

**UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN  
“OSACR LUCERO MOYA”**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**EJERCICIO PARA EL CAMBIO DE CATEGORIA DOCENTE  
PROBLEMAS SOCIALES DE LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA**

**TEMA: ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN  
ENTIDADES CUBANAS DESDE UNA PERSPECTIVA DE C.T.S.**

**AUTORA: MS.C. BEATRIZ PUPO GUIADO**

**HOLGUÍN, 2010.**

## Índice

	<b>Pág.</b>
Introducción	3
1.1. El clima organizacional desde una perspectiva C.T.S.	5
1.2. Recuento histórico del desarrollo clima organizacional	5
1.3. Enfoques y dimensiones del clima organizacional	14
2. La interdisciplinariedad en los estudios del clima organizacional	21
3. Propuesta de un modelo para el estudio del clima organizacional en entidades cubanas.	25
4. Impacto económico y social como resultado de la aplicación del modelo propuesta.	26
Conclusiones.	27
Bibliografía.	28
Anexos	29

## INTRODUCCIÓN

La vida de las organizaciones está notablemente influida y atada a los avances de las tecnologías de la información, las comunicaciones y a la tecnología misma. La relación entre Tecnología y Sociedad se produce en conexión y condicionamiento dialéctico con la cultura existente y expresada en sus valores. De ahí que el desarrollo tecnológico sea un fenómeno cultural y de transformación social.

En las interrelaciones entre Ciencia, Tecnología y Sociedad, en los últimos años se han producido profundos cambios que han impactado en el desarrollo científico y tecnológico, lo que a su vez constituye uno de los factores de más peso en los poderes políticos, económicos, ambientales, de la gestión empresarial, de los medios de comunicación masiva, etc., de tal manera que tener en cuenta los aspectos antes mencionados exige la adquisición de la tecnología apropiada que responda como alternativa a un fin determinado y se ajuste a una solución, cuyos usos se adecuan a los fines propuestos de un determinado contexto social, en estrecha relación con los intereses económicos, políticos, sociales, culturales e ideológicos.

Nuestro país se encuentra inserto en un proceso de reordenamiento económico y social, y dentro de este proceso, a nivel de las organizaciones, el de reordenamiento de la fuerza laboral, que incluye, la reducción de plantillas infladas y la evaluación de la idoneidad de la fuerza de trabajo, con el consecuente impacto que ello trae tanto para los individuos, las organizaciones, como para la sociedad en general, en función del mantenimiento y desarrollo de nuestro proyecto social. Por ello, se hace necesario desarrollar y potenciar una ciencia que responda a los cambios a que estamos llamados. Una temática que cobra especial importancia en este nuevo escenario que viven las organizaciones cubanas, es el estudio del clima organizacional.

Las organizaciones mantienen diferentes modos de comportarse en dependencia de los individuos que la integran y en función de sus metas. Cada organización tiene sus propias particularidades que la diferencian de otras. Aún cuando no existe uniformidad en el comportamiento en el sitio de trabajo, hay ciertos conceptos, procesos y modelos bien establecidos que ayudan a explicar cómo se comportan los empleados y los gerentes en muchas de las situaciones y a señalar las capacidades y prácticas que con mayor probabilidad logren resultados efectivos.

No solo es importante estudiar y entender estos comportamientos que se generan en la organización, sino también las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral, pues el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, lo que genera un clima laboral u organizacional determinado.

La importancia del conocimiento del clima organizacional se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para gestionar los individuos dentro de una organización. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales en un entorno particular. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en los grupos, en la organización y en la sociedad, y por ende, en el clima, completando el circuito.

Dicho de otra manera, las características del sistema organizacional, en un escenario concreto, generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente

comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización y para sus empleados, que van desde una perspectiva personal, grupal, organizacional, hasta social.

Pese a que se reconoce la importancia del tema y la necesidad de lograr un clima laboral adecuado para la consecución de los objetivos organizacionales, la autora ha comprobado que:

- Existen numerosos test aislados que solo describen el fenómeno de manera superficial y no posibilitan evaluar el clima laboral de manera integral y sistémica, relacionando las características del sistema organizacional, grupal e individual con sus correspondientes comportamientos, en un entorno específico y contextualizado.
- En la práctica, los directivos desconocen el tema y su importancia para el adecuado manejo sus subordinados y el logro de las metas organizacionales, máxime en estos momentos de en el que nuestro país apostó por desarrollar un proceso de reordenamiento económico y social, y dentro de este proceso, a nivel de las organizaciones, el de reducción de plantillas infladas y de evaluación de la idoneidad de la fuerza de trabajo, con el consecuente impacto que ello traerá tanto para los individuos, las organizaciones, como para la sociedad en general.

Aunque en principio se reconoce el valor de estudiar las variables del clima organizacional por separado, no se ha concebido un modelo y herramientas integradas en diferentes niveles que posibilite su diagnóstico y permita revelar las posibles relaciones entre ellas y su adecuada gestión para el logro de los objetivos organizacionales en entidades cubanas desde una perspectiva de C.T.S., por lo que se definió éste como el **problema científico** de la presente investigación.

A partir de aquí se propone como **objetivo general** de este trabajo realizar un estudio del clima organizacional en entidades cubanas desde la perspectiva de C.T.S, en el marco del proceso de reordenamiento económico y social en el que está inserto nuestro país y por ende las organizaciones cubanas.

Al mismo tiempo se trabaja en un modelo que permita el entendimiento de dicho clima organizacional, posibilitando la creación de conceptos científicos y metodológicos en este campo, que permita su adecuada gestión para el logro de los objetivos organizacionales.

## **DESARROLLO**

### **1.1. El Clima Organizacional Desde Una Perspectiva CTS.**

Desde que surgen las organizaciones, se incorporaron a su funcionamiento los principales adelantos de la ciencia y la técnica. Inevitablemente, el hombre se ha visto estrechamente relacionado en su labor cotidiana con estos adelantos de la ciencia y la técnica, de los que se ha tenido que apropiarse necesariamente para poder desarrollar su trabajo, satisfacer los objetivos de las organizaciones y de esa forma los suyos propios. En este sentido resulta de vital importancia la creación de un clima en el interior de la organización que facilite una interrelación entre el sistema social y el sistema técnico de la organización. En función de esto, múltiples son los enfoques que se han preocupado y ocupado por lograr la consecución de un clima favorable teniendo en cuenta que este clima tienda a garantizar la satisfacción interna, que se traduce en satisfacción de aquellos miembros de la sociedad que satisfacen sus necesidades con los bienes y servicios de una organización en particular.

En este orden de cosas, se entiende que la creación de un clima laboral forma también parte de las responsabilidades sociales de las organizaciones por la estrecha relación que el mismo tiene con el impacto final de la organización en la sociedad.

### **1.2. Recuento Histórico Del Desarrollo Clima Organizacional.**

La evolución del estudio del clima organizacional está estrechamente relacionado con la historia de la administración y más específicamente con la del comportamiento organizacional, además, las variables que se consideran al abordar el clima de una organización están contenidas en los tres niveles de análisis del comportamiento organizacional y a su vez el clima repercute directamente en el comportamiento organizacional, por lo que se puede establecer una doble relación entre clima y comportamiento organizacional.

Los seres humanos y las actividades organizadas han estado con nosotros durante miles de años, pero no se necesita ir más allá de los siglos XVIII o XIX para encontrar las raíces del comportamiento organizacional. Tres personas fueron especialmente importantes en la promoción de ideas que han tenido con el tiempo una influencia decisiva para modelar la dirección y límites del comportamiento organizacional: Adam Smith, Charles Babbage y Robert Owen.

#### **Adam Smith**

Los economistas suelen citar a Adam Smith por sus contribuciones a la doctrina económica clásica, pero su análisis en "La riqueza de las naciones", publicado en 1776, incluía un análisis que mostraba como la división del trabajo aumenta la productividad al incrementar la habilidad y destreza de cada trabajador, al ahorrar el tiempo que se pierde comúnmente en el cambio de tareas, y al estimular la creación de inventos y maquinaria que ahorrarán mano de obra. El desarrollo extenso de los procesos de producción durante este siglo indudablemente ha sido estimulado por las ventajas económicas de la especialización del trabajo, citada hace más de 200 años por Adam Smith.

#### **Charles Babbage**

Charles Babbage era un profesor británico de matemáticas que amplió los conceptos de las virtudes de la división del trabajo que Adam Smith postuló primero. En 1832, agregó otros puntos a la lista de Smith de las ventajas que se derivan de la división del trabajo: reduce el tiempo necesario para aprender un puesto, reduce el desperdicio de

materiales durante la etapa de aprendizaje, permite alcanzar altos niveles de habilidad y permite un acoplamiento más cuidadoso de la capacidad y habilidades físicas de las personas, con tareas específicas. Además, Babbage propuso que las economías de la especialización debían ser tan relevantes en la realización de trabajo mental como en el trabajo físico. No se sabía de estas aplicaciones de la división del trabajo en la Inglaterra del siglo XVIII, pero las organizaciones contemporáneas alrededor del mundo, tanto en las industrias de fabricación como de servicios, hacen un amplio uso de la división del trabajo.

### **Robert Owen**

Robert Owen era un empresario galés que desde 1789, fue uno de los primeros industriales que reconoció que el creciente sistema de fábricas estaba denigrando a los trabajadores. Al sentirse hastiado por la dureza de las prácticas que veía en las fábricas, como el empleo de niños (muchos menores de 10 años de edad), días de trabajo de 13 horas y condiciones laborales miserables, Owen se convirtió en un reformador. Regañó a los dueños de fábricas por tratar a su equipo mejor que a sus empleados. Los criticó por comprar las mejores máquinas y después emplear la mano de obra más barata para trabajarlas. Owen alegaba que el dinero gastado para mejorar la mano de obra era una de las mejores inversiones que podían hacer los ejecutivos de negocios. Él decía que mostrar preocupación por los empleados convenía a la administración y aliviaría la miseria humana.

Estos pioneros en la ciencia administrativa no abordaron directamente el estudio del clima, pero en sus postulados se analizan elementos como la división del trabajo y la inversión y preocupación por los empleados, en aras de lograr un ambiente o clima favorable en las organizaciones estudiadas, que permitiera el aumento de la productividad.

### **La época clásica**

La época clásica cubrió el período de alrededor de 1900 a mediados de los años 30. Fue durante este tiempo cuando comenzaron a evolucionar las primeras teorías generales de la administración. Los autores clásicos, que incluyen a Frederick Taylor, Henri Fayol, Max Weber, Mary Parker Follett y Chester Barnard, establecieron los cimientos para las prácticas administrativas contemporáneas.

### **Administración científica**

**Frederick W. Taylor** en su libro *Principles of Scientific Management*, describía cómo se podía utilizar el método científico para definir la “única forma mejor” para realizar una tarea. Preocupado por la ineficacia de los obreros, advirtió que los empleados utilizaban técnicas muy diferentes para desarrollar el mismo trabajo. Taylor creía que la producción de los obreros era sólo una tercera parte de lo que era posible. Por tanto, se puso a corregir la situación al aplicar el método científico a los puestos en el piso del taller y desarrolló la “única forma mejor” para realizar cada trabajo. En aquel tiempo no había un concepto claro de las responsabilidades de los trabajadores y la administración. Casi no existían normas eficaces de trabajo. Los empleados trabajaban deliberadamente a un paso lento. Las decisiones administrativas se basaban en corazonadas e intuición. Se colocaba a los obreros en puestos con poca o ninguna preocupación por acoplar sus habilidades y actitudes a las tareas que se les exigía realizar. De mayor importancia es que se consideraba que la administración y los obreros estaban en continuo conflicto. En lugar de cooperar para beneficio mutuo, percibían su relación como un juego de suma cero: cualquier utilidad obtenida por uno, sería a costa del otro.

Taylor trató de crear una revolución mental tanto entre los trabajadores como en la

administración al definir lineamientos claros para mejorar la eficacia en la producción. Definió cuatro principios de administración y señaló que si se seguían estos principios se tendría como resultado la prosperidad tanto de la administración como de los trabajadores. Los obreros obtendrían mayores salarios y la administración mayores utilidades.

Taylor comenzó a realizar una serie de experimentos que le permitieron obtener el nivel de productividad que creía posible. Al colocar a la persona correcta en el puesto con las herramientas y equipo correctos, al hacer que el trabajador siguiera sus instrucciones con exactitud, y al motivar al obrero por medio del incentivo de un salario diario considerablemente mayor que permitieron alcanzar un incremento considerable en la producción de los obreros. Al usar procedimientos similares en otros puestos, Taylor pudo definir la única forma mejor de trabajar en ese puesto. Después de seleccionar las personas correctas para el puesto, trataba entonces de capacitarlas para que trabajaran precisamente en esta única forma mejor. Para motivar a los trabajadores favoreció planes de salarios con incentivos. En forma global, Taylor alcanzó mejoras consistentes en la productividad en el ámbito de 200% o más y reafirmó el papel de los administradores de planear y controlar, y el de los trabajadores de desempeñarse según se les instruía.

### **La teoría administrativa**

La teoría administrativa describe los esfuerzos para definir las funciones universales que desarrollan los administradores y los principios que constituyen una buena práctica administrativa. Quien hizo mayores aportes a la teoría administrativa fue un industrial francés llamado **Henri Fayol**.

Al escribir aproximadamente al mismo tiempo que Taylor, Fayol propuso que todos los administradores desarrollaran cinco funciones administrativas: planear, organizar, ordenar, coordinar y controlar. La importancia de este sencillo punto de vista queda de relieve cuando se reconoce que casi todos los libros de texto de introducción a la administración utilizan en la actualidad las mismas cinco funciones, o una variación muy cercana, como marco básico para describir lo que hacen los administradores.

Además, Fayol describía la práctica administrativa como algo distinto de la contabilidad, las finanzas, la producción, la distribución y otras funciones típicas de los negocios. Planteó que la administración era una actividad común a todas las empresas humanas en los negocios, en el gobierno y hasta en el hogar. Luego procedió a señalar 14 principios de administración que se podían enseñar en las escuelas y universidades: la división del trabajo, la autoridad aparejada con la responsabilidad, la disciplina de los empleados, los que deben obedecer y respetar las reglas que gobiernan la organización, la unidad de mando, de dirección, la subordinación de los intereses individuales a los generales, la remuneración, centralización, cadena de mando, el orden, la equidad, la estabilidad del puesto, la iniciativa y el espíritu de equipo.

### **Teoría estructural**

Mientras Taylor se ocupaba de la administración a nivel del taller (o lo que hoy se describe como el puesto de un supervisor) y Fayol se centraba en las funciones administrativas generales, el sociólogo alemán **Max Weber** desarrollaba una teoría de estructuras de autoridad y describía la actividad organizacional con base en las relaciones de autoridad. Fue uno de los primeros en visualizar la administración y el comportamiento organizacional desde una perspectiva estructural.

Weber describió un tipo ideal de organización, a la que llamó burocracia. Ésta era un sistema caracterizado por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, reglas y reglamentos detallados y relaciones impersonales. Los rasgos detallados de la estructura burocrática ideal de Weber son: especialización del puesto, jerarquía de la

autoridad, selección formal de los trabajadores, uso de reglas y reglamentos formales, impersonalidad de las reglas y controles y la orientación de la carrera de los administradores.

Se podría acusar a Taylor, Fayol y Weber de que olvidaran que los seres humanos son el corazón de toda organización, sin embargo, sus aportes y postulados contribuyeron indirectamente a mejorar el clima de las organizaciones que estudiaron.

### **Teoría del “hombre social”**

**Mary Parker Follett** y **Chester Barnard** fueron dos teóricos que vieron la importancia de los aspectos sociales de las organizaciones. Sus ideas nacieron ya tarde en el periodo de administración científica, y no alcanzaron un reconocimiento considerable sino hasta los años 30. Mary Parker Follett fue una de las primeras escritoras que reconoció que se podía visualizar a las organizaciones desde la perspectiva del comportamiento de individuos y grupos. Ella era una filósofa social que proponía ideas más orientadas a la gente. Sus ideas tenían claras implicaciones respecto al comportamiento organizacional. Follett pensaba que las organizaciones se deberían basar en una ética de grupo, en lugar del individualismo. La tarea del administrador es la de armonizar y coordinar los esfuerzos del grupo. Los administradores y los trabajadores deberían verse como socios, como parte de un grupo común. Por tanto, los administradores deben confiar más en su habilidad y conocimiento que en la autoridad formal de su puesto para dirigir a sus subordinados.

Las ideas humanistas de Follett han influido en la forma como vemos la motivación, el liderazgo, el poder y la autoridad hoy en día. Ponen un fuerte énfasis en un sentimiento de compañerismo de grupo y esfuerzo de equipo. Todos estos elementos aunque no fueron tratados directamente como factores influyentes o determinantes en el clima organizacional, si constituyen puntos esenciales a tener en cuenta al analizar el clima organizacional.

Chester Barnard a diferencia de Weber, que tenía un punto de vista mecánico e impersonal de las organizaciones, veía a éstas como sistemas sociales que requieren de la cooperación humana.

Barnard visualizaba a las organizaciones como que estaban compuestas de personas que tenían relaciones sociales interactuantes. El principal papel de los administradores era el de comunicar y estimular a sus subordinados a realizar altos niveles de esfuerzo. Según lo entendía Barnard, una gran parte del éxito de una organización dependía de la obtención de la cooperación de su personal. Barnard también argumentaba que el éxito dependía del mantenimiento de buenas relaciones con la gente e instituciones fuera de la organización, y con las cuales ésta interactuaba en forma constante. Al reconocer la dependencia de la organización en los inversionistas, proveedores, clientes y otros grupos externos, Barnard introdujo la idea de que los administradores tenían que examinar el ambiente y, luego, ajustar la organización para mantener un estado de equilibrio.

Estas ideas analizadas por Mary Parker Follet y Chester Barnard tiene un gran impacto en el entendimiento y análisis del clima organizacional, pues no solo es importante considerar los factores internos de la organización, sino también es necesario considerar la interrelación de la organización con su ambiente externo, para ajustar su quehacer y lograr un estado de equilibrio, lo que permitirá un clima organizacional favorable, aun que no sea declarado directamente por estos estudiosos.

### **La época conductista.**

El “lado de la gente” de las organizaciones llegó a su madurez durante el periodo que llamamos la época conductista. Esta época estaba marcada por el movimiento de

relaciones humanas y la amplia aplicación de las investigaciones de la ciencia conductual en las organizaciones. Aunque esta época conductista realmente no comenzó a tomar fuerza sino hasta los años 30, los acontecimientos anteriores merecen una breve mención porque tuvieron un papel importante en la aplicación y desarrollo del comportamiento organizacional. Éstos la creación del campo de la psicología industrial con la publicación del libro de texto de Hugo Minsterberg en 1913.

### **El nacimiento de la psicología industrial**

**Hugo Minsterberg** creó el campo de la psicología industrial con la publicación de su libro de texto *Psychology and Industrial Efficiency* en 1913. En éste, el autor abogaba por el estudio científico del comportamiento humano para identificar patrones generales y explicar las diferencias individuales. Es interesante observar que Minsterberg vió un vínculo entre la administración científica y la psicología industrial. Ambas buscaban una mayor eficiencia por medio de análisis científicos de trabajo y con un mejor acoplamiento de las capacidades y habilidades individuales con las exigencias de los diferentes puestos.

El autor sugirió el uso de pruebas psicológicas para mejorar la selección de los empleados, el valor de la teoría del aprendizaje en el desarrollo de métodos de capacitación y el estudio del comportamiento humano a fin de entender cuáles son las técnicas más eficaces para motivar a los trabajadores. Mucho de nuestro conocimiento actual de las técnicas de selección, capacitación de los empleados, diseño de trabajo y motivación se han construido sobre el trabajo de Minsterberg.

### **Relaciones humanas**

La esencia del movimiento de relaciones humanas era la creencia de que la clave para una mayor productividad en las organizaciones era el incremento en la satisfacción de los empleados. Además de los estudios de Hawthorne, tres personas tuvieron un papel importante en la transmisión del mensaje de relaciones humanas: Dale Carnegie, Abraham Maslow y Douglas McGregor. A continuación se muestra brevemente la contribución de cada uno de ellos, pero primero se describirá con brevedad los muy influyentes estudios de Hawthorne.

#### **Los estudios de Hawthorne**

Sin duda la contribución más importante al movimiento de relaciones humanas dentro del comportamiento organizacional surgió de los estudios de Hawthorne, que comenzaron en 1924, pero con el tiempo se ampliaron y se llevaron hasta principios de los años 30 y fueron diseñados para examinar el efecto de diversos niveles de iluminación sobre la productividad de los obreros. Los ingenieros llegaron a la conclusión de que la intensidad de la iluminación no estaba relacionada directamente con la productividad del grupo, pero no pudieron explicarse el comportamiento del que habían sido testigos. Luego pidieron en 1927 al profesor de Harvard, **Elton Mayo** y a sus socios, que se unieran al estudio como consultores y se llegó a la conclusión de que las normas o estándares sociales eran los determinantes clave del comportamiento del individuo en el trabajo.

Generalmente los estudiosos están de acuerdo en que los trabajos de Hawthorne tuvieron un impacto radical y amplio sobre la dirección del comportamiento organizacional y la práctica administrativa. En sus conclusiones afirmaba Mayo que el comportamiento y los sentimientos tienen una relación muy cercana, que la influencia del grupo afecta considerablemente el comportamiento individual, que las normas del grupo establecen la producción del trabajador individual y que el dinero es un factor de menor importancia para determinar la producción que las normas y los sentimientos del grupo y la seguridad. Estas conclusiones pusieron un nuevo énfasis sobre el factor humano en

el funcionamiento de las organizaciones y la realización de sus metas. Esto también condujo a un mayor paternalismo por parte de la administración.

### **Dale Carnegie**

El libro de Dale Carnegie, ¿Cómo ganar amigos e influir en la gente? fue leído por millones de personas durante los años 30, 40 y 50. En ese mismo periodo, decenas de miles de administradores y aspirantes a serlo asistieron a sus pláticas y seminarios sobre administración. De manera que las ideas de Carnegie merecen atención a causa del amplio auditorio que consiguieron.

El tema esencial de Carnegie es que el camino al éxito transita por el saber ganarse la cooperación de otras personas. Para ello aconsejaba: hacer que los otros se sintieran importantes por medio de una apreciación sincera de sus esfuerzos; luchar por causar una buena primera impresión; ganar a las personas para que adopten su manera de pensar dejando que hablen los demás, siendo comprensivos y “no diciendo nunca a una persona que está equivocada”; y finalmente cambiar a las personas elogiando sus buenas cualidades y dando al ofensor la oportunidad de salvar su prestigio.

### **Abraham Maslow**

Son pocos los estudiantes universitarios que no han estado expuestos a las ideas de Abraham Maslow; él era un psicólogo humanista que propuso una jerarquía teórica de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Desde un punto de vista motivacional, Maslow decía que se debe satisfacer cada etapa en la jerarquía antes de que se pueda activar la siguiente, y que una vez que una necesidad queda satisfecha en lo sustancial, ya no motiva el comportamiento. Además, creía que la autorrealización, es decir, alcanzar todo el potencial de uno, es la cúspide de la existencia de un ser humano. Los administradores que aceptaron la jerarquía de Maslow trataron de modificar sus organizaciones y prácticas administrativas para reducir las barreras a la autorrealización de sus empleados.

### **Douglas McGregor**

Se conoce más a Douglas McGregor por su formulación de dos conjuntos de hipótesis: la teoría X y teoría Y acerca de la naturaleza humana. Dicho de manera resumida, la teoría X descansa sobre un punto de vista esencialmente negativo de la gente. Supone que tiene poca ambición, le disgusta el trabajo, trata de evitar las responsabilidades y necesita que se le dirija muy de cerca para trabajar con eficacia. Al contrario, la teoría Y descansa en un punto de vista positivo de la gente. Supone que puede ejercer autodirección, aceptar responsabilidades y considerar que el trabajo sea tan natural como el descanso o el juego. En lo personal, McGregor creía que las hipótesis de la teoría Y captan mejor la verdadera naturaleza de los trabajadores y deben dirigir la práctica administrativa. Como resultado, argumentaba que los administradores deben liberar a sus empleados para desencadenar todo su pleno potencial creativo y productor. De manera general, se aprecia que no han faltado críticas a los estudios de **Hawthorne**, **Maslow** y **Mcgregor**. Se han atacado sus procedimientos, el análisis de los resultados y las conclusiones a las que llegaron. Sin embargo, desde el punto de vista histórico, lo que es importante es que estimularon el interés en los factores humanos y aunque todavía no se habla directamente del clima organizacional, si se establecen puntos de contacto entre estos temas, quedando claro que para lograr una mayor productividad en las organizaciones era necesario el incremento en la satisfacción de los empleados, mediante un clima laboral que propiciara dicha satisfacción.

### **Otros teóricos de la ciencia conductista**

La última categoría dentro de la época conductista abarca un grupo de investigadores que, al igual que Taylor en la administración científica, se apoyaron en el método

científico para el estudio del comportamiento organizacional. A diferencia de los miembros del movimiento de relaciones humanas, los teóricos de la ciencia del comportamiento se ocuparon de la investigación objetiva del comportamiento humano en las organizaciones. Trataron cuidadosamente de evitar que sus creencias personales interfirieran en el trabajo. Buscaron desarrollar diseños de investigación rigurosos que otros científicos conductistas pudieran repetir y copiar, con la esperanza de que se pudiera elaborar una ciencia de comportamiento organizacional.

A continuación se muestra brevemente las contribuciones de estos teóricos de la ciencia conductista, lo que constituye una gran parte de los fundamentos actuales del comportamiento organizacional.

### **Jacob Moreno**

Jacob Moreno creó una técnica analítica llamada sociometría para estudiar las interacciones de grupo que identificaron patrones de atracción, repulsión e indiferencia entre los miembros de un grupo. Las organizaciones han utilizado los análisis sociométricos de Moreno para crear equipos de trabajo cohesivos y de gran realización.

### **B. E. Skinner**

Fue uno de los principales científicos del comportamiento. Su investigación sobre el condicionamiento operativo y la modificación del comportamiento han tenido considerable efecto sobre el diseño de programas de capacitación y de sistemas de recompensas organizacionales.

En el fondo, Skinner mostró que la conducta es una función de sus consecuencias. Encontró que la gente desarrolla con mucho más gusto el comportamiento deseado si se le recompensa por ello; son más eficaces estas recompensas si siguen inmediatamente a la respuesta deseada; y es menos probable que se repita aquel comportamiento que no es recompensado o que es sancionado.

### **David McClelland**

El psicólogo David McClelland demostró la fuerza de motivación de las realizaciones individuales mediante la utilización de pruebas proyectivas, de manera que encontró que se podía diferenciar a los individuos que tenían un fuerte deseo de tener éxito u obtener logros en relación con una serie de normas, de los que tenían pocos deseos de realizarse. Su investigación ha servido para ayudar a las organizaciones a acoplar mejor a las personas con los puestos y a rediseñar puestos para los grandes realizadores a fin de maximizar su potencial de motivación. Además, McClelland y sus socios han capacitado con éxito a individuos para que aumenten su impulso de realización.

### **Fred Fiedler**

El liderazgo es uno de los tópicos más importantes y que se ha investigado más extensamente en el comportamiento organizacional. El trabajo de Fred Fiedler sobre este tema es significativo por su énfasis sobre los aspectos situacionales de liderazgo, así como por su intento de desarrollar una teoría amplia del comportamiento de liderazgo. Desde mediados de los años 60 hasta fines de los años 70, el modelo de contingencia de Fiedler dominó la investigación de liderazgo. Desarrolló un cuestionario para medir la orientación inherente de un individuo hacia el liderazgo e identificó tres variables de contingencia que, según este investigador, determinaban qué tipo de comportamiento de liderazgo es más eficaz. Aunque algunas de las predicciones del modelo no han salido bien libradas al sujetarse a un examen más profundo, el modelo de Fiedler ha sido una influencia importante en el pensamiento e investigación actual acerca del liderazgo.

### **Frederick Herzberg**

Con la probable excepción de los estudios de Hawthorne, ninguna corriente única de investigación ha tenido mayor impacto para socavar las recomendaciones de la

administración científica que el trabajo de Frederick Herzberg.

Herzberg llegó a la conclusión de que la gente prefiere puestos que ofrecen oportunidades para el reconocimiento, la realización, la asunción de responsabilidades y el crecimiento. Los administradores que se ocupan de asuntos como las políticas de la compañía, el pago de los empleados, la creación de puestos limitados y repetitivos y el desarrollo de condiciones favorables de trabajo pueden tranquilizar a sus obreros, pero no los motivarán.

De acuerdo con Herzberg, si los administradores desean motivar a su gente, deben rediseñar sus puestos para permitir que los trabajadores desempeñen más tareas y que sean más variadas. Se puede atribuir mucho del interés actual en el enriquecimiento de los puestos y en mejorar la calidad de la vida de trabajo a la investigación de Herzberg.

### **J. Richard Hackman Y Greg Oldham**

Aunque las conclusiones de Herzberg se recibieron con entusiasmo, la recepción de la metodología que utilizó para llegar a esas conclusiones fue mucho menos entusiasta. Se necesitaría el trabajo de J. Richard Hackman y Greg Oldham en los años 70 para proporcionar una explicación de la forma como los factores de los puestos influyen en la motivación y satisfacción de los empleados y para ofrecer un marco de referencia válido en el análisis de puestos. La investigación de Hackman y Oldham también descubrió las dimensiones centrales del puesto: variedad en las habilidades, identidad de la tarea, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación, que han servido bien como guías en el diseño de los puestos. Ellos encontraron que entre los individuos con fuertes necesidades de crecimiento, los puestos que tienen alta calificación en estas cinco dimensiones centrales llevan a un alto desempeño y satisfacción del empleado.

De manera general, estos teóricos de la ciencia conductista realizaron numerosos aportes a la ciencia del comportamiento organizacional, relacionados con la motivación, el desempeño, la satisfacción de los empleados, el liderazgo, los fenómenos y procesos de grupo, etc., los que brindan una dirección a los administradores para crear un clima de trabajo favorable.

Además desarrollaron una serie de herramientas propias para sus estudios que son ampliamente utilizadas en estudios del clima organizacional, dada su relación directa entre las variables por ellos estudiadas y las que están contenidas en el clima organizacional, entre ellas están la técnica del sociograma, en la que se identifican patrones de atracción, rechazo e indiferencia entre los miembros del grupo, con el fin de evaluar las interacciones de los grupos y crear, mantener y desarrollar grupos cohesionados y productivos y otras herramientas creadas con el fin de identificar la orientación del individuo hacia el liderazgo y los diferentes estilos de dirección, que brindan claves para entender la percepción de los trabajadores sobre las relaciones entre jefes y subordinados y como estas afectan el comportamiento laboral.

### **Una perspectiva de contingencia**

Se ha mostrado hasta aquí, que el estado actual del comportamiento organizacional abarca ideas que se introdujeron hace decenios y, en ocasiones, hasta cientos de años. De manera que no se puede pensar que los conceptos de una época reemplazan a los de una época anterior; más bien, hay que verlos como extensiones y modificaciones de las primeras ideas. Hoy en día se pueden aplicar muchos de los principios de la administración científica de Taylor con resultados impresionantes. Desde luego, eso no significa que esos principios trabajen de manera igualmente idónea en todas las organizaciones. Si hay algo que se ha aprendido durante el último cuarto de siglo, es que son pocas las ideas que son aplicables a todas las organizaciones, a todos los puestos o a todos los tipos de empleados. En la actualidad se debe estudiar y aplicar el

comportamiento organizacional en un marco de contingencia.

Al aplicarse al comportamiento organizacional, la teoría de contingencia, se reconoce que no existe una “única forma mejor” para manejar a las personas en las organizaciones y tampoco una serie única de principios simples que se puedan aplicar universalmente porque es evidente que las organizaciones difieren en tamaño, objetivos e incertidumbres ambientales. De manera similar, los empleados difieren en valores, actitudes, necesidades y experiencias. En otras palabras, sería sorprendente encontrar que hay principios aplicables de manera universal que funcionan en todas las situaciones.

Los temas del Comportamiento Organizacional más populares en la investigación de años recientes han sido las teorías de motivación, liderazgo, diseño de trabajo y satisfacción con el puesto. Pero mientras que los años 60 y 70 vieron el desarrollo de nuevas teorías, desde entonces el énfasis se ha trasladado hacia el refinamiento de las teorías existentes, la aclaración de hipótesis anteriores y la identificación de variables relevantes de contingencia. Es decir, los investigadores han estado tratando de identificar las variables sustantivas y cuáles son relevantes para la comprensión de diversos fenómenos del comportamiento. En el fondo, esta situación refleja la madurez del Comportamiento Organizacional como disciplina científica.

A partir de este momento de refinamiento de estas teorías, comienzan diferentes autores a trabajar la temática del clima organizacional, en su estrecha y doble relación con el comportamiento organizacional.

### **Principales supuestos del Comportamiento Organizacional.**

Las organizaciones mantienen diferentes modos de comportarse en dependencia de los individuos que la integran y en función de sus metas. Cada organización tiene sus propias particularidades que la diferencian de otras. Aún cuando no existe uniformidad para el comportamiento en el sitio de trabajo, hay ciertos conceptos, procesos y modelos bien establecidos que ayudan a explicar cómo se comportan los empleados y los gerentes en muchas de las situaciones y señalar las capacidades y prácticas que con mayor probabilidad logren resultados efectivos.

El Comportamiento Organizacional, según Robbins (1998), tiene como campo de estudio la investigación del impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.

Ahora, este comportamiento vincula según diferentes autores (Robbins, Hellriegel y otros) algunos niveles fundamentales de interacción, cada uno de los cuales integran en un orden práctico las variables que a su juicio, definen el comportamiento.

Robbins (1998) construyó el modelo de Comportamiento Organizacional y que la autora asume como guía teórica. Ver Anexo 1. En este se distinguen tres niveles de análisis que incluyen una serie de variables independientes, individual, grupal y organizacional. Al pasar del nivel individual al nivel de sistemas de organización, se incrementa sistemáticamente la comprensión del comportamiento en las organizaciones. Cada uno de los tres niveles básicos que se propone se construye sobre el anterior. Los conceptos de grupo surgen de la base que descansa sobre la sección individual; luego aparecen las restricciones estructurales al individuo y al grupo, con el fin de llegar al comportamiento organizacional. Estas variables independientes dan lugar a cuatro determinantes cruciales de la eficacia de los recursos humanos: la productividad, el ausentismo, la rotación del personal, la satisfacción con el trabajo, pero estas variables dependientes sólo se limitan a mostrar que la investigación del Comportamiento Organizacional ha reflejado con más fuerza los intereses de la administración que los de

los individuos o de la sociedad como un todo. A pesar de lo complicado que pudiera parecer el modelo analizado, todavía no hace justicia a la complejidad del tema del Comportamiento Organizacional, pero puede ayudar a explicar y predecir el comportamiento de las personas en el trabajo.

En su mayor parte, el este modelo no identifica explícitamente el enorme número de variables de contingencia, por la tremenda complejidad que involucraría un diagrama que las incorporara. Es menester señalar que Robbins (1998) agrega al modelo los conceptos de cambio y desarrollo, aceptando la dinámica del comportamiento y reconociendo que hay formas de que los agentes o administradores de cambio modifiquen muchas de las variables independientes, si éstas tienen un impacto negativo sobre las variables dependientes claves.

El comportamiento organizacional ofrece cierto número de desafíos y oportunidades para los administradores. Puede ayudar a mejorar la calidad y la productividad del empleado, mostrando a los administradores cómo facultar a su gente para que decida y actúe y cómo diseñar e implantar programas de cambio. Ofrece elementos de juicio específicos para mejorar las habilidades de un administrador con la gente. El CO reconoce las diferencias y ayuda a los administradores a comprender el valor de la diversidad en la fuerza de trabajo y las prácticas que posiblemente se necesitarán cuando ellos se desempeñen en países diferentes. En tiempos de cambio rápido y continuo, también puede ayudar a los administradores a aprender a enfrentarse con un mundo de “temporalidad” y la disminución de la lealtad de los empleados. Por último, y como elemento de enlace con esta investigación, el CO puede ofrecer dirección a los administradores para la creación de un clima de trabajo favorable.

### **1.3. Diferentes Enfoque Y Dimensiones Del Clima Organizacional**

El administrador necesita crear un clima saludable para los miembros de su organización, en el que éstos puedan hacer su trabajo en forma productiva y confrontar un grado mínimo de ambigüedad respecto de lo que constituyen comportamientos correctos e incorrectos.

La importancia del conocimiento del clima organizacional se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para gestionar a los individuos dentro de una organización.

En la literatura revisada, no existe consenso en cuanto al significado del término clima organizacional, las definiciones giran desde factores organizacionales puramente objetivos como la estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de consenso, ubican la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos al tema.

El primero de ellos es el enfoque estructuralista de **Forehand y Gilmer** los cuales definen el clima como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.”

Otro enfoque es subjetivo y fue propuesto por **Halpin y Crofts**: “La opinión que el empleado se forma de la organización”.

Un enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son **Litwin y Stringer**, para ellos el clima organizacional son: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”

Basándose en las consideraciones precedentes Litwin y Stinger (1978) definieron el Clima Organizacional como: “fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización, esto afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra.

**Waters**, representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el clima como: “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.”

Uno de gran utilidad es el de **Goncalves**, (1997), que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La importancia de este enfoque reside en el hecho de que concibe al comportamiento de un trabajador no como resultante de factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito.

**Luc Brunet** señala a los investigadores **James y Jones** los cuales definen al clima organizacional desde tres puntos de vista, éstos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales.

La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como: “Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.”

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción. Los principales defensores de esta tesis definen el clima como: “Elementos meramente

individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización”.

En la medida perceptiva de los atributos organizacionales el clima está definido como: “Una serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad”.

Otro estudioso del tema es **Likert**, quien plantea en su teoría que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción. Además, señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. La combinación de dichas variables determinan dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo: En el Clima de tipo autoritario se distingue el Sistema **I** Autoritarismo explotador y el Sistema **II** Autoritarismo paternalista. En el Clima de tipo participativo se distingue el Sistema **III** Consultivo y el Sistema **IV** Participación en grupo.

En el clima de tipo Autoritario Sistema **I** autoritario explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo Autoritario Sistema **II** autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En el clima de tipo Participativo Sistema **III** consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de

prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el clima Participativo Sistema **IV** participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los **sistemas I y II** corresponden a un **clima cerrado** caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los **sistemas III y IV** corresponden a un **clima abierto** donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

Para **Schneider y Hall**, (1982), el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. Ellos analizan la importancia de este enfoque cuando dicen: "... la especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.. " Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa, de ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

El Clima Organizacional es también reconocido con frecuencia como el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. Por otro lado, **Pino Acosta, M. E.** (2005) propone un concepto muy interesante donde define al clima como el ambiente predominante en una organización, determinado por diversos factores como la motivación, la satisfacción laboral, la cohesión grupal, los conflictos y el liderazgo, que van a incidir en el estado psicológico de los individuos y en las características y resultados de los procesos grupales que se realizan para alcanzar los objetivos propuestos por la entidad.

Siguiendo la lógica de Pino Acosta, M. E. el administrador debe aprender a influir y a orientar el sentido de las relaciones entre los individuos en su organización y propiciar un clima sociopsicológico saludable y favorable a las buenas relaciones humanas para que pueda realizar sus funciones principales sobre la base de una cooperación eficaz entre los miembros del grupo. Mediante tal cooperación se logra no sólo una mayor satisfacción de las necesidades materiales y espirituales del hombre, sino un sustancial aumento de la productividad y calidad de su trabajo.

Para el análisis del clima socio psicológico laboral, entendido como el ambiente predominante en una organización, determinado por diversos factores como la motivación, la satisfacción laboral, la cohesión grupal, la comunicación, los conflictos y el liderazgo, que van a incidir en el estado psicológico de los individuos y en las características y resultados de los procesos grupales que se realizan para alcanzar los objetivos propuestos por la entidad. A partir de esta definición propone tres categorías para evaluarlo:

**Clima altamente favorable** caracterizado por: una alta motivación, satisfacción laboral y capacidad de liderazgo, los grupos están altamente cohesionados y la comunicación deseada es alta y la no deseada es baja y la relación entre necesaria y real es alta.

**Clima favorable** caracterizado por: una mediana motivación, es satisfacción laboral, ineficacia del liderazgo, cohesión grupal baja y donde la comunicación deseada incluye al menos el 70% de los individuos, la relación entre comunicación real y necesaria es aceptable

**Clima desfavorable** caracterizado por: una baja motivación, satisfacción laboral, ineficacia del liderazgo, cohesión grupal baja y donde la comunicación no deseada sobrepasa al 30%, la relación entre necesaria y real es baja.

**María Escat Cortés** (2001) distingue dos sentidos diferentes de clima: Por una parte, en un **sentido meteorológico**, entendido el conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada y que incluye una gama de elementos diferentes. No se trata del “tiempo que hace”, sino de las peculiaridades del “tiempo que predomina” en una zona o lugar.

La segunda acepción del concepto de clima se refiere a su **sentido psicosocial**. Dentro de este sentido encontramos diferentes definiciones de clima:

La ya mencionada de Forehand y Gilmer, en 1965.

La de Nicolás Seisdedos, que trata al clima como el “Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener

en cuenta cómo lo percibe otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”.

A partir de aquí, María Escat Cortés define al clima organizacional como “Aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo”. Al analizar esta definición se relaciona concretamente con todos aquellos elementos relacionados con los procesos de gestión, ya sean formales o informales (soportados, por tanto por la cultura de la compañía, en los procedimientos establecidos o en la interpretación y uso que de éstos hagan los líderes de los equipos) que influyen positiva o negativamente en el trabajo.

Con ellos se deja fuera todos los elementos del entorno físico (ergonomía) porque no están causados por comportamientos organizativos. Se deja también fuera todos aquellos aspectos organizativos que influyen en el rendimiento de su “capital humano” a corto, medio o largo plazo. Esto permite concretar el clima, y las mejoras que puedan suceder a su medición y análisis, en aquellos elementos que tienen al mismo tiempo interés para el profesional (mejoran su percepción sobre la organización) y para la empresa (mejoran el rendimiento de sus equipos).

También considera necesario establecer la diferencia entre cultura y clima, por lo estrechamente relacionado estos conceptos e indistintamente tratados, de manera que concluye que ambos afectan al rendimiento profesional y ambos tienen su base en procesos y comportamientos comúnmente aprendidos, pero el clima tiene una “labilidad” que no tiene la cultura, se manifiesta a partir del efecto que tiene la cultura empresarial, filtrada a través del liderazgo tiene un efecto determinado sobre los empleados. El clima tiene, así un carácter temporal, entendida como una fotografía de la organización en un momento determinado, mientras que la cultura posee un carácter más duradero, construida a lo largo de la historia de la organización.

Por otra parte, **Paola Barroso** (2004), realizó un análisis del clima laboral y señala la existencia de dos escuelas de estudio de clima laboral excluyentes entre sí:

**Enfoque dimensional:** se asume que el clima es una percepción “multidimensional”, lo que explicaría la variedad de percepciones, por la variabilidad en el desarrollo de cada dimensión, en las distintas áreas de la organización según sus diversas circunstancias.

**Enfoque tipológico:** en el que el clima tendría una configuración total, aún integrada por distintas propiedades, lo que explicaría la existencia de un macroclima global de la organización, y la inercia de éste.

En su definición de clima organizacional plantea: “Es la forma en que un empleado percibe el ambiente que los rodea”. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. Sería entonces una variable interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización, esto afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra.

Esta autora tipifica diferentes climas en la organización:

**Clima tipo Autoritario/ Explotador:** La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un

ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe mas que en forma de ordenes e instrucciones específicas.

**Clima tipo Autoritario/ Paternalista:** Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

**Clima tipo Participativo/ Consultivo:** Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones mas específicas en los niveles inferiores. Por lo general, la dirección tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas y los castigos son ocasionales y se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

**Clima tipo participativo en grupo:** Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

Otros autores hablan del ambiente socio psicológico o comportamental, entendido como lo que la persona percibe e interpreta acerca de su ambiente externo. Más que eso, es el ambiente relacionado con sus necesidades actuales.

El clima socio psicológico laboral es el ambiente o estado que predomina en una empresa u organización, influenciado por diversos factores como son la motivación, satisfacción laboral, cohesión grupal, comunicación, estilo de dirección, conflictos y el liderazgo, que van a incidir en el estado o psiquis de las personas y en las características y resultados de los procesos grupales que se realizan para alcanzar las metas u objetivos propuestos por la entidad.

Todo estilo de dirección implica una interacción, es decir, una forma de relación dirigente subordinado. Las interrelaciones entre jefe y subordinado entran entre los factores que determinan el clima socio psicológico en que se desarrolla un grupo o colectivo y para lograrlo en un nivel adecuado se exige un trabajo educativo por parte del dirigente.

Para lograr un efectivo trabajo educativo es indispensable que el dirigente conozca cuáles son las motivaciones e intereses de sus subordinados, sus normas y sepa apreciar cuáles son las características de personalidad que distinguen a cada uno de ellos.

El dirigente debe aprender a influir y orientar el sentido de las relaciones entre los individuos en su entidad y propiciar un clima socio psicológico positivo y favorable a las buenas relaciones humanas para que pueda realizar sus funciones principales sobre la base de una cooperación eficaz entre los miembros del grupo. Mediante tal cooperación se logra no sólo una mayor satisfacción de las necesidades materiales y espirituales del hombre, sino un sustancial aumento de la productividad y calidad de su trabajo.

### **Dimensiones del clima organizacional**

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima

organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

**Litwin y Stringer** resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

**Luc Brunet** afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

1. Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
2. Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores.
3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

**Likert** mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

**Paola Barroso** establece diferentes dimensiones para medir el Clima Organizacional, entre ellos:

1. Métodos de mando: forma en que la dirección ejerce la autoridad frente al personal.
2. Fuerzas Motivacionales: confianza o desconfianza, miedo, temor, actitudes hostiles, sentimientos de responsabilidad, dinero ego, estatus social, la satisfacción o no.
3. Proceso de Influencia: forma de la dirección para motivar a los empleados a trabajar de forma unida, en grupos, individual.
4. Proceso de Establecimiento de Objetivos: al momento de establecer objetivos la dirección toma o no en cuenta a los empleados, existe o no resistencia, existe la aceptación, existe la participación.
5. Modos de Comunicación: forma de comunicarse la dirección con el personal y si la comunicación es poca o mucha, si es ascendente, descendente o lateral y/o ambas.
6. Proceso de Toma de Decisiones: momento en que se debe tomar una decisión en donde se realiza y quienes participan.
7. Proceso de Control: forma en que la dirección supervisa o no al personal a su cargo y de que forma lo hace.

Finalmente, refiere otro grupo de características referentes al clima, entre ellas:

- Autonomía / conflicto
- Relaciones sociales / estructura
- Calidad de recompensa / retribución
- Relaciones rendimiento / retribución
- Motivación / polarización del estatus (acentuación de los límites intermiembros)
- Flexibilidad / innovación
- Apoyo mutuo / interés recíproco de los miembros

**Pritchard y Karasick** desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

**Bowers y Taylor** en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

1. Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
2. Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
3. Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
4. Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

## **2. La Interdisciplinariedad En Los Estudios Del Clima Organizacional**

El clima organizacional ha recibido aportaciones valiosas de los psicólogos como: la dinámica de grupo, la cultura organizacional, la teoría y la estructura formal de la organización, la tecnología de la organización, la burocracia, las comunicaciones, el poder, el conflicto y el comportamiento intergrupales.

El concepto de clima ha sido materia de estudio de diversas ciencias sociales cuyo objeto de investigación es el hombre, tales como la psicología, la sociología, la psicología social, la antropología y las ciencias políticas. Aunque cada una de estas ciencias brinda enfoques que se limitan a tratar un aspecto parcial de estos temas, proporcionan una perspectiva oportuna para su estudio y comprensión.

El clima organizacional, al igual que el CO, es una materia estudiada con un enfoque conductista aplicado, mayoritariamente, construido a partir de la contribución de varias disciplinas conductistas. Las áreas predominantes son la psicología, la sociología, la psicología social, la antropología y la ciencia política. Dentro de ellas, el aporte de la psicología ha sido principalmente al nivel del análisis individual y las otras cuatro disciplinas han contribuido al conocimiento de los conceptos de los procesos del grupo y la organización. El anexo 2 muestra una figura que presenta una panorámica de las contribuciones más importantes de estas ciencias al estudio del CO y del clima organizacional.

La **Psicología** es la ciencia que busca medir, explicar y, algunas veces, cambiar el comportamiento de los humanos. Los psicólogos se ocupan del estudio y el conocimiento del comportamiento individual. Aquellos psicólogos que han contribuido y continúan haciendo aportaciones al conocimiento del CO y del clima, son los teóricos del aprendizaje, los teóricos de la personalidad, y los más importantes, los psicólogos industriales y organizacionales.

Los primeros psicólogos industriales/organizacionales se ocuparon de problemas como la fatiga, aburrimiento y otros factores concomitantes a las condiciones de trabajo, que

podieran impedir el desempeño eficiente. En épocas más recientes, sus contribuciones se han ampliado para incluir el aprendizaje, la percepción, la personalidad, la capacitación, la eficacia en el liderazgo, las necesidades y fuerzas motivacionales, la satisfacción en el trabajo, los procesos de toma de decisiones, las evaluaciones de desempeño, las mediciones de actitud, las técnicas de selección de empleados, el diseño de trabajos y la tensión en el trabajo.

Mientras que los psicólogos concentran su atención en el individuo, los **Sociólogos** estudian el sistema social en que los individuos desempeñan sus papeles; es decir, la sociología estudia al individuo en relación con sus semejantes. Para ser más precisos, los sociólogos han realizado su mayor contribución al CO y al clima mediante el estudio del comportamiento en organizaciones, en particular, organizaciones complejas y formales. Algunas de las áreas que han recibido un aporte valioso de los sociólogos son la dinámica de grupos, el diseño de equipos de trabajo, la cultura organizacional, la teoría y estructura de la organización formal, la tecnología organizacional, la burocracia, las comunicaciones, el poder, el conflicto y el comportamiento intergrupalo.

La **Psicología Social** es un área de la psicología, que utiliza conceptos tanto de la psicología como de la sociología. Se enfoca en la influencia de la gente entre sí. Una de las principales áreas que reciben una considerable investigación de los psicólogos sociales ha sido el cambio, esto es, cómo implantarlo y cómo reducir barreras fuera de su aceptación. También han hecho aportes importantes en las áreas de medición, conocimiento y cambio de actitudes, patrones de comunicación, forma en que las actividades de grupos pueden satisfacer necesidades individuales y procesos de toma de decisiones.

Los **Antropólogos** por su parte, estudian las sociedades para aprender acerca de los seres humanos y sus actividades. Su trabajo en culturas y ambientes distintos, por ejemplo, ayuda a comprender las diferencias entre valores, actitudes y comportamientos fundamentales entre la gente de diferentes países y en diferentes organizaciones. Gran parte del conocimiento actual de la cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas nacionales, es resultado del trabajo de los antropólogos o de aquellos que han utilizado su metodología.

Aunque la contribución de las **Ciencias Políticas**, se pasa frecuentemente por alto, es importante para el conocimiento del comportamiento en las organizaciones y el clima que en ellas se genera. Los politólogos estudian el comportamiento de individuos y grupos dentro de un ambiente político. Los temas específicos de interés incluyen la estructuración del conflicto, la asignación de poder y la forma en que se manipula el poder para sus intereses individuales. Hace veinticinco años, poco de lo que estudiaban los politólogos era de interés para los estudiosos de estos temas, pero los tiempos han cambiado. Se ha adquirido una conciencia cada vez mayor de que las organizaciones son entidades políticas; por lo que se hace necesario esta perspectiva para ayudar a explicar y predecir correctamente el comportamiento de las personas en organizaciones.

### **3. Propuesta De Un Modelo Para El Estudio Del Clima Organizacional En Entidades Cubanas.**

A partir del análisis de estas posiciones, la autora propone un modelo que permite entender el clima organizacional de manera integral y sistémica, relacionando las características de los sistemas de la organización, del grupo y de los individuos con sus correspondientes comportamientos y un sistema de herramientas integradas en estos niveles que posibilite su diagnóstico y revele las posibles relaciones entre ellos. Ver Anexo 3.

El modelo parte de considerar el impacto de los factores del macro y micro entorno en la organización y a partir de ahí distingue tres niveles de análisis del clima, el individual, el grupal y el organizacional, los que generan una serie de percepciones y actitudes hacia los individuos, grupos y la propia entidad, que provocan respuestas que van desde aquellas relacionadas con los empleados, como la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción de estos, a aquellas relacionadas con los grupos, como la cohesión, el compromiso y la fidelidad, hasta las relacionadas con la organización, como su sobrevivencia, adaptación o crecimiento, lo que a su vez contribuye a modificar las percepciones generadas por cada nivel de análisis y por el entorno.

Al pasar del análisis del nivel individual al nivel de sistemas de organización, se incrementa sistemáticamente la comprensión del clima en las organizaciones. Cada uno de los tres niveles básicos que se proponen, se construyen sobre el anterior. Los conceptos de grupo surgen de la base de la sección individual; luego aparecen las restricciones estructurales al individuo y al grupo, con el fin de llegar al entendimiento del clima organizacional.

#### **4. Impacto Social Y Económico Como Resultado De La Aplicación Del Modelo Propuesto**

##### **Impacto social**

En este momento en que nuestro país se encuentra inserto en un proceso de reordenamiento económico y social y de reordenamiento organizacional, caracterizado por los procesos de reducción de plantillas infladas y de evaluación de la idoneidad de la fuerza de trabajo, con el consecuente impacto que ello trae tanto para los individuos, las organizaciones, como para la sociedad en general, se hace necesario desarrollar y potenciar una ciencia que responda a los cambios a que estamos llamados y esta temática en especial, cobra singular importancia en este nuevo escenario que viven las organizaciones cubanas, al estar el clima organizacional influenciado por todos estos procesos de cambio generados en este momento histórico concreto y convertirse en una responsabilidad social de la organización su adecuada gestión, por la estrecha relación que tiene la temática con el impacto final de la organización en la sociedad.

En este escenario, este tipo de estudio ayuda a explicar cómo se comportan los empleados y los gerentes en las disímiles situaciones y a señalar las capacidades y prácticas que con mayor probabilidad logren resultados efectivos. Por ello, el estudio y entendimiento de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral, posibilitará generar un clima adecuado para la consecución de los objetivos organizacionales, que a su vez repercuten sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Para alcanzar estos objetivos propuestos por la organización, los grupos y las personas es necesario adecuado trabajo educativo por parte del dirigente, el que debe conocer cuáles son las motivaciones e intereses de sus subordinados, sus normas y sepa apreciar cuáles son las características de personalidad que distinguen a cada uno de ellos para influir y orientar el sentido de las relaciones entre los individuos en su entidad y propiciar un clima socio psicológico positivo y favorable a las buenas relaciones humanas para que puedan realizar sus funciones principales sobre la base de una cooperación eficaz entre los miembros del grupo. Mediante tal cooperación se logra no

sólo una mayor satisfacción de las necesidades materiales y espirituales del hombre, sino un sustancial aumento de la productividad y calidad de su trabajo.

Desde el punto de vista cognoscitivo, relacionado con el desarrollo de la temática, forma parte del continuo ascenso del conocimiento, en el que se han incorporado los avances científico técnico. Representa una continuidad al conocimiento, por cuanto aporta herramientas factibles para ser utilizada como guía metodológica al realizar estos estudios y sobre esta base tomar decisiones oportunas.

### **Impacto económico**

La aplicación de este modelo y sus herramientas conllevará a un aumento de la satisfacción de los trabajadores en su organización, de su compromiso y fidelidad hacia la misma, lo que generará mayor productividad y ello, la adaptación de la organización a estos tiempos de profundas transformaciones económicas y sociales.

Además, permitirá a los especialistas que trabajen en un contexto de ordenamiento organizacional y ello contribuirá a lograr una mayor eficiencia en las labores.

## **Conclusiones.**

A manera de conclusión, se muestra en este trabajo la estrecha relación entre la labor cotidiana del hombre en su organización con los adelantos de la ciencia y la técnica para poder desarrollar su trabajo, satisfacer los objetivos de las organizaciones y de esa forma los suyos propios, y donde la creación de un clima adecuado en el interior de la organización que facilite la interrelación entre su sistema social y su sistema técnico, tienda a garantizar la satisfacción interna de los empleados, lo que se traduce en satisfacción de aquellos miembros de la sociedad que satisfacen sus necesidades con los bienes y servicios de una organización en particular.

Por ello, se propone un modelo para el estudio del clima laboral, a partir de los aportes de las diferentes ciencias interrelacionadas con esta temática y los múltiples enfoques que se han preocupado y ocupado por lograr la consecución de un clima favorable, lo que conllevará a un aumento de la satisfacción de los trabajadores en su organización, de su compromiso y fidelidad hacia la misma, y ello generará mayor productividad, lo que a su vez propiciará la adaptación y desarrollo de la organización en estos tiempos de profundas transformaciones económicas y sociales.

## **Bibliografía.**

1. Aledo, M. (2001) Factores que inciden en el Clima Laboral. Disponible en: <http://www.gerenteweb.com>
2. Álvarez de Zayas, Carlos. (1996) Metodología de la investigación. Universidad de Oriente.
3. Barroso P. (2003) Dimensiones del clima organizacional. Disponible en: <http://www.monografías.com> Fecha de revisión: Junio 2007.
3. Calviño, Manuel. (1998) Trabajar en y con grupos. Experiencias y Reflexiones Básicas. Editorial Academia. La Habana. 150p.
4. Campbell, J. P.; et. al (1970) Managerial Behavior, Performance and Effectiveness. McGraw – Hill. New York. USA.
5. Casales, Julio C. (1990) Psicología Social: contribución a su estudio. Editorial Ciencias Sociales. La Habana, 240pp.
6. Castro Díaz-Balart, F (2003) Ciencia, tecnología y sociedad. Hacia un desarrollo sostenible en la era de la globalización, Editorial Científico-Técnica. La Habana.
7. Castro Díaz-Balart, F (2002) Cuba. Amanecer del tercer milenio. Ciencia, sociedad y tecnología, Editorial Debate, Madrid.
8. Castro Díaz-Balart, F (2001) Ciencia, innovación y futuro, ICL. Habana.
9. Colectivo de autores (1999) Tecnología y sociedad, Editorial Félix Varela. La Habana.
10. Colón, Cesar (2001) Estudio del clima sociopsicológico laboral en la Empresa de Confecciones Yamarex. Tesis en opción al título de Diplomado en Gestión Empresarial.
11. Cuesta Santos, Armando (1990) Organización del Trabajo y Psicología Social. Editorial Ciencias Sociales. La Habana, 181pp.
12. Chiavenato, I. (1986) Introducción a la teoría general de la administración. /Ed. McGraw-Hill. México, 586pp.
13. Colectivo de autores (2001) Ciencia, tecnología y sociedad. Una aproximación conceptual. Editorial FotoJAE, Madrid.
14. Davis, Keith y Newton, Jonh. (1987) El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional. 6ta Edición. Editorial Mc Graw-´Hill. México.
15. De Val Pardo, I. (1987) Clima y motivación. Revista .Alta Dirección No. 134. España. p. 95 – 105.
16. Escat Cortés, María. Definición del clima laboral. / María Escat Cortés. Disponible en [http:// www.gestiooolis.com](http://www.gestiooolis.com) Consultado: [12 de Noviembre de 2006]
17. Field, R. H.; Abelson, M. A. (1982) Climate: A Reconceptualicion and Proposed Model. Human Relations. Vol. 35, No. 3.
18. Fonseca, R. (2003) Diagnóstico de la relación entre liderazgo, clima sociopsicológico y desempeño laboral en la Unidad Básica de la Industria de Materiales de la Construcción. Trabajo de Diploma. Tutora: MSc. Prof. Maria Elena Pino Acosta.
19. Gárciga, R. y A. Cuesta (1995) “Análisis y diseño para mejorar el clima organizacional”. Ponencia al III Simposio Internacional de Psicología Aplicada al Perfeccionamiento de la Dirección y el Desarrollo Organizacional, Universidad de La Habana.
20. Ghiselli, E.E. y C.W. Brown (1970) Psicología industrial, Ed. Revolucionaria, La Habana.
21. Guadarrama González, P. y Carmen Suárez (2000) Filosofía y sociedad, tomo II, Editorial Félix Varela. La Habana.

22. Lara Hernández, E.; Guerra A. (2003) Metodología para relacionar la capacidad de liderazgo, el clima sociopsicológico laboral, la cultura empresarial y el éxito empresarial. Trabajo de Diploma. Tutora: MSc. Prof. Maria Elena Pino Acosta.
23. Maisch, E. Pautas Metodológicas para la Realización de Estudios de Clima Organizacional. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/hr./htm>.
24. Marchuk, G (1987) Hacia las tecnologías del futuro, Editorial Progreso, Moscú.
25. Núñez Jover, J (2000) La ciencia y la tecnología como procesos sociales, Editorial Félix Varela, La Habana.
26. Payne, R., Pugh, D. (1976) Organizational Structure and Climate. En Dunnette, M. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Rand McNally College Publishing Co. USA.
27. Robbins, Stephen P. (1993) Comportamiento organizacional. /Conceptos, Controversias y aplicaciones. /Ed. Prentice Hall. México, 735pp.
28. Rómulo M. Grupo Analítico. (2010) Actualización del sistema de explotación del kimberlito “Catoca”. Trabajo de diploma, ISMMANJ.
29. Tagiuri, R. (1968) The Concept of Organizational Climate. En Tagiuri, R. ; Liturin, G. H. Organizational Climate. Harvard University. Boston. USA.
30. Urrutia Torres, L. y Graciela González (2003) Metodología de la investigación social, Editorial Félix Varela, La Habana
31. Ziman, J. (1986) Introducción al estudio de las ciencias. Los aspectos filosóficos y sociales de la ciencia y la tecnología. Ediciones Ariel, Barcelona.

## Anexo 1. Modelo de Comportamiento Organizacional (Robbins)

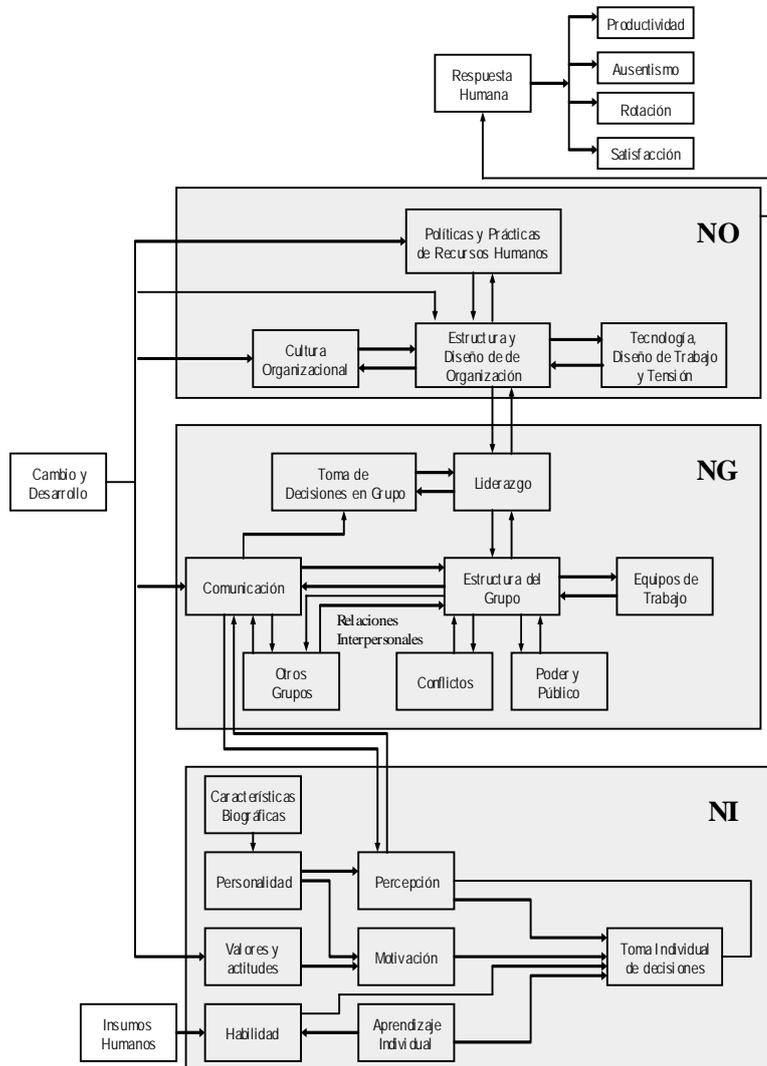
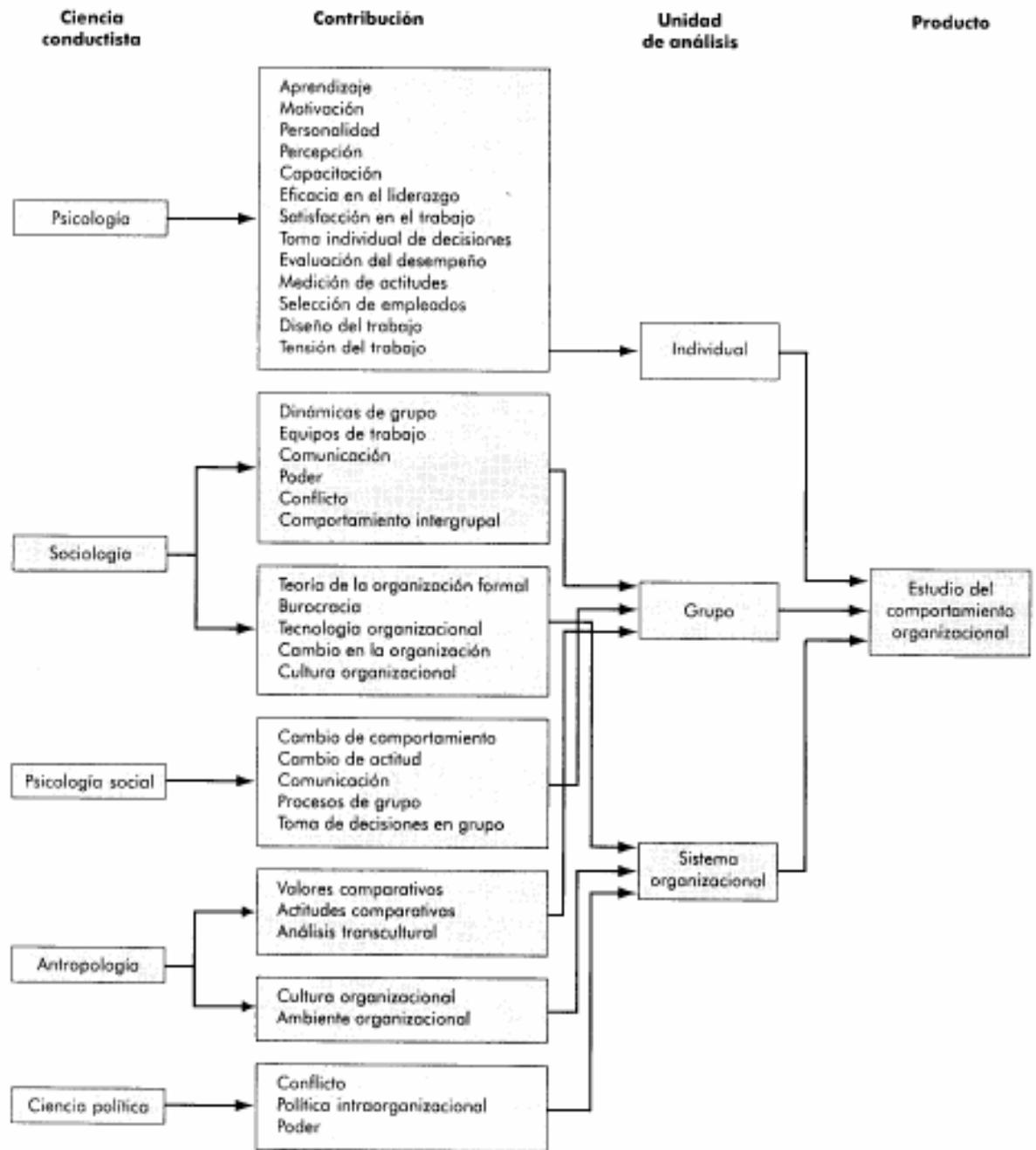


Figura 2: El Modelo de Comportamiento Organizacional  
Fuente: Robbins, Stephen P. (1993)

Anexo 2. Contribución de las diferentes ciencias al CO y al clima organizacional.

**Figura 1-3**  
**Hacia una disciplina del CO**



### Anexo 3. Modelo para el estudio del clima organizacional.

