los integrantes de la misma y de una manera especial para sus principales responsables. Se debe considerar que la estructura organizacional es una materia bruta que hay que ir moldeando día a día.

El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto una organización cuyo clima es deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta” normalmente tienen un bajo clima organizacional.

El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despido, entre otros. Estas variables a su vez pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de

control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo de estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.

Las promesas que se realicen al personal de una institución acerca de mejoramientos de las remuneraciones, de las condiciones físicas, relaciones laborales, provocan mejoría momentánea en el clima laboral. De no cumplirse estas promesas puede ser que el clima se torne peor que el inicial, ya que no se cumplieron las expectativas. En este caso se produce frustraciones, desconfianza y una actitud desesperanzada y altamente negativa hacia la organización.

De acuerdo con Jorde-Bloom, (citado por Gairín, 1996:416) sintetiza los aspectos positivos que conlleva a un buen clima:

- “Colegialidad, entendida como el grado en que los integrantes se muestran amistosos, se apoyan y confían unos en otros y mantienen un alto grado de cohesión y espíritu de grupo.
- Desarrollo personal y profesional.
- Apoyo a la dirección, que a su vez, apoya y mantiene expectativas.
- Claridad en la definición y comunicación de estrategia, procedimientos y responsabilidad.
- Sistemas de recompensas, referido al grado de equidad en la distribución de beneficios y

- oportunidades para el desarrollo.

- Toma de decisiones, desde una autonomía personal reconocida y asumida.

- Consensos sobre los objetivos de la organización.

- Orientación a la tarea, reflejada en la planificación, procesos y resultados.

- Contexto físico acorde con las necesidades personales.

- Apertura a la innovación que traiga consigo una constante actualización y mejora de la organización.”

Es pertinente mencionar que para **evaluar el clima organizacional**, no es necesario interrogar a todos los elementos de una institución. La encuesta puede ser válida si se toma una muestra representativa del grupo.

#### Tipos de Clima:

**L**ikert (1965) propone los siguientes tipos de clima que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales.

#### Sistema I. Autoritarismo Explotador:

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen

entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

#### Sistema II. Autoritarismo paternalista:

En este la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados

que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable estructurada.

#### **Sistema III consultivo:**

La dirección que evoluciona dentro de un clima consultivo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente.

Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y muchas veces un alto grado de confianza. Los aspectos importantes del proceso de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistir a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en la cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

**Sistema IV. Participación en grupo:**

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no

se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la partición y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen todos los empleados y todo el personal de la dirección forman un equipo de trabajo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

#### **Conclusiones y sugerencias**

En síntesis, para mejorar la **calidad** de la prestación de servicios públicos de todo tipo y de calidad de vida laboral de los integrantes de la administración pública hay que trabajar en pos del **mejoramiento del clima laboral** hacia adentro de nuestras instituciones. A esos fines, resumimos aquí **algunas sugerencias** que si bien son el resultado de la investigación de Edel (Edel et. al.: op. cit.), entendemos que puede tener múltiples aplicaciones más allá del caso particular de que se trate. En ese sentido, listamos a continuación las principales observaciones:

1. Diseñar un **programa de formación profesional** en donde se mantenga al personal en constante capacitación para el desarrollo y el mejoramiento de sus competencias.

2. Crear un **sistema de reconocimiento e incentivos** al desempeño laboral.

3. Actualizar un **manual de organización** acorde a las nuevas necesidades que pudieran ir surgiendo. En dicho manual se deben especificar las líneas de comunicación y las nuevas funciones en las cuales participará el personal.

4. Definir los **procesos de selección y el perfil de cada puesto** dentro de la organización, evitando que las designaciones recaigan en personal inexperto, o bien se efectúe por condiciones fortuitas. Esta normativa tendrá como base la calidad en el cumplimiento de las funciones. Además un segundo criterio tiene que ver con el clima organizacional; sobre todo cuando se trate de personal jerárquico, este deberá promover un buen ambiente de trabajo para que el recurso humano desempeñe al máximo sus competencias y habilidades.

5. Diseñar un **programa de habilidades directivas** para el personal jerárquico, que abarque trabajo en equipo, llenado de formatos oficiales, procedimientos técnicos de control y manejo de conflictos.

Independientemente del perfil que tenga cada uno de los puestos a ocupar, todo el personal con recursos humanos a su cargo deberá procurar desarrollar habilidades que les permitan identificar al personal con el



que trabajan para detectar qué tipo de motivación requiere su personal, la forma en que debe manejar la comunicación y los conflictos, convirtiendo los centros educativos en instituciones que aprenden.

6. Elaboración de un **sistema computarizado de control** administrativo con la finalidad de simplificar los trámites de control en la supervisión y los centros de decisión.

7. Elaborar una **página electrónica**, o algún otro medio de comunicación interna, que sirva de enlace entre el personal jerárquico y los docentes, de esta forma estarán enterados de las actividades próximas a realizarse. Dicho medio servirá para establecer comunicación inmediata y periódica entre la supervisión y el resto del personal de la organización. Esto es sobre todo recomendable en instituciones que por su estructura y funciones tengan algún tipo de dispersión y/o descentralización de sus diversas unidades académicas y/o centros educativos.

8. Crear **nuevas áreas de intervención** desde la supervisión en donde se promueva el trabajo colaborativo, de comunicación y participación, incluyendo el área de recursos humanos, para distribuir el trabajo de tal forma que el responsable de la supervisión invierta menos tiempo en actividades administrativas dedicándose más a labores de gestión del mejoramiento permanente del clima organizacional.

9. Diseño de un **curso-taller de inteligencia emocional** que permita mejorar las relaciones laborales. Dicho programa deberá tener etapas de evaluación constante para indicar el grado de efectividad en dichas relaciones.

10. Finalmente se recomienda que se implemente un **sistema permanente de evaluación del clima organizacional** para ofrecer retroalimentación del estado que guardan los factores (comunicación, confianza, participación y motivación) en relación con la percepción que tienen los directivos y supervisores. Esta evaluación

se recomienda que sea de forma presencial y semipresencial; en la primera se recomienda utilizar técnicas cualitativas para recoger datos significativos y en la semipresencial, se hace pertinente el uso de Internet con un software especializado en el cual se garantice el anonimato de los participantes.

Toda vez que los miembros de una organización puedan, conjuntamente, tener la posibilidad de debatir acerca de lo que hacen, cómo lo hacen, cuánto hacen y qué valor le atribuyen a lo hecho, la organización sin lugar a dudas se fortalece. La participación, en el marco de una gestión directiva que pueda conducirla y darle el marco de actuación, es siempre un aporte no sólo a la productividad de la institución sino también es un **incentivo a la pertenencia**, una invitación a trabajar y convivir en un ambiente laboral sano y apto para el mayor despliegue de nuestro potencial personal y de trabajo en equipo.

## Bibliografía

1. Bittel, L. (1985). "Teoría X y Teoría Y". En Enciclopedia del Management, Ed. Océano: Barcelona.
2. Frigerio et al.: "Las instituciones educativas. Cara y ceca" Bs.As., 1992, Troquel Ed.
3. MARTÍNEZ, D. *Gestión de Recursos Humanos para Organizaciones Públicas* (segunda parte). En Graglia, E. (et .al.) (2007) "Contribuciones a la gestión pública II. EDUCC: Córdoba
4. McGregor, D. (1960). *The Hhuman Side of Enterprice*, McGraw Hill: Nueva York.
5. Ouchi, W (1981). *Theory Z: How American Business can meat the Japanese Challenge*, Reading Mass: Addison – Wesley.
6. Robert H. Doctor y Marvin D. Loper (1988): "Relaciones interpersonales". En Enciclopedia del Management, Ed. Océano: Barcelona, pág. 989.

*Ponencia aprobada y presentada en el VI Congreso Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública: GESEMAP 2008, efectuado del 2 al 4 de julio de 2008 en la Habana, Cuba.*