

Clima organizacional: Revisión de la literatura*

ARTÍCULO DE REVISIÓN

Roberto Carlos Dávila Morán¹

Departamento de Ingeniería Industrial
Universidad Privada del Norte. Lima - Perú.

<https://orcid.org/0000-0003-3181-8801>

Correo electrónico: roberto.davila@upn.pe

RESUMEN

Este trabajo presenta una revisión detallada sobre un campo de investigación importante, de las ciencias administrativas conocido como clima organizacional. Dicha revisión se realizó con la finalidad de cimentar estudios sistemáticos y no intuitivos sobre el tema, así como para señalar posibles puntos de partida de futuras líneas de investigaciones. A partir de una investigación documental, y en el ámbito de una revisión descriptiva, se presentan algunas aproximaciones sobre la conformación del clima organizacional seguido de la evolución de su definición, su clasificación, y algunos modelos y dimensiones para la formulación de hipótesis sobre este constructo. Se concluye que, a pesar de la existencia de numerosas tipologías sobre el clima organizacional muchas de ellas carecen de validación, por lo que la tendencia actual es a describir dicho constructo en función de las dimensiones que caracterizan a la organización; se deduce que el estudio del clima organizacional no puede delimitarse a una clasificación particular, por el contrario cada organización es distinta, por estar integrada por personas igualmente diferentes. Se vislumbran grandes retos o desafíos para el clima organizacional, como campo de investigación sistemática sobre lo que sucede en las organizaciones, acelerada por la continua movilidad poblacional y los movimientos migratorios producido en los últimos años en el mundo.

Palabras clave: talento humano, motivación, gerencia, organización, dirección.

Organizational climate: Literature Review

This paper presents a detailed review of an important research field, of the administrative sciences, known as organizational climate. This review was carried out in order to establish systematic and non-intuitive studies on the subject, as well as to indicate possible starting points for future lines of research. From a documentary research, and within the scope of a descriptive review, some approaches are presented on the conformation of the organizational climate followed by the evolution of its definition, its classification, and some models and dimensions for the formulation of hypotheses about this construct. It is concluded that, despite the existence of numerous typologies on the organizational climate, many of them lack validation, so the current trend is to describe said construct based on the dimensions that characterize the organization; It follows that the study of the organizational climate cannot be limited to a particular classification, on the contrary, each organization is different, as it is made up of equally different people. Great challenges or challenges are looming for the organizational climate, as a field of systematic research on what happens in organizations, accelerated by the continuous population mobility and migratory movements produced in recent years in the world.

Key words: human talent, motivation, management, organization, direction.

*Resultado parcial de un trabajo titulado: "EL CLIMA LABORAL Y LA SATISFACCION DEL PERSONAL DEL AREA DE PRODUCCION DE LA EMPRESA TINFLUBA S.A.C", presentado por el Ing. Roberto Carlos Dávila Morán, para optar al Grado Académico de Maestro en Gerencia de la Calidad y Desarrollo Humano, en la Universidad Nacional del Callao, Perú.

¹ Magister en Ingeniería Química, Mención: Gerencia de la Calidad y Desarrollo Humano por la Universidad Nacional del Callao, Profesor – Investigador independiente. Líneas de investigación: Ingeniería, Salud Pública, Administración, Educación a distancia.
<https://scholar.google.com/citations?user=-PzIqrQAAAAJ&hl=es>

Recibido: 12-04-2021

Revisado: 01-04-2021

Aceptado: 03-07-2021

1. Introducción

El clima organizacional es un constructo complejo, de forma usual es observado y descrito de forma intuitiva o espontánea, todos los miembros de la organización lo perciben pero pocos son capaces de definirlo o determinarlo objetivamente. Con frecuencia es percibido y evaluado por los supervisores, para tratar de explicar e incidir en el éxito organizacional, con base a su intuición, su sentido común y considerando las diferencias entre personas y circunstancias.

Estudios recientes evidencian que las organizaciones en la práctica no otorgan suficiente importancia a temas como el ambiente laboral, la satisfacción y la motivación de los trabajadores, quienes son cada vez más inconformes con el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven, lo cual incide en su desempeño laboral. No obstante, la complejidad de dichos constructos y los requerimientos competitivos de las organizaciones ameritan un manejo óptimo de sus recursos humanos, cimentado en estudios sistemáticos.

Por lo anterior, el presente estudio tuvo por objeto resumir la información relevante sobre el tema del clima organizacional, facilitando una visión de su estado actual; esto fue posible a partir de una cuidadosa recopilación de la bibliografía o documentos publicados históricamente sobre el tema, la cual fue posteriormente organizada cronológicamente, sintetizada, integrada y razonada. Dicho objetivo se consideró relevante a los fines de identificar, no solo información amplia sobre el tema, de lo que se conoce o se ha investigado, sino también destacar aquellos aspectos controversiales o poco difundidos que pudieran señalar posibles puntos de partida de futuras líneas de investigaciones, y facilitar la preparación de bases conceptuales para futuros estudios, comunicaciones, o simplemente contribuir con la preparación de protocolos de clase, con el correspondiente ahorro del tiempo de búsqueda.

Posterior a la definición del tema objeto del trabajo y a la justificación de su estudio, el contenido del presente documento se encuentra estructurado en: metodología y alcance de la revisión, en el cual se muestran las estrategias de búsqueda y criterios de selección de datos, propias de una investigación documental; seguido del desarrollo, a manera de una síntesis de los documentos, investigaciones o trabajos consultados, organizados cronológicamente, acompañados de argumentaciones y reflexiones del autor, sobre algunos detalles destacables. Finalmente, se presentan las conclusiones de la revisión realizada y algunas consecuencias o implicaciones de la misma, como posibles problemáticas o futuras investigaciones.

2. Metodología

El presente estudio, además de calificar como una investigación documental, se ubica en el ámbito de una revisión descriptiva. Siguiendo la clasificación presentada por Squires (1994), citado en Vera (2009), para los trabajos de revisión (exhaustivas, descriptivas y evaluativas), el ámbito descriptivo se justifica dado que proporciona un material actualizado sobre los conceptos del clima organizacional y su evolución para la enseñanza y futuros protocolos de investigación.

Respecto a la ruta en la búsqueda del conocimiento, conocido como enfoque seguido, la investigación se orientó de forma cualitativa con énfasis en lo fenomenológico, dado que lo importante fue interpretar y comprender el fenómeno asociado a las variables sociales con alto grado de significación subjetiva, con observaciones generales al principio para luego separar todos elementos y hallar una visión propia del fenómeno estudiado (Babbie, 1999).

Las etapas seguidas para desarrollar dicha revisión, fue la definición del objetivo de la revisión, la búsqueda de información en fuentes primarias, secundarias y terciaria, para posteriormente organizar

cronológicamente la información hallada mediante la estructuración del presente artículo.

Las estrategias de búsqueda y selección de la información recabada, consistieron en el uso de bases de datos y de tesauros, los cuales ayudaron a ubicar las palabras claves del tema abordado; la búsqueda abarcó la literatura clásica desde la década de los años 60, hasta inicios del Siglo XXI. Los documentos consultados fueron seleccionados, siguiendo los lineamientos señalados por Quivy y Campenhoudt (2005). Específicamente, en principio los documentos fueron examinados, en su título y resumen, y por su vinculación a la temática investigada, así como por la autenticidad de los documentos. Posteriormente, fueron seleccionados según la exactitud, precisión, pertinencia, vigencia o aplicabilidad de sus resultados en el medio. Finalmente, los datos fueron procesados, mediante una codificación, agrupación y categorización, lo cual favoreció la triangulación adecuada o contrastación cronológica dada por los autores de los documentos.

3. Desarrollo

3.1. Aproximaciones sobre la formación del clima laboral

Rousseau (1988) y Moran y Volkwein (1992) con sus investigaciones ofrecen diferentes aproximaciones sobre la formación del clima laboral. Rousseau (1988) intenta descubrir el desarrollo y formación del constructo, en un proceso que inicia al resaltar las características organizacionales, con predominio de factores organizacionales o situacionales, pasando por las representaciones cognitivas e interpretaciones de los factores individuales, hasta llegar a las percepciones fundamentales o globales de la interacción persona - situación.

En el **predominio de los factores situacionales**, por su importancia histórica es necesario referirse a Katz y Kahn (1966), para

quienes el clima es el resultante de un número de factores que se reflejan en la cultura total de la organización referida en su globalidad; de esta manera el clima laboral se entiende como el sistema predominante de valores de una organización, mediante el cual los investigadores pretenden llegar a la identificación del mismo para intentar incrementar la efectividad, gracias a la combinación de climas con las características personales de los individuos.

Una definición de alta difusión, por su viabilidad operativa, la presenta Forehand y Gilmer (1964). Según estos autores, el clima es un conjunto de características que describen una organización, y que la distinguen de otras, de relativa duración en el tiempo y con influencia en la conducta de las personas. De esta manera, el constructo está compuesto por una serie de elementos utilizados comúnmente para referirse al individuo en un ambiente, incluyendo todo lo que le hace reaccionar, configurando el contexto de estímulos e interrelaciones propios de la vida social en la organización.

Este planteamiento es criticado en su generalidad y escasa especificación de variables (estructura, productos y tecnología), también ha sido acusado por referirse más a las actitudes y a la motivación (Tagiuri, 1968). Por ello, Tagiuri (1968) fundamenta su definición en la característica del ambiente total, como una cualidad relativamente duradera del ambiente que es experimentada por sus habitantes con influencia en su conducta, descrita en términos de valores o en un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente. El primer elemento resaltado es la relativa estabilidad que se atribuye al clima, lo que significa posibilidad de medición y cambio. El clima está basado en características de la realidad externa, del ambiente, percibido y experimentado por los individuos. Finalmente, el clima es algo fenomenológicamente exterior al individuo, pero que contribuye a su naturaleza y tiene consecuencias directas sobre el

comportamiento al actuar, sobre sus actitudes y sus expectativas.

En años subsiguientes, aparece la definición de Campbell, et al. (1970), basada en un conjunto de propiedades y componentes determinantes, que en la literatura se consideran elementos que contribuyen a la formación del clima. De esta manera, se define el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular, que puede ser inducido por el modo en el que la organización se enfrenta a sus miembros y su entorno. Para el individuo dentro de la organización, el clima toma la forma de sus actitudes y expectativas, que describen la organización en términos de características estáticas, tal como grado de autonomía y las contingencias “conducta-resultado” y “resultado- resultado”. A esta definición, Hellriegel y Slocum (1974) adiciona un nuevo ingrediente, para conformar una adaptación de la definición de Campbell (1970):

El clima laboral se refiere a una serie de atributos que pueden percibirse acerca de una organización particular y/o sus subsistemas, y que puede inducirse del modo en que la organización y/o sus subsistemas se relacionan con sus miembros y ambiente. Cuatro elementos están implicados ... a) el carácter descriptivo más que evaluativo de las respuestas perceptuales; b) se trata de un nivel macro más que de un nivel micro; c) la unidad de análisis, como consecuencia del nivel macro, tiende a ser atributo de la organización o de los subsistemas más que de los individuos; d) finalmente, las percepciones tienen consecuencias potenciales para la conducta” (Hellriegel y Slocum, 1974, s.p.).

La definición de Payne (1971) se enmarca claramente dentro de la tradición que considera el clima como un atributo organizacional con existencia independiente de las percepciones de los individuos. Hasta aquí, las definiciones no logran su intento de ver el clima como una realidad organizacional.

En el mismo sentido, Ekvall (1983) introduce algunas limitaciones a la definición

de Payne, y posteriormente publicado en Payne y Pugh (1976) citado en Bretones, (2008), al indicar que el clima organizacional es el conjunto de actitudes y conductas que caracterizan la vida organizacional, originada de las interacciones individuos – entorno, por lo que cada miembro percibe y describe el clima en función de sus propias percepciones. Estudiar el clima en función de estas percepciones individuales no es lo mismo que el clima sean las percepciones, sino que se debe considerar la realidad organizacional como las jerarquías informales o las normas de grupo (Ekvall, 1983). La definición de Ekvall (1985) delimita la de Payne, en el sentido de que en ella se diferencian tres conceptos: a) la cultura organizacional (valores y creencias básicas), b) la estructura social, c) y las relaciones laborales. Es importante resaltar que cuando se define el clima objetivamente, no se niega la existencia de las percepciones. El clima es percibido por el individuo y en función de estas percepciones se hace la descripción del mismo, como también se puede hacer por otros medios (observadores externos, por ejemplo).

Más adelante cronológicamente aparece la definición de Glick (1985), en la que el clima es un atributo de la organización, como un término genérico para una extensa clase de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto organizacional para las acciones del individuo. El clima es un resultado de procesos sociológicos organizacionales, sin negar el papel que los procesos de interacción juegan en su formación, y debe existir para la población como un todo o no existe para ninguno. Estas variables organizacionales que aparecen en la definición, incluyen las prácticas interpersonales (el clima social) (Schneider, 1973) y los significados desarrollados intersubjetivamente que resultan de los procesos organizacionales de toma de sentido (Glick, 1985).

En el **predominio de los factores individuales**, se ubican definiciones donde el clima organizacional es una estructura

perceptual y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de modo común. Los individuos forman su propia percepción de lo que les rodea para estructurar sus actitudes y conductas; por ello el clima pertenece a los individuos y es una percepción sumaria del ambiente. Así para Schneider (1983) las percepciones del clima son descripciones psicológicamente fundamentales en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema. Resalta en esta definición el carácter de proceso de construcción de significado que permite a los individuos desarrollar las conductas apropiadas, pudiendo dar origen a diferentes climas. Según esto, el clima psicológico lo forman las descripciones individuales de las prácticas y procedimientos organizacionales (Joyce y Slocum, 1982) y deberá usarse en el futuro, según James y Jones (1974), para identificar aquellas investigaciones que se refieren al clima individual como percepciones abstractas, o como atribuciones generalizadas. El clima laboral es una percepción descrita colectivamente por los individuos presentes en el ambiente. En otras palabras, es una estructura perceptual y cognitiva colectiva o común de la situación, valorada a través de las percepciones individuales en puntuaciones promedio.

Las definiciones de autores como Joyce y Slocum (1979) y James y Sells (1981). Joyce y Slocum (1979), se ubican dentro de las corrientes anteriores, al definir el clima como las percepciones que los individuos tienen del ambiente y de su intersubjetividad. Esta intersubjetividad consciente produce una influencia mutua en las percepciones, lo que implica interacción social. Por su parte, James y Sells (1981), definen el clima psicológico como las representaciones cognitivas del individuo sobre los eventos situacionales relativamente cercanos, expresadas en términos psicológicos y de significatividad de la situación para el individuo.

Un tercer grupo de definiciones corresponde al **predominio de la interacción persona-situación**. La perspectiva del

interaccionismo simbólico sobre el clima sostiene que en las interacciones comunicativas cada individuo responde a los elementos de la situación definiéndolos e interpretándolos de modo idiosincrático. Estas maneras de interpretar y definir forman los distintos climas de grupo y subgrupo en la organización, debido a las interacciones que se producen dentro de los mismos. Partiendo de que los procesos de socialización de los nuevos empleados son los que dan origen a los climas, las interacciones sociales en el lugar de trabajo ayudan a los nuevos a comprender el significado del contexto de trabajo. Y es a través de las interacciones sociales como los individuos llegan a tener percepciones similares del contexto (Schneider y Reichers, 1983).

Además del predominio de factores situacionales, individuales y de interacción, Moran y Volkwein (1992) en sus investigaciones presentan cuatro aproximaciones para explicar la formación del clima de diferentes unidades sociales (estructural, perceptual, interactiva y cultural), partiendo del dilema de que el clima laboral ha sido validado como un fenómeno de la organización (Cuadro N° 1). Las dos primeras, basadas en la dicotomía del clima como atributo del individuo y de la organización, son las que dominaron inicialmente este tipo de estudios. Las dos últimas representan modos de salvar la dicotomía, proponiendo una visión más global e integradora, teniendo implicaciones metodológicas en los estudios empíricos.

Cuadro n° 1. Resumen de enfoques del clima laboral

	Descripción	Críticas	Investigadores
ESTRUCTURAL	Se considera el clima es una manifestación objetiva de la estructura de la organización. Se forma porque los miembros están expuestos a las características estructurales comunes de una organización. Como resultado de esta exposición tienen percepciones similares, las cuales representan su propio clima laboral.	-No se puede explicar por qué grupos dentro de la misma organización forman climas diferentes. -Las características estructurales muestran con frecuencia relaciones inconsistentes con el clima. -Consideración inadecuada de la respuesta subjetiva a las características estructurales. -No tiene en cuenta los procesos grupales en la formación del clima.	Guion (1973) Indik (1965) Inkson (1970) Payne Pugh (1976)
PERCEPTUAL	La base para la formación de clima está dentro del individuo. Reconoce que los individuos responden a variables situacionales de una forma que para ellos tiene significado desde un punto de vista psicológico. El clima es una descripción individual, psicológicamente procesada, de las características y condiciones organizacionales.	-Al colocar la fuente del clima enteramente dentro del perceptor individual niega la posibilidad de una teoría de composición o la explicación para la formación del clima como una propiedad organizacional. -Asume que el significado es algo que aportan los individuos e imponen en la situación, no considerando la influencia de la interacción social en el desarrollo de significados.	James (1978) James y Jones (1974) Joyce y Slocum (1982,1984) Schneider y Reichers (1983)
INTERACTIVO	La interacción de los individuos al responder a una situación aporta el acuerdo compartido que es la base del clima laboral.	-No considera como contexto más amplio, la cultura organizacional y su influencia en la interacción entre los miembros del grupo.	Blumer (1969) Joyce y Slocum (1979) Poole y McPhee (1983) Schneider y Reichers (1983) Terborg (1981)
CULTURAL	El clima laboral se crea por un grupo de individuos que actúan recíprocamente y comparten una estructura común, abstracta (cultura de la organización).	-Requiere clarificación de la relación entre cultura organizacional y clima.	Allaire y Firsirotu (1984) Ashforth (1985) Geertz (1973) Goodenough (1971) Keesing (1974) McPhee(1985)

Fuente: Tomado de Moran y Volkwein, (1992,p.23-24).

3.2. Principales definiciones y clasificaciones de clima organizacional

Numerosos investigadores, como Campbell, et al. (1970), James y Jones (1974), Schneider (1973), Naylor, Pritchard e Ilgen (1980), han intentado clarificar los aspectos relevantes en la definición de clima organizacional; a la vez cuestionan el valor, la utilidad y la relevancia del concepto para la comprensión de la conducta organizacional, dada la dificultad de dicha definición. Sin embargo, la relevancia y utilidad práctica del concepto hacen que permanezca dentro de la literatura organizacional.

Las definiciones sobre el clima laboral han evolucionado desde aquellas que se refieren a las características

organizacionales valoradas a través de percepciones (Forehand y Gilmer, 1964 y Friedlander y Margulies, 1969), donde se supone que dominan los factores situacionales u organizacionales, hasta los esquemas cognitivos (James y Jones, 1974, James y Sells, 1981, y Schneider, 1973), en los cuales los factores individuales son los principales determinantes, pasando por los resúmenes de percepciones (Schneider y Reichers, 1983) con la interacción personas y situación (cuadro N° 2). Según Rousseau (1988), no hay investigaciones que señalen cual de estas evidencias empíricas han recibido más apoyo.

Cuadro N°2. Visión cronológica del clima organizacional

Año	Autor	Definición
1964	Forehand y Gilmer	Conjunto de características que describen a una organización, las cuales: a) Distinguen una organización de otra. b) Perduran a través del tiempo. c) Influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. Es la personalidad de la organización.
1968	Litwin	Pone énfasis en los aspectos motivacionales del clima al definirlo como la cualidad o propiedad del ambiente que: a) Perciben o experimentan los miembros de la organización. b) Influyen sobre la conducta de estos. El clima laboral es el resumen del patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado.
1968	Taigiuri	Es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) Es experienciada por sus ocupantes. b) Influye en su conducta. c) Puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente. El clima es <i>fenomenológicamente externo al actor, pero está en la mente del observador.</i>
1968	Litwin	Un proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
1968	Friedlander y Marquies	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características.
1970	Campbell, Dunnette, Lawler y Weick	Conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser inducido por el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y de expectativas que describen las características estáticas de la organización, y las contingencias del comportamiento-resultado y del resultado-resultado. El clima son las <i>percepciones individuales de las variables objetivas y de los</i>
1971	Payne	Un concepto fundamental que refleja los contenidos y la fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, las conductas y los sentimientos de los miembros de un sistema social que pueden ser medidos operacionalmente a través de las percepciones de los miembros del sistema u otros medios observacionales u objetivos. <i>Considera el clima</i>
1972	Schneider y Hall	Percepciones que tienen los individuos de sus organizaciones, influidas por las características de la organización y del individuo.
1974	Hellriegel y Slocum	Esta definición es una adaptación de la de Campbell et al. (1970): el clima laboral se refiere a una serie de atributos que pueden percibirse acerca de una organización particular y/o sus subsistemas, y que puede inducirse del modo en que la organización y/o sus subsistemas se relacionan con sus miembros y
1974	James y Jones	Significado psicológico de representaciones cognitivas; <i>percepciones.</i>
1975	Schneider	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a tener conocimiento del mundo y saber cómo comportarse. Las percepciones del clima son descripciones psicológicamente fundamentales en las que <i>hay acuerdo para caracterizar las prácticas</i>
1975	Porter, Lawler y Hackman	Se refiere a las propiedades habituales, típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida y sentida por <i>aquellas personas que trabajan en él, o están</i>
1976	Evan	El clima laboral es una percepción multidimensional por parte de los miembros y los no-miembros de atributos esenciales o del carácter de un sistema organizacional.
1976	Payne y Pugh	El clima describe los procesos comportamentales característicos en un sistema social de forma puntual. Estos procesos, que han llegado a formar parte del constructo, reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros.
1976	Payne, Fineman y Wall	Consenso de las características individuales sobre la organización.
1978	James y otros	Suma de las percepciones de los miembros sobre la organización.
1979	Joyce y Slocum	Los clima son: perceptuales, psicológicos, abstractos, descriptivos, no evaluativos y no son acciones. Son las percepciones que los individuos tienen del ambiente determinadas por los hechos cuasi-físicos, cuasi-sociales, cuasi-conceptuales y por la intersubjetividad. Intersubjetividad consciente que produce una influencia mutua en las percepciones, lo que implica interacción social.
1980	Naylor, Pritchard e Illgen	El proceso de formulación de juicios implicado al atribuir una clase de rasgos humanos a una entidad externa al individuo, sea esta un grupo de trabajo o una <i>organización entera.</i>

1981	James y Sell	Representaciones cognitivas individuales de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el significado psicológico y lo significativo de la situación para el individuo, un atributo individual, que se aprende, es histórico y resistente al cambio.
1982	Joyce y Slocum	Clima psicológico lo forman las descripciones individuales de las prácticas y procedimientos organizacionales.
1983	Schneider y Reichers	Una percepción fundamental basada en percepciones más particulares.
1983	Ekvall	El clima laboral es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. El clima se ha originado, desarrollado y continúa haciéndolo en las sucesivas interacciones entre los individuos (personalidades) y el entorno de
1985	Glick	Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto organizacional de acciones individuales.
1986	De Witte y De Cock	El clima representa una síntesis de percepciones sobre un conjunto relativamente estable de orientaciones de valores de la organización como un todo, que influye en el comportamiento de los miembros de la organización respecto a la efectividad organizacional que se centra en las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales.
1988	Rousseau	Son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona.
1990	Reichers y Schneider	Percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Fuente: Elaboración propia a partir de Rousseau (1988).

Las percepciones situacionales sobre el clima organizacional, se clasifican según el criterio de nivel y de tipologías. Cuando las opiniones son divulgadas por los individuos, cada declaración hecha se refiere a un nivel sobre el cual la persona informa. Por **nivel descriptivo del clima** se entiende el nivel del referente al que aluden las descripciones del individuo. Estas descripciones pueden referirse a contextos sociales por niveles: micro, medio y macro (equipo de trabajo, departamento u organización). Por lo anterior, no existe un clima laboral sino varios dependiendo del número de grupos de trabajo existentes: clima del grupo de trabajo, clima departamental y clima laboral, especialmente cuando en la organización se sobrepasa el número de personas que efectivamente pueden comunicarse y/o relacionarse de forma habitual. Algunos investigadores han llegado a inferir que el clima es un atributo individual, dado que el nivel de clima refleja la unidad sobre la cual el individuo informa o proporciona descripciones, si el correspondiente consenso de los demás miembros de la unidad (James y Sells, 1981). Sin embargo, la ambigüedad en estos informes perceptivos pueden conducir a los individuos a retransmitir fácilmente opiniones sobre partes muy diversas de la organización (su propio

trabajo, su grupo de trabajo), en lugar de la organización en su totalidad.

Los debates sobre el significado de las diferencias perceptuales y la dispersión en las puntuaciones del clima, dentro de las unidades organizacionales, han estimulado la proliferación de **tipos de clima**: psicológico, agregado, colectivo y de la organización o laboral. Según argumentan algunos investigadores, el clima organizacional es inexistente sin el consenso entre las percepciones individuales (Drexler, 1977, y Joyce y Slocum, 1979); otros autores han interpretado la ausencia de consenso para subrayar que el clima es un atributo individual (James y Sells, 1981).

El **clima psicológico** se compone esencialmente de las percepciones que tienen los individuos de sus entornos. Dichas percepciones, psicológicas y abstractas, reflejan como los individuos organizan sus experiencias sobre el entorno. Estas percepciones, para ser importantes o ciertas no necesitan coincidir con las percepciones de otros individuos del mismo entorno, dado que: (1) el entorno próximo de un individuo puede ser único y (2) las diferencias individuales juegan un papel sustancial en estas percepciones (James y Sells, 1981). El clima psicológico ha sido definido como la referencia a las representaciones

cognitivas de un individuo sobre sucesos situacionales relativamente próximos, expresadas en términos psicológicos e importancia de la situación para el individuo (James y Sells, 1981); de allí que el clima psicológico es individual en su interpretación.

El **clima agregado** es el conjunto de percepciones de los individuos que pertenecen a una misma unidad, colectivo social o nivel jerárquico formal (organización, departamento, y grupo de trabajo). El nivel de agregación no tiene que coincidir necesariamente con el nivel descriptivo de las percepciones; los primeros, se construyen basándose en la pertenencia de los individuos a algunas unidades identificables de la organización formal, mientras que el clima por nivel se basa en el consenso de las percepciones dentro de la unidad.

Joyce y Slocum (1984), propusieron una aproximación alternativa: identificar clusters o grupos de individuos con percepciones ambientales similares, mediante el uso de métodos estadísticos de agrupamiento. Estos grupos de miembros organizacionales se denominan climas colectivos y cumplen el criterio de acuerdo o de consistencia interna para obtener puntuaciones agregadas de clima. Los **climas colectivos** surgen del acuerdo entre individuos sobre la base de sus percepciones acerca de los contextos organizacionales, sin embargo, en contraste con el clima agregado, los climas colectivos no necesitan solaparse con las unidades formales. Los climas colectivos están compuestos de individuos para quienes las situaciones tienen un significado común (Joyce y

Slocum, 1984), son identificados analizando las percepciones individuales de los factores situacionales y combinando estas en puntuaciones similares, independientemente de la pertenencia de los sujetos a determinados grupos formales.

El **clima laboral** son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona (Rousseau, 1988). Joyce y Slocum (1979) han argumentado que, si los individuos de una organización comparten de hecho las percepciones de una dimensión de clima psicológico, esto implica la asignación compartida de un significado y los valores pueden agregarse para indicar el clima laboral; es decir, se refiere a como los individuos en general, perciben a su organización. No obstante, los individuos deben tener un marco de referencia claro, constante y común (su grupo de trabajo o su organización), para que el informe individual sea representativo de los factores de la organización.

Las **tipologías** identifican y caracterizan a los climas por configuraciones totales e integradas (Poole, Seibold and Mcphee, 1985), y se habla de clima abierto, democrático, comunitario o robusto, que si bien puede ser valorado en términos de dimensiones, se entiende en totalidades. En una tipología se etiquetan atributos que pueden ser diseccionados dimensionalmente. Una descripción tipológica podría ser apta tanto para un clima general como para uno particular, dependiendo de las dimensiones o atributos que le caracterizan (cuadro N° 3).

Cuadro N° 3. Tipologías de clima laboral

Año	Autor	Tipología	Comentario
-----	-------	-----------	------------

1939	Lewin, Lippitt y White	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clima democrático. 2. Clima autocrático. 3. Clima laissez faire. 	Los tres tipos de clima social corresponden a tres estilos de liderazgo y las relaciones que los líderes establecen con los miembros del grupo.
1961	Gibb	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clima de apoyo: descriptivos, orientados a los problemas, espontáneos, empáticos, y provisionales en el tiempo. 2. Climas defensivos: evaluativos, controladores, estratégicos, neutrales, superiores y ciertos. 	Las mismas características reúne la clasificación de Deutsch (1973) referida igualmente a los climas de comunicación y a la conducta de negociación.
1963	Halpin y Croft	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clima abierto. 2. Clima autónomo. 3. Clima controlado. 4. Clima familiar. 5. Clima paternal. 6. Clima cerrado. 	Basándose en las percepciones del director y los profesores de los patrones interactivos de la conducta de ambas partes, cada tipo de clima es visto como tipo ideal, puro, que después en la realidad revestirá características.
1967	Likert	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clima autoritario: <ul style="list-style-type: none"> - Tipo 1. Autoritarismo Explorador. - Tipo 2: Autoritarismo Paternalista 2. Clima participativo: <ul style="list-style-type: none"> - Tipo 3. Consultivo. - Tipo 4. Participación en grupo 	Según Likert (1967), hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: causales, intermedias y finales. La combinación y la interacción de las tres variables determinan dos grandes tipos de clima laboral, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.
1968	Litwin y Stringer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clima de afiliación. 2. Clima de poder. 3. Clima de logro. 	Se simulan tres organizaciones con tres estilos distintos de liderazgo: una con un presidente democrático-amistoso que estimularía el sentimiento de afiliación, otra con un autocrático que estimularía la necesidad de poder y una tercera orientada al logro que estimularía la alta productividad y la necesidad de logro. Cada una genera un tipo de clima.
1970	Sinclair	<ol style="list-style-type: none"> 1. Climas prácticos. 2. Climas comunitarios. 3. Clima de consciencia y conocimiento. 4. Clima de propiedad (lo que debe ser, las buenas maneras). 5. Clima de erudición 	Se clasifica el clima de las escuelas, mediante las percepciones que los alumnos tienen de sus profesores y de los valores y actitudes de sus mismos compañeros, en cinco tipos.
1973	Deutsch	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clima de apoyo. 2. Clima defensivos. 	Clasificación referida a los climas de comunicación y a la conducta de negociación, con iguales características que Gibb (1961).
1974	Hellriegel y Slocum	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clima ideal: sentimientos de satisfacción y motivación para realizar una ejecución elevada. 2. Clima de injusticia: sensación de que no reciben el salario justo y equitativo que merecen. 3. Clima de apatía: el trabajo se vive como repetitivo, el aprendizaje se hace con prisas, y se percibe poca promoción en los puestos. 4. Clima explosivo: existe una alta estructuración de las tareas y los individuos no tienen ningún tipo de control sobre las mismas. 	Una instrumentalización de la teoría de Herzberg sobre la motivación es llevada a cabo por Hellriegel y Slocum para definir cuatro tipos de climas motivacionales que son el producto de la mezcla de la satisfacción y la insatisfacción.
1975	Willover y Licata	<ol style="list-style-type: none"> 1. Climas robustos: alto control de la ideología y de la conducta, una disciplina estricta y claros requerimientos estructurales que producen tensión entre los estudiantes. 2. Climas no robustos: organizaciones más abiertas, caracterizadas por estructuras menos rígidas que reducen el contenido dramático, con sistemas de disciplina más abiertos y humanistas. 	Distinguen dos tipos de clima en su estudio de los elementos ambientales de la escuela, considerando esta clasificación como una manera de diferenciar los entornos escolares.
1976	Johnston	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clima orgánico-adaptivo de apoyo, no burocrático y que permite ser creativos. 2. Clima burocrático no permite a los individuos desarrollar sus capacidades innovadoras. 	Así es clasificado el clima que se produce a partir de una situación en que en una empresa, al producirse un progreso continuado, se hace necesario introducir nuevos empleados.

1980 1981	Wynne	<p>1. Climas coherentes: - Claridad. - Propósitos y objetivos (programación). - Buena comunicación. - Consenso. - Consistencia.</p> <p>2. Climas no coherentes</p>	<p>El continuo de coherencia versus no coherencia se obtiene mediante un sistema a través del cual se definen los puntos particulares de cada clima en el continuo.</p>
1986	De Witte y De Cock	<p>1. Poco control, poco dinamismo. 2. Poco control, mucho dinamismo. 3. Mucho control, poco dinamismo. 4. Mucho control, mucho dinamismo.</p>	<p>Distinguen cuatro tipos de clima, a los cuales no aplican un nombre específico para evitar malas interpretaciones y por la dificultad de aplicar nombres neutrales. Están basados en las dos dimensiones que consideran fundamentales: control y dinamismo organizacional.</p>
1987	Brunet	<p>1. Clima autoritario explotador. 2. Clima autoritario paternalista. 3. Clima participativo consultivo. 4. Clima participativo de grupo.</p>	<p>Los climas participativos dan más lugar a que la motivación inicial se traduzca en un mayor rendimiento, tanto individual como organizacional, pues convergen las aspiraciones y expectativas de los trabajadores con las aspiraciones de la empresa.</p>
1990	Victor y Guillen	<p>1. Profesionalismo: la gente espera que se cumpla con la ley y con los estándares profesionales. 2. Cuidado: la principal consideración es que es mejor para todos en la organización. 3. Reglas: se espera que todos adhieran a las reglas y procedimientos organizacionales. 4. Instrumental: en esta organización, la gente protege su propio interés antes que todo. 5. Eficiencia: la manera más eficiente es la manera correcta en esta organización.</p>	<p>El clima ético de una organización es definido por la opinión compartida de como los temas éticos deben ser tratados y de cuál es el comportamiento ético correcto.</p>
1996	Sparrow y Gaston	<p>1. Administración y sistemas de organización de escasa comunicación; prácticas de trabajo ineficientes. 2. Baja nivel de investigación y del análisis de las actividades propias; baja atención al mundo empresarial externo. 3. Trabajo poco exigente; bajo hincapié en la calidad de los procesos y resultados. 4. Investigación y desarrollo; gran orientación científica y técnica. 5. Flexibilidad de acción y de pensamiento; altos niveles de esfuerzo y actividad laboral; rápida toma de decisiones; autonomía en el trabajo. 6. El futuro es calidad, pero hazlo a tu modo. 7. Clima indefinido y difícil de caracterizar. 8. Baja orientación de equipo y énfasis en el trabajo individual.</p>	<p>Los autores desarrollaron un mapa de ocho tipos de clima dentro de la industria británica.</p>

Fuente: Tomado de Chiang, Martin y Nuñez (2008, pp.49 – 52).

En la clasificación tipológica, el mayor problema es la falta de una validación empírica de la tipologías que se establecen (De Witte y De Cock, 1986 y Poole, et al. 1985). Se puede clasificar intuitivamente el clima de una organización y categorizarlo como

abierto, robusto, de poco control, etc. Y posiblemente se acierte con esta clasificación, pero eso no significa una demostración empírica de que así sea. Las únicas clasificaciones que muestran alguna confirmación son las de Lewin (1939), Litwin y

Stringer (1968), Gibb (1961) y especialmente la de Deutsch (1973).

3.3. Modelos de clima organizacional

Los intentos por modelar las aproximaciones teóricas sobre el clima organizacional, no han sido fáciles. Ante el tratamiento teórico general y amplio, los modelos específicos y concretos sobre el clima son importantes para operacionalizar el número y el tipo de variables relevantes, y la red de relaciones directas e indirectas que tienen incidencia explicativa teórico-empírica.

La construcción de un modelo explicativo requiere haber logrado previamente una comprensión suficiente de los fenómenos a los que se aplica. Su utilidad, en contrapartida, permite mejorar la comprensión de estos a través de una contrastación empírica. El riesgo de fijar un modelo analítico del clima es la posibilidad de perder de vista la perspectiva global de la organización y la variedad de comportamientos que la integran (Peiro, 1985). Igualmente, un modelo al limitarse necesariamente a un conjunto de variables reales sobre el que opera, tiende a reducir el espacio explicativo en detrimento de otras muchas variables que podrían ser también consideradas.

Un desafío presente al tratar de definir los modelos, es el cumplimiento de las condiciones necesarias para que un esquema explicativo pueda ser considerado realmente como un modelo (Nadler and Tushman, 1980).

Todo modelo debe cumplir un conjunto de condiciones necesarias, tales como: ser explicativo, estar basado en la teoría y en la investigación, y a la disposición de definiciones operativas, tener validez aparente y empírica, y cierta generalización. Desde esta óptica, al tratar al clima laboral como un concepto nuclear afectado e influenciado por múltiples fenómenos y comportamientos organizacionales, la dificultad de resumir eficazmente la complejidad de las relaciones de implicación entre variables, hace que los intentos de elaboración de modelos no permitan todavía hablar de un modelo general explicativo satisfactorio.

Sin embargo, se disponen de modelos parciales con el interés fundamental de ser utilizados, dentro de un conjunto de otras variables organizacionales, para explicar comportamientos en la organización.

El **modelo de eficacia directiva** de Campbell, et al. (1970), que pretende explicar los determinantes de la eficacia directiva, es de los más utilizados. Se trata de un modelo de nivel individual donde el clima juega un papel importante en el desarrollo de la conducta organizacional directiva, con las siguientes variables:

- Las diferencias individuales desarrolladas antes de seleccionar al directivo para determinado puesto.
- Los tratamientos experimentales en la forma de entrenamiento (training) y programas de desarrollo.
- Las recompensas que otorga la organización, o motivadores.
- Determinantes situacionales o determinantes ambientales.

En este conjunto de variables, las situacionales son las variables que crean diferencias, al incluir en primer lugar, las propiedades estructurales, como el tamaño de la organización o número de niveles de supervisión; en segundo lugar, el clima psicológico: presión para la producción, sistema percibido de recompensas, autonomía individual; en tercer lugar, las características de la industrial: evolucionada, competitiva, mercado tenso de trabajo; y en cuarto lugar, las características especificadas de rol del directivo: poder formal, normas de procedimiento, restricciones.

Los mismos autores reconocen que no se especifica todavía de manera conceptual cual es la unión que existe entre estas variables situacionales y las conductas que se desarrollan en el trabajo.

Especial importancia adquiere el *feedback*, cuando se consideran las variables individuales, de proceso, de *output* o producto y las variables situacionales, que forman parte el clima laboral. Las variables situacionales explicarían los comportamientos directivos que el resto de las variables no explica, por lo que mucho de lo

que permanece inexplicado debe ser una función de las diferencias en las características ambientales o situacionales.

Por otra parte, James y Jones (1974) muestran un **modelo integrador de conducta organizacional**. Puede ser considerado uno de los más completos, donde las variables de clima operan como variables intervinientes, moduladoras de las influencias mutuas entre los diferentes componentes de la organización integrando las actitudes individuales y la conducta relacionada con el trabajo. En el modelo se da una detallada enumeración de las variables a tener en cuenta para la formalización del contexto, de la estructura, del proceso del medio ambiente y de los valores y normas del sistema y la red de interacciones previstas por el modelo. Las interacciones más significativas del modelo operan sobre cuatro bloques de variables: la situación, las variables climáticas consideradas como variables intervinientes, las características y la conducta individual y los criterios de resultado. En cada uno de ellos puede observarse el detalle de las interacciones entre los subsistemas. Distingue entre el clima de la organización y el clima psicológico percibido en conexión con las actitudes, las motivaciones y otros. Por sus características funcionales el modelo es útil por manifestar las relaciones existentes entre los componentes estructurales de la organización, las actitudes y los componentes individuales de la conducta. Posee la ventaja de señalar el papel de las variables intervinientes o moderadoras del clima que influyen sobre los componentes individuales. Por último, otra característica importante es que toma en consideración los efectos de la interacción entre las variables del nivel del grupo de trabajo o del sistema parcial y el plano de la organización en su conjunto.

Modelo de clima laboral como variable que modera la relación entre el **ambiente organizacional y las variables de resultado**. La investigación que realizan Lawler, Hall y Oldham (1974) para ver la relación existente entre el clima y la estructura, procesos y

ejecución organizacional, en la cual se presenta el modelo, utiliza la misma aproximación al clima que usaron antes Schneider y Hall (1972). El clima es una percepción generalizada de la organización que la persona forma como resultado de numerosas experiencias en la misma. Este modelo responde a un doble objetivo: 1. Buscar las relaciones entre las variables estructurales y de proceso. La hipótesis básica es que la estructura y los procesos organizacionales tal como son experimentados por los individuos influyen y determinan las percepciones del clima. 2. Determinar las relaciones entre el clima percibido, la satisfacción y el desempeño, con la hipótesis de que existe una relación entre las percepciones del clima, el desempeño y la satisfacción individual. El interés de este modelo reside en la probabilidad de su aplicación, no solo a las relaciones del clima laboral con la satisfacción y el desempeño, sino también con otras posibles variables de resultado.

Modelo clima laboral, sus determinantes y sus repercusiones sobre el desempeño (1976). El modelo de Evan (1976) se enmarca en la teoría general de sistemas. Considera a la organización como un sistema abierto en interacción constante con el medio en el que se desarrolla. Asimismo, la organización es un mundo complejo de relaciones homeostáticas entre sus distintos subsistemas, de manera que cuando se produce cambio o modificación en cualquiera de estas partes, se afecta todo el sistema. La organización busca mantener el equilibrio entre las influencias provenientes del mundo externo y las exigencias y necesidades internas. Así, una serie de influencias externas a la organización (*inputs*) tienen repercusiones sobre el clima que en ella se crea, aunque al mismo tiempo este es el resultado de procesos internos a la propia organización.

Modelo de clima laboral como una manifestación objetiva de la estructura organizacional (1976). El modelo que presentan Payne y Pugh (1976), citado en Bretones (2008), se

enmarca también dentro de la teoría de sistemas, basado en la idea de que las variables estructurales determinan ampliamente el clima, entre las cuales destacan por sus correlaciones más consistentes con el clima: la descentralización y el tamaño de la organización. Payne y Pugh (1976), citado en Bretones (2008), consideran que el clima es una manifestación objetiva de la estructura organizacional. Según estos autores, el clima se forma porque los miembros están expuestos a las características estructurales comunes de una organización y como resultado de esta exposición tienen percepciones similares. Partiendo de un entorno económico y cultural amplio, la estructura incluye aspectos económicos, políticos, ideológicos, sociales y ambientales.

Modelo de clima laboral: a tres niveles (1980). El modelo de Naylor, Pritchard e Ilgen (1980) se enmarca en la teoría cognitiva general de la conducta, en la cual las percepciones de los individuos tienen consecuencias reales sobre las situaciones y los comportamientos. El concepto de clima desarrollado por este modelo es un constructo psicológico formado a partir de la confluencia de dos perspectivas diferenciadas: los atributos que perciben los miembros de la organización, desde su subjetividad, y los atributos que objetivamente se encuentran presentes en la organización. Así entendido, el clima es un constructo generado por la formulación de juicios atributivos antropomórficos mediante los cuales los individuos se apropian de su ambiente organizacional. Lo interesante de este modelo es la clara distinción que establece entre: Las condiciones o características reales del medio ambiente externo del individuo; el grado en que estos atributos son percibidos por los individuos, y la importante que cada uno de ellos tienen para estos; y finalmente, el constructo de clima psicológico formado por los juicios que integran los atributos percibidos del medio ambiente valorados desde la perspectiva de los sujetos (expectativas, personalidad, etc.), dando lugar a un clima

globalizado y personalizado que representa un juicio descriptivo sobre la organización.

El clima laboral en el nivel I es independiente de las percepciones de los individuos, por lo que, teóricamente, su medición podría realizarse a través de métodos objetivos, como la observación externa. El nivel II, determinado por la descripción de las percepciones individuales, tiene el inconveniente de no poder precisar hasta qué punto esta percepción refleja exactamente los atributos reales de la organización o ser atribuibles a la idiosincrasia particular del perceptor. La medición subjetiva deberá ser contrastada en cuanto a su capacidad para dar cuenta a las características organizacionales. En todo caso, la posible inconsistencia entre la percepción subjetiva y los atributos objetivos de la organización, debería poder ser explicable en términos psicológicos. El nivel III, sintetiza el constructo psicológico del clima como conjunto de juicios descriptivos sobre la organización. Su medición debe obtenerse directamente de los individuos como evaluación de la cantidad exacta de las dimensiones particulares del clima, presente en la organización. Una imagen verdadera del clima debe considerar tanto el mundo externo como interno, ya que el clima es el resultado de un proceso de juicio por el cual ciertos tipos de atribuciones son hechos por un individuo acerca del ambiente (Naylor, et al. 1980).

Modelo del clima psicológico al clima laboral (1982). Field y Abelson (1982) proponen un modelo de clima laboral como una mejora del modelo tradicional tanto en los aspectos teóricos como en su operatividad. Considerando que los elementos básicos del modelo tradicional que influyen en el clima laboral, se resumen en tres tipos de variables² y que el clima

² Las influencias del entorno físico y sociocultural sobre el clima que pueden afectarle de dos formas directamente o mediante los efectos. La influencia de variables organizacionales (tamaño, estructura, tecnología, centralización, configuración y otros) que puedan afectar al clima directa o indirectamente, a través de las acciones de los individuos que desarrollan su actividad en la organización. Las influencias que ejercen unos individuos sobre otros en la organización (comportamiento directivo, estilo de liderazgo, sistema de recompensas y control).

está compuesto básicamente por las cuatro dimensiones señaladas por Campbell, et al. (1970) (autonomía-control, grado de estructura, recompensas, consideración, entusiasmo y apoyo), modulado por el grupo, la tarea y la personalidad de los individuos; el modelo revisado de Field y Abelson (1982), asume las influencias de diferentes tipos de variables externas, sean de la organización o de la persona (moduladas por el grupo, la tarea y la personalidad del individuo). La diferencia fundamental estriba en la introducción de lo que Field y Abelson (1982), basados en Joyce y Slocum (1979), llaman hecho cuasi-físicos, cuasi-sociales y cuasi-conceptuales y la intersubjetividad. Los hechos son percibidos por los miembros de la organización en función de la influencia ejercida por las variables externas, organizacionales y de la persona, moderados por el grupo, la tarea y la personalidad de cada individuo. A partir de estas percepciones se crea el clima psicológico cuyas dimensiones incluyen, además de las cuatro tradicionales, otras debidas a situaciones particulares. El mapa cognitivo cumple las mismas funciones que en el modelo tradicional con el *feedback* que puede modificar el clima psicológico con la nueva información recibida. Las expectativas e instrumentalidades, a no ser en situaciones complejas, surgirán solo del clima psicológico y, consecuentemente, las conductas, no siempre influidas por el clima de grupo y el laboral, son moderadas por las destrezas y personalidad del individuo.

La diferencia establecida entre clima psicológico, clima de grupo y clima laboral se basa en que el clima psicológico (individual) viene determinado por la interacción de cuasi-hechos e intersubjetividad (Joyce y Slocum, 1979), mientras que el clima de grupo y el laboral vendría determinado por el consenso o acuerdo mostrado en las percepciones del clima entre los miembros del grupo o de la organización. El modelo aparece claramente conexionado con el conjunto de variables organizacionales.

Modelo de clima laboral como variable mediadora. Los modelos

anteriores se refieren a las organizaciones en general y específicamente para las industriales, el presente modelo de Anderson (1982), aunque se refiere a un modelo de clima escolar, presenta un interés nuevo en cuanto a su concepción y aplicación empírica. Tiene su punto de partida en el hecho de conocer, con precisión y exactitud los mecanismos de las interacciones de las variables individuales y de grupo que influyen sobre los resultados de los estudiantes. Sobre la base de una conceptualización del clima a partir de las categorías de Tagiuri (1968) para la comprensión del ambiente, el modelo establece las posibles relaciones que existen, por una parte, entre las dimensiones ambientales entre sí y, por otra, las relaciones de estas dimensiones con el clima en vistas a la ejecución individual de los estudiantes. Es un modelo interactivo donde todo está relacionado con todo. En el centro de las dimensiones ambientales se sitúa el clima que recibe su influencia e influye sobre las mismas. Las otras partes del modelo son: la cultura³, el medio⁴, la ecología⁵ y el sistema social⁶. La función del clima sería el de una variable mediadora, dentro del sistema total que incluye: el conjunto de dimensiones del ambiente, las dimensiones del entorno que rodean inmediatamente al individuo, y la relación entre todas estas dimensiones y los resultados obtenidos por el estudiante. El principal problema del modelo es su falta de validación empírica.

Modelo de efectividad organizacional. El modelo de De Witte y De Cock (1986), que desde la

³ Dimensión social relacionada con los sistemas de creencias, valores, estructuras cognitivas y significado: compromiso de los profesores, normas, énfasis cooperativo, expectativas, énfasis académico, recompensas, consistencia, consenso, claridad de metas, etc.

⁴ Dimensión social referida a la presencia de grupos y personas: características del profesorado, moral del profesor, características del conjunto de los estudiantes, moral de los estudiantes, etc.

⁵ Aspectos físicos y materiales: características del edificio, tamaño, etc.

⁶ La dimensión social referida a los patrones de relaciones de las personas y los grupos: organización administrativa, programa de enseñanza, tipos de agrupamiento, relaciones administración-profesores, sistema de toma de decisiones, comunicación, relaciones profesores-estudiantes, participación estudiantil, relaciones entre los profesores, relaciones de la escuela con la comunidad, etc.

perspectiva del desarrollo organizacional en hospitales desemboca en la propuesta de un modelo provisional de efectividad organizacional. Basado en el modelo teórico de Likert (1967) el clima laboral se postula como variable interviniente entre el conjunto de relaciones causales (liderazgo, objetivos y toma de decisiones), y variables de resultado: desempeño y satisfacción. Se trata de un modelo provisional de clima orientado principalmente a la eficacia de los directivos. Pone el acento en las políticas de dirección, sus relaciones con variables contextuales, variables estructurales y variables personales en sus interdependencias recíprocas y su influencia sobre el desempeño y la satisfacción. El interés de este modelo es teórico y práctico, a partir del cual pueden formularse hipótesis a ser probadas en investigaciones empíricas. Este modelo es útil para diagnosticar los cambios en el clima laboral ante nuevos métodos de dirección, políticas de personal, u otros, y para indicar los cambios necesarios hacia una adecuada efectividad organizacional. El modelo se basa en un cuestionario, dividido en dos sub escalas obtenidas mediante el análisis factorial que se corresponden con el factor de control y el de dinamismo organizacional, dando lugar a cuatro categorías descriptivas por combinación de los extremos de estos dos factores.

3.4. Dimensiones del clima laboral

Gran parte de los esfuerzos de los estudios del clima laboral se han centrado en definir el concepto, y en aislar las dimensiones que permitieran concentrarlo. Sin embargo, la dificultad de establecer una definición unitaria y que por su propia naturaleza trasciende a una percepción horizontal de la vida ordinaria en el juego de causas y efectos, ha llevado a tomar el camino del análisis dimensional a partir de sus efectos o de las prácticas y procedimientos capaces de influir sobre él.

Cuando se pretende una modificación del clima laboral, independientemente del tipo de estrategias concretas que utilice, se está

afectando no solo a uno o varios de los componentes, sino al clima en su globalidad. Para describir y valorar el clima de una organización es necesario dejar la naturaleza intuitiva del clima para tratar de conocer los factores clave del sistema de interacción-influencia, que intervienen en su determinación. Uno de los temas más debatido en el estudio del clima se refiere a su contenido y validez, o a la determinación de las dimensiones propias del clima y que componen su estructura; es una preocupación generalizada dada la importancia de definir y operacionalizar el clima con precisión, y de poder intervenir eficazmente en el cambio organizacional (Lawler, Hall y Oldham, 1974). Por ello, se habla de factores o dimensiones referidas a las distintas facetas que parecen al constituir los elementos más sobresalientes del complejo fenómeno del clima laboral.

Algunos autores asumen que el clima laboral es una percepción multidimensional, pero una medición es difícil cuando no se conoce la naturaleza de las descripciones en que se basan las percepciones ni las causas que intervienen en su formación. Existe un abanico de dimensiones observadas en las definiciones operacionales y en las medidas de evaluación en el clima laboral (Peiro, 1985). La determinación de estas dimensiones del clima se ha realizado a través de las percepciones individuales mediante cuestionarios. Las puntuaciones obtenidas de los individuos, mediante el proceso de agregación, según el mayor o menor acuerdo manifestado, se consideraban como indicadores del grado en que había sido experimentada una dimensión. Una de las técnicas más usadas para ello ha sido el análisis factorial. Su variabilidad depende del tipo de escala utilizada. No obstante, es importante no generalizar la estructura factorial de los instrumentos del clima, de una organización a otra (Wallace et al. 1975, Woodman y Schoenfeldt, 1990). La estructura empírica de un factor ha de establecerse para cada instrumento en cada ambiente pues las variaciones

situacionales quedan reflejadas en las distintas dimensiones.

La dificultad, sin embargo, esta en definir cuáles son estos elementos significativos experimentados que describen el clima organizacional. La cuestión es determinar funcionalmente en cuantos aspectos sería útil subdividir el fenómeno para su mejor tratamiento diferencial (Anguera, 1983). Como primer paso, Jackofsky y Slocum (1988) proponen hacer un meta-análisis de las dimensiones que han ido surgiendo en la investigación. Este universo de dimensiones del clima organizacional debería contener todos los marcos y niveles organizacionales.

Dimensiones de clima desde una perspectiva general. Las investigaciones del clima laboral se han basado en el desarrollo de medidas generales y parece haber acuerdo entre los autores sobre algunas de ellas como comunes. El modo más habitual de proceder para

delimitar las dimensiones ha sido establecer un conjunto amplio de características, ya sea a priori o mediante procedimientos empíricos a partir de cuestionarios. De los resultados de estos instrumentos aplicados a determinadas muestras se han buscado aquellas dimensiones, mediante el análisis factorial.

Una primera síntesis mencionada por la literatura del tema fue la realizada por Campbell, et al. (1970), quienes tras una revisión de la literatura y síntesis de las aportaciones de otros autores, como Litwin y Stringer (1966), Schneider y Bartlett, (1968) y Tagiuri, (1968), describieron cuatro dimensiones principales de clima en las organizaciones: autonomía individual, grado de estructuración impuesta sobre la posición ocupada, orientación hacia la recompensa y consideración, afecto y apoyo (cuadro N° 4).

Cuadro N°4. Dimensiones de clima organizacional desde la perspectiva general de Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970)

Kahn et al. (1964)	Litwin y Stringer (1964, 1968)	Schneider y Bartlett (1968)	Tagiuri (1968)	Síntesis de Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970)
Orientación de las normas.	Responsabilidad individual.	Independencia de los agentes.	Atmosfera profesional.	1. Autonomía individual: la libertad del individuo para ser su propio jefe y el poder que se reserva en la toma de decisiones y no tener que rendir cuentas constantemente a sus superiores.
Inmediatez de la supervisión.	Estructura directiva.	Estructura.	Políticas y prácticas.	2. Grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada: grado en que los superiores establecen y comunican los objetivos de cada puesto y los métodos adecuados
Orientación hacia la recompensa y el logro.	Recompensa.	Satisfacción general.	Énfasis en los resultados.	3. Orientación hacia la recompensa. Todas tienen en común la presencia del elemento recompensa que viene a caracterizar esta dimensión.
Apoyo a los subordinados.	Entusiasmo y apoyo.	Apoyo de la dirección. Preocupación por los nuevos trabajadores.	Cualidades de los superiores.	4. Consideración, entusiasmos (afecto) y apoyo: esta dimensión tiene una claridad menor que las anteriores.
Universalismo.	Tolerancia y conflicto. Riesgo y toma de riesgo.	Conflicto intra-oficina	Cualidades del grupo con el que se trabaja.	

Fuente: Tomado de Chiang, Martin y Nuñez (2008, pp.56 – 57).

Campbell et al. (1970) abren la posibilidad de añadir otras dimensiones e incluir la tolerancia al conflicto de Litwin y Stringer (1966, 1968), la presencia de conflicto de Schneider y Bartlett (1968), el trabajar con gente cooperativa agradable de Tagiuri (1968) y el universalismo de Katz y Kahn (1966)

pero la significación de estos factores no es la misma en cada uno de los estudios.

También Payne y Pugh (1976), citado en Bretones (2008), en una revisión posterior sobre el tema, a las cuatro dimensiones anteriores propuesta por Campbell, et al.

(1970), añaden una quinta: orientación hacia el desarrollo y el progreso en la ocupación. Stern (1970) y Pace (1969) identificaron aspectos del clima que hacían referencia al desarrollo del individuo en su trabajo y al empleo de nuevos conocimientos y métodos; algunas de

ellas son similares a las dimensiones de la estructura organizacional. El cuadro N° 5, resumen de una segunda revisión de investigaciones en las que se delimitan y describen las dimensiones de clima desde una perspectiva general.

Cuadro n° 5. Dimensiones de clima desde una perspectiva general

AÑO	AUTOR	DIMENSIONES
1963	Halpin y Croft	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desempeño: despreocupación o desunión. 2. Impedimento: obstrucción e interferencia. 3. Motivación: espíritu o entusiasmo. 4. Intimidación: amistad. 5. Aislamiento: acción distante o reserva. 6. Énfasis en el progreso o el cumplimiento. 7. Confianza, empuje o elementalidad. 8. Consideración: afecto. <p>Roberto C. Dávila M. Especificaciones para investigaciones escolares. Su punto de partida son los estudios de liderazgo de liderazgo en la organización. Las cuatro primeras dimensiones se refieren al profesor y las otras al director.</p>
1964	Gilmer y Forehand	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tamaño de la organización. 2. Estructura de la organización. 3. Complejidad sistemática de la organización. 4. Estilo de liderazgo. 5. Orientación de los fines.
1967	Likert	<ol style="list-style-type: none"> 1. Métodos de mando: la manera en que es usado el liderazgo para influir en los individuos. 2. Naturaleza de las fuerzas motivacionales: los procedimientos utilizados para motivar a los empleados y responder a las necesidades de los mismos. 3. Naturaleza de los procesos de comunicación: la naturaleza de los tipos de comunicación y como son ejercidos. 4. Naturaleza de los procesos de influencia e interacción: la importancia e influencia de la interacción entre los superiores y los subordinados en el establecimiento de los objetivos organizacionales. 5. Toma de decisiones: desarrollo de los canales de información para la toma de decisiones y al reparto de funciones en la organización. 6. Fijación de objetivos y directrices: los procesos de planificación mediante los cuales se fijan los objetivos a conseguir y las directrices de la organización. 7. Procesos de control: La distribución y al ejercicio de los procesos de control y supervisión en los diferentes estamentos de la organización. 8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento: los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento que se han de conseguir mediante la planificación organizacional y los procesos de formación de los empleados. <p>Los sistemas de dirección se pueden clasificar en: autoritario explotador, autoritario paternalista, consultivo y participativo.</p>
1968	Secord y Backman	<ol style="list-style-type: none"> 1. Características de personalidad, aptitudes, motivos, valores y planes en cuanto a la carrera y a los estudios y experiencias de los alumnos. 2. Normas, valores, requisitos de rol de la institución juntamente con otras características que incluyen la autoridad, la disponibilidad de recursos y la índole del ambiente. 3. Valores y normas de la organización informal de la escuela, es decir las tradiciones y sentimientos colectivos transmitidos que componen la cultura de la escuela.
1968	Meyer	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conformidad. 2. Responsabilidad. 3. Normas. 4. Recompensas. 5. Claridad organizacional. 6. Espíritu de trabajo.

1969	Friedlander y Margulies(a)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenganche: desconexión del grupo con la tarea. 2. Obstáculos o trabas: rutina, ambiente no facilitador del trabajo. 3. Espíritu de trabajo: sentimiento de satisfacer necesidades y cumplir con la tarea. 4. Intimidad o familiaridad: satisfacción de las relaciones sociales. 5. Distanciamiento: relaciones formales e impersonales con el líder. 6. Énfasis en la producción: supervisión cerrada, poca comunicación. 7. Confianza e impulso. Los directivos dan ejemplo y orientan a actuar con riesgo. 8. Consideración: tratar como seres humanos a los subordinados. <p>Como en el original, hay cuatro dimensiones que describen la conducta de los miembros y cuatro la del supervisor. Estas dimensiones de clima se relacionan con tres dimensiones de satisfacción. Relaciones interpersonales, autorrealización de la implantación de la tarea y oportunidades de ascender.</p>
1970	Campbell y Dunnette	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía individual. 2. Grado de estructuración impuesta sobre la posición. 3. Orientación hacia la recompensa. 4. Consideración, afecto y apoyo.
1970 1972	Bowers y Taylor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apertura a los cambios tecnológicos. 2. Recursos humanos. 3. Comunicación. 4. Motivación. 5. Toma de decisiones.
1973	Pritchard y Karasick	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía. 2. Conflicto contra cooperación. 3. Relaciones sociales. 4. Estructura organizacional. 5. Nivel de recompensas. 6. Relación o dependencia entre rendimiento y remuneración. 7. Motivación para el rendimiento. 8. Polarización del estatus. 9. Flexibilidad e innovación. 10. Centralización de las decisiones. 11. Apoyo.
1974	Lawler, Hall y Oldham	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia/eficacia o potencia. 2. Responsabilidad. 3. Nivel práctico/concreto. 4. Orientación al logro. 5. Impulsividad. <p>Conciben el clima como una percepción generalizada de la organización que se forma como consecuencia de las actividades, interacciones, sentimientos y creencias, y las experiencias de la gente en la organización. El clima es una variable interviniente entre estructura y procesos, entre ejecución y satisfacción.</p>
1974	Moos, Insel y Humphrey	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implicación. 2. Cohesión. 3. Apoyo. 4. Autonomía. 5. Tarea. 6. Presión. 7. Claridad. 8. Control. 9. Innovación. 10. Confort.
1975 1978	Gavin	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional. 2. Obstáculo o impedimento. 3. Recompensa. 4. Espíritu de trabajo. 5. Confianza y consideración 6. Riesgos y desafíos.
1977	Newman	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estilo de supervisión. 2. Características de la tarea. 3. Relación ejecución-recompensa. 4. Relaciones con los compañeros. 5. Motivación para el trabajo del empleado. 6. Equipamiento y disposición de la gente. 7. Competencia del empleado. 8. Toma de decisiones. 9. Espacio de trabajo. 10. Presión para producir. 11. Responsabilidad/importancia del trabajo.

1977	Steers	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional. 2. Refuerzo. 3. Centralización del poder. 4. Posibilidad del cumplimiento. 5. Formación y desarrollo. 6. Seguridad. 7. Apertura. 8. Status social y moral. 9. Reconocimiento. 10. Competencia y flexibilidad organizacional. <p>Entiende el clima como una variable que interviene entre las prácticas organizacionales y las experiencias que el individuo tiene en la organización. Las percepciones del ambiente de trabajo provocan actitudes positivas o negativas según la experiencia de cada persona.</p>
1979 1981	James y Jones; James y Sells	<ol style="list-style-type: none"> 1. Características del rol. 2. Características de trabajo. 3. Características del comportamiento del líder. 4. Características del grupo de trabajo. 5. Características del subsistema y de la organización. <p>Se obtienen seis dimensiones, cinco son generalizables y una es idiosincrática (característica incorporada por la cultura).</p>
1981	Crane	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía. 2. Estructura. 3. Consideración (apoyo). 4. Cohesión. 5. Misión e implicación.
1986	De Witte y De Cock	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo. 2. Respeto por las reglas. 3. Flujo de información orientada a las metas. 4. Innovación.
1986	Prakasam	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conformidad. 2. Participación en la toma de decisiones. 3. Orientación de la supervisión de la tarea. 4. Supervisión; Orientación de la gente. 5. Supervisión; Orientación burocrática. 6. Responsabilidad. 7. Recompensas no financieras. 8. Promoción. 9. Espíritu de trabajo. 10. Estándar.
1986	Hoy y Clover	<ol style="list-style-type: none"> 1. De apoyo. 2. Directiva. 3. Restringida. 4. Colegial. 5. Íntima. 6. Desconectada. <p>En esta revisión el clima es entendido como un atributo de la organización. El análisis factorial de los datos revela la existencia de seis factores, los tres primeros referidos a la conducta del director y los otros tres a la de los profesores.</p>
1987	Kottkamp, Mulhern y Hoy	<ol style="list-style-type: none"> 1. De apoyo. 2. Directiva. 3. Comprometida. 4. Frustrada. 5. Íntima.
1991	Koys y Decottis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía. 2. Cohesión/Unidad. 3. Confianza. 4. Presión. 5. Respaldo/Apoyo. 6. Reconocimiento. 7. Justicia/Imparcialidad/Equidad. 8. Invasión. <p>Meta-análisis, trabajaron con indicadores (ítems) de 80 de las dimensiones utilizadas en los estudios publicados sobre clima, y mediante el uso de componentes principales, identificaron un conjunto de ocho dimensiones o facetas del clima relevantes. La falta de consenso en la literatura con respecto a las dimensiones del clima psicológico es más aparente que real. Esto es, cuando las dimensiones halladas son evaluadas en términos de las definiciones generalmente aceptadas y las características del clima psicológico, aparece una estructura clara y razonablemente sencilla de las dimensiones, representada en el citado estudio por las ocho dimensiones definidas.</p> <p>Es posible construir un conjunto de escalas basadas en las ocho dimensiones sugeridas por la literatura y en las definiciones de los autores de estas dimensiones.</p>
2008	Chiang, Salazar y Núñez	<p>Adaptación del instrumento de Koys y Decottis (1991) a los trabajadores latinoamericanos. Los resultados indican que 6 de las siete escalas son adecuadas, la escala presión no tiene la fiabilidad suficiente para este universo, por tanto hay que reconstruirla.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Méndez-Álvarez (2006).

Dimensiones de clima desde una perspectiva específica. Una aproximación a la dimensionalidad del clima considerada realizada por Schneider y Reichers (1983), es una de las más importantes aportaciones y avances en la investigación del clima organizacional, desarrollado como consecuencia de las limitaciones de las aproximaciones generales. En las organizaciones existen diferentes climas para objetos distintos y específicos, como un servicio determinado, la seguridad, la innovación, etc. Por eso se utilizan dimensiones de clima relacionadas con estos criterios en vez de medidas generales, de esta manera se limita el número de dimensiones utilizando variables de criterio (Cuadro N° 6).

A partir de estas dimensiones del cuadro N° 6, se han desarrollado investigaciones sobre climas específicos unidos a prácticas organizacionales como seguridad, comunicación, creatividad e innovación. Son los que Ekvall (1983) llama clima en diferentes contextos o para diferentes propósitos, por lo que no se debe hablar de clima laboral sino añadir el adjetivo propio del criterio utilizado (Zohar, 1980). Dos razones permiten defender el desarrollo de medidas de clima para prácticas específicas (Poole, 1985); la primera, es que se elimina en parte el problema de adaptación que revisten las medidas generalizadas del clima; en segundo lugar, esta estrategia permite captar con mayor detalle la estructura del clima al precisarse cuales son las creencias que están asociadas con las prácticas concretas de que se trate.

Para Schneider y Reichers (1983) no solo sería defendible, sino que, a pesar de no utilizarse correctamente por muchos investigadores, es útil para la comprensión y predicción de la conducta. El problema de fondo, sin embargo, es verificar si la utilización de estas medidas específicas podría desvirtuar la propia entidad del clima como fenómeno global.

Independientemente del aparente acuerdo que existe entre los autores presentados (Cuadro N° 5 y Cuadro N° 6)

respecto a las dimensiones comunes del clima, se siguen añadiendo otras muy diferentes. También, aparecen otras que antes no se consideraban como tales, y que en el periodo de literatura que se ha revisado en este estudio se incluyen. Sin embargo, se debe reconocer la utilidad de dichas dimensiones para la comprensión del clima organizacional y para establecer unas dimensiones comunes, en la diversidad de instrumentos y formas de analizar los datos.

4. Conclusión

A partir de una extensa revisión de la literatura clásica sobre el clima organizacional, organizada cronológicamente desde la década de los años 60 hasta el inicio del siglo 21, se presentaron las diversas aproximaciones sobre la conformación del clima organizacional con predominio de factores situacionales, individuales y de interacción; todo ello, como preámbulo para develar la evolución de su definición valoradas desde las percepciones individuales hasta los esquema cognitivos.

También se realizó un análisis de la clasificación del clima organizacional, para lograr identificar los diferentes niveles y tipos de clima; de esta forma se comenzó a reconocer el clima de equipo de trabajo, el clima departamental, el clima organizacional, psicológico, agregado, colectivo, y el clima por dimensiones. Aunque muchas de las tipologías halladas carecen de validación, actualmente la tendencia es a describir el clima organizacional en función de un determinado número de dimensiones, que caracterizan a la organización; de lo anterior, se deduce que el estudio de los tipos de clima organizacional no puede delimitarse a una clasificación particular, por el contrario cada organización es distinta, al estar integrada por personas igualmente diferentes.

Cuadro n° 6. Dimensiones del clima desde una perspectiva específica

AÑO	AUTOR	PERSPECTIVA	RESULTADOS
1978	Siegel y Kaemmerer	Innovación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo: presta apoyo a la iniciativa. 2. Pertenencia: compromiso y participación. 3. Normas para la diversidad: la diversidad no se considera desviante. 4. Desarrollo continuado: cuestionamiento y búsqueda de soluciones. 5. Consistencia: entre procesos innovadores y los productos deseados.
1978	Falcione	Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Receptividad de la comunicación. 2. Toma de decisiones. 3. Compromiso organizacional. 4. Coordinación. 5. Satisfacción/expectativas de comunicación.
1979	Daly, Falcione y Damhorst	Comunicación	<ol style="list-style-type: none"> 1. La cantidad de comunicación emitida y recibida por un individuo. 2. La discrepancia entre la cantidad de comunicación necesaria perseguida percibida y su implementación por las fuentes emisoras. 3. La oportunidad de las respuestas. 4. El grado de discrepancia entre la información recibida y la percibida como necesaria por los diferentes niveles de personal.
1980	Zohar	Seguridad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Importancia percibida de los programas de entrenamiento de seguridad. 2. Actitudes percibidas de la dirección hacia la seguridad. 3. Efectos percibidos de la conducta de seguridad sobre la promoción. 4. Nivel percibido de riesgo en el lugar de trabajo. 5. Efectos percibidos de la marcha del trabajo requerida sobre la seguridad. 6. Estatus percibido del oficial de seguridad. 7. Efectos percibidos de la conducta de seguridad sobre el estatus social. 8. Estatus percibido del comité de seguridad.
1987	Kozlowski y Hulst	Actualización técnica	<ol style="list-style-type: none"> 1. La comunicación y el intercambio de información. 2. Políticas de innovación organizacional. 3. Ayuda organizacional para la actualización. 4. Ayuda del supervisor para el desarrollo profesional. 5. Asignaciones desafiantes de trabajo. 6. Presión mínima del tiempo, y 7. Clima general de actualización.
1989	Dalstmalchian, Blyton y Adamson	Compromiso dial empresa-sindicato	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cooperación sindicato-dirección. 2. Visión mutua sindicato-dirección. 3. Participación conjunta. 4. Apatía. 5. Hostilidad. 6. Confianza/imparcialidad.
1993	Roullier y Goldstein	La transferencia del aprendizaje es el grado en el que el personal en periodos de prácticas aplica a su lugar de trabajo los conocimientos, las destrezas, los comportamientos y las actitudes que han adquirido durante la formación.	<p>Impulsos situacionales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Impulsos de objetivos. Recuerdan al personal en prácticas que utilice su formación cuando regresen a sus puestos de trabajo. 2. Impulsos sociales. Surgen de la pertenencia al grupo e incluyen los procesos de comportamiento y de influencia ejercidos por los supervisores, compañeros y/o subordinados. 3. Impulsos relativos a funciones: Tienen que ver con el diseño y la naturaleza del puesto en sí mismo. 4. Impulsos de autocontrol: Tratan de varios procesos de autocontrol que permiten al personal en prácticas usar lo que han aprendido. Consecuencias: <ol style="list-style-type: none"> 1. Feedback positivo. 2. Feedback negativo. 3. Castigos. 4. Ningún feedback.

Fuente: Elaboración propia a partir de Llaneza (2007).

Posteriormente, se trazaron intentos por modelar las aproximaciones teóricas sobre el clima organizacional, a disposición de investigadores para la formulación de

hipótesis, a ser probadas en investigaciones empíricas, y de esta forma intentar explicar el comportamiento de los individuos. De hecho los modelos más avanzados, como el modelo

de efectividad organizacional, suelen ser útiles para diagnosticar las variaciones en el clima laboral ante cambios en los métodos de dirección, en las políticas de personal, etc., de cara a incrementar la efectividad y eficiencia organizacional.

Para finalizar, se abordaron los distintos esfuerzos por comprender el clima organizacional dimensionalmente y el juego de causa y efecto en sus dimensiones, de cara a identificar los diferentes procedimientos y circunstancias que pudieran influir sobre el clima. En esta última parte, según diversos investigadores, las dimensiones pueden ser generales o específicas, y pese a la inexistencia de acuerdos aparentes sobre las dimensiones comunes, en las prácticas se agregan otras dimensiones de utilidad para la comprensión del clima, según el tipo de organización.

De cara a lo sucesivo, el estudio del clima organizacional presenta grandes retos o desafíos como campo de investigación, al igual que las variables comportamiento organizacional, la motivación, la cultura, entre otras. Estos retos investigativos son producto, no

sólo por la presencia de diversidad de trabajadores en cuanto a raza o sexo dentro de las organizaciones, sino por las tensiones y conflictos generadas por los grupos de trabajadores de diversas nacionalidades y de diversas habilidades, debido a su vez a la continua movilidad poblacional y los movimientos migratorios, producido en los últimos años en el mundo. Estas situaciones demandan el desarrollo de estudios sistematizados, no intuitivos o espontáneos, sobre lo que sucede en las organizaciones, que pudieran evidenciar relaciones causa y efectos, y generar conclusiones científicas con base a datos rigurosamente recogidos en situaciones controladas, medidos e interpretados, con los aportes o múltiples disciplinas como la psicología, la sociología, a antropología, las ciencias políticas, la economía, etc.

5. Referencias

- Adams, J.S. (1963), "Toward an Understanding of Equity". *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, pp.422-436.
- Anderson, J. R. (1982). Acquisition of cognitive skill. *Psychological Review*, 89(4), 369-406.
- Anguera, M.T. (1983). *Manual de prácticas de observación*. México: Trillas.
- Babbie, E. (2000). *Fundamentos de investigación social*. Thomson Editores: México.
- Activities and Communication Structures", en Debus, G. y Schroiff, H.W, H.W. (Eds.). *The Psychology of Work Organization*. Elsevier, pp.207-215.
- De Witte, K., and De Cock, G. (1986). Organizational climate: Its relation with managerial activities or communication structures. In G. Debus, Campbell, J.P; Dunnette, M.D.; Lawler, E.E; and Weick, K.E; (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill
- Chiang, M; Salazar. y Núñez, A. (2008), "Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (instituciones públicas).Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos". *Revista Universum*.Universidad de Talca.
- Chiang, Martin y Nuñez (2008). Relaciones entre el clima laboral y la satisfacción laboral, pp.56 – 57.
- De Witte, K. y De Cock. (1986), "Organizational Climate: Its Relationship with Managerial and H. W. Schroiff (Eds.), *The psychology of work and organization: Current trends and issues* (pp.70-96). Amsterdam: North Holland.
- Diaz Bretones, F. (2008). *Psicología de los grupos y de las organizaciones* (pp.69-92). Capítulo: La organización

- creadora de clima y cultura. Editorial: Pirámide.
- Drexler, JA (1977). Clima organizacional: Su homogeneidad dentro de las organizaciones. *Revista de psicología aplicada*, 62 (1), 38-42. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.1.38>
- Ekvall, G . (1983). El clima organizacional. Una puesta a punto de la teoría e investigaciones. <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/1986/vol2/arti3.htm>
- Ellen F. Jackofsky and John Slocum (1988). A longitudinal study of climate. *Journal of Organizational Behavior* 9(4):319 - 334
- Evan, William. M. *Organization theory structures. Systems and environments.* New York: J. Wiley and Sons, 1976. 312 p.
- Field, R. G., and Abelson, M. A. (1982). Climate: A reconceptualization and proposed model. *Human Relations*, 35(3), 181-201.
- Forehand G.A., Gilmer B. (1964). Environmental Variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*.
- Forehand G.A., Gilmer B. (1964). Environmental Variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*.
- Friedlander, F. and Margulies, N. (1969). Multiple impacts of Organizational climate and individual value systems upon Job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, 171-183.
- Geller (Eds.), *Environmental psychology: Directions and perspectives.* New York: Praeger.
- Gilmer, B.H. y Forehand, G.A. (1964), "Recent Research on Organizational Climate". *Training Directors Journal*, 18, pp.2-8.
- Glick, WH (1985). Conceptualización y medición del clima organizacional y psicológico: obstáculos en la investigación multinivel. *Academy of Management Review*, 10, 601-616.
- Hellriegel, D. and J. W. Slocum Jr. (1974). Organizational climate: measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17(2), pp. 255-280.
- James, I. and Jones, A. (1974). 'Organizational climate: A review of theory research'. *Psychological Bulletin*, 20, 1393-1402
- James, L. R. and SELLS, S. B. (1981). "Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research". In: Magnusson D. (ed), *Toward a Psychology of Situations: An Interactional Perspective.* Erlbaum, Hillsdale, NJ. pp.275-295.
- Joyce, WF y Slocum, JW (1982). Discrepancia climática: refinando los conceptos de clima psicológico y organizacional. *Relaciones humanas*, 35 (11), 951-971. <https://doi.org/10.1177/001872678203501102>
- Joyce, William y AU - Slocum, John. (1979). Pp. 317 - 333. *Climates in organizations. Organizational Behavior.* https://www.researchgate.net/publication/285765146_Climates_in_organizations
- Katz, D. y Kahn, RL (1966). *La psicología social de las organizaciones.* Wiley. <https://psycnet.apa.org/record/1966-35011-000>
- La Paz, 15(1), 63-69. Recuperado en 10 de junio de 2021, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-89582009000100010&lng=es&tlng=es.
- Lawler, E.E; Hall, D.T. y Oldham. (1974), "Organizational Climate: Relationship to Organizational Structure, Process, and Performance". *Organizational Behavior Human Performance*, 11, pp.139-155.
- Lewin, Kurt (1939) *Teoría del campo y experimentación en psicología social,* Cuaderno N° 10 del Instituto de Sociología de la Fac. de Filosofía de la UBA, 1958
- Likert, R. (1967), *New Patterns of Management.* Nueva York: McGraw-Hill.

- Likert, R. (1967). *The human organization: its management and values*. McGraw-Hill.
- Litwin, G. and Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston, USA: Harvard University Graduate School of Business Administration.
- Litwin, G.H. y Stringer, R.A. (1968), *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Litwin, G.H., and Stringer, R.A. (1966). *The influence of organizational climate*. Estados Unidos de Norteamérica. Editorial Harvard University Press.
- Llaneza, J. (2007) *Ergonomía y Psicología Aplicada: Manual para la información del especialista (8ª. Ed.)* España: Editorial LEX NOVA.
- Marshall Scott Poole, David R. Seibold y Robert D. McPhee. GROUP DECISION-MAKING AS A STRUCTURAL PROCESS Febrero de 1985. *Revista Quarterly of Speech* 71 (1): 74-102 DOI: 10.1080 / 00335638509383719
- Méndez-Álvarez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Moran E.T. y Volkwein, J.F. (1992), "The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate". *Human Relations*, 45, 1, pp.23-24.
- Moran, E.T. y Volkwein, J.F. (1992), "The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate". *Human Relations*, 45, 1, pp.19-47.
- Nadler, D. A., and Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2 Autumn), 35-40
- Naylor, J., Pritchard, R. e Ilgen, D. (1980). *A theory of behavior in organizations*. New York: Academic Press.
- Newman, J.E. (1977), "Development of a Measure of Perceived Work Environment (PWE)". *Academy of Management Journal*, 20, 4, pp.520-534.
- PACE, C. (1968). 'The concept of organizational climate'. En: R. TAGIURI y G. LITWIN, *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
- Payne, R. and R. Mansfield (1973). Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure, context and hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), pp. 515-526.
- Payne, R. (2000). *Climate and Culture: How Close Can They Get?*. En Ashkanasy, N.; Wilderom, Celeste and Peterson, M. (editors) *Handbook of Organizational Culture and Climate*. California: Sage Thousand Oaks.
- Peiró, J.Mª. 1985. *Psicología organizacional cognitiva: Nuevas aproximaciones al estudio de la conducta organizacional*. Madrid: Alhambra.
- Poole, M. S. (1985) *Communication and organizational climates. Review, critique and a new perspective*. In McPhee, R. D. and Tompkins, P. K. (Eds.). *Organizational Communication* Sage 79-108
- Pritchard, R.P. y Karasick, B.W. (1973), "The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction". *Organizational Behavior Human Performance*, 9, pp.126-146.
- Quivy, R. y Campenhoudt, L. (2005). *Manual de investigación en ciencias sociales*. Limusa: México.
- Richard H. Hall (1996). *Organizaciones, estructura, procesos y resultados*. Segunda edición. México: Editorial Prentice Hall.
- Rousseau, Denise M. (1988), "La Construcción del Clima en la Investigación Organizacional", en C.I. Cooper y I. Robertson. *Revista internacional de Psicología Industrial y Organizacional*. Wiley, P. 139-158.
- Schneider B and Reichers AE (1983) *On the etiology of climates*. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.

- Schneider, B y; Hall, D. T. (1972):"Correlates of organizational identification as a function of carcer pattern and organizational type", *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, sep., pp. 340-50.
- Schneider, B, y Bartlett, C.J. (1968). 'Individual differences and organizational climates: 1. The research plan and questionnaire development'. *Personnel psychology*, 21, 447 - 455.
- Schneider, B. (1973). The perception of organizational climate: The customer's view. *Journal of Applied Psychology*, 57. 248-256.
- Schneider, B. (1983). Work Climates: An interactionist perspective. In N. W. Feimer and E. S.
- Schneider, B., and Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Schneider. y Bartlett, C.J.(1968), "Individual Differences and Organizational Climate I :The research Plan and Questionnaire Development". *Personnel Psychology*, 21, pp.323-333.
- Stern, George G. *People in context. Measuring person-environment congruence in education and industry.* New York: Wiley
- Tagiuri Renato (1968). Clima organizacional: exploración de un concepto, 9-32, 1968
- Tagiuri, R. (1968). El concepto de clima organizacional . En R. Tagiuri and G. Litwin (Eds.), *Clima organizacional: Exploraciones de un concepto* (págs. 11 - 32). Cambridge, MA : Escuela de Negocios de Harvard, División de Investigación .
- Tagiuri, R.L.(1968), "The Concept of Organizational Climate",en Tagiuri,R.L. y Litwin,G.H.(Eds.),*Organizational Climate: Exploration of a Concept*,Boston,Harvard University,pp.11-34.
- Vera Carrasco, Oscar. (2009). Cómo escribir artículos de revisión. *Revista Médica*
- Vroom, V.H. (1960), *Some Personality Determinants of the Effects of Participation.* Englewood Cliffs,N.J; Prentice Hall.
- Wallace, M. J.; Ivancevich, J.M.; Lyon, H. L. (1975). Measurement Modifications for Assessing Organizational Climate in Hospital. *Academy of Management Journal*, v.18, n.1, p. 82-97, 1975.
- Woodman, R. W y Schoenfeldt, L. F. (1990). An interactionist model of organizational creativity. *Journal of Creative Behaviour*, 24, pp. 279-290.
- Zohar d. (1980). safety climate in industrial organizations theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology* 65(1), pp. 96-102