

# CLIMA ORGANIZACIONAL Y GERENCIA: INDUCTORES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

*Isabel Pérez de Maldonado*  
[isabelpdm@gmail.com](mailto:isabelpdm@gmail.com)

*Marisabel Maldonado Pérez*  
[marisabelmp@hotmail.com](mailto:marisabelmp@hotmail.com)

*Suleima Bustamante Uzcátegui*  
[suleimabu@cantv.net](mailto:suleimabu@cantv.net)  
(UPEL-IPB)

Recibido: 08/03/2005  
Aprobado: 12/01/2006

*“El éxito es de los que pueden cambiar el clima”*  
Roberto Martínez

## RESUMEN

Este artículo ha sido elaborado con el propósito de discutir el clima organizacional y la gerencia en el contexto de los cambios organizacionales. Se presenta una síntesis parcial de la abundante literatura que existe sobre este tema. El abordaje es general, de modo que la discusión se realiza sobre los conocimientos y las experiencias que pueden ser aplicables a diversos tipos de organizaciones. Se describen tres experiencias de trabajo con organizaciones que muestran el resultado de 527 evaluaciones del clima, en las cuales se evidencia la influencia de la acción gerencial sobre la calidad del clima organizacional, siendo ésta cuantificada y ubicada en un intervalo porcentual que oscila entre el 50% y 70%. Se subraya la necesidad de que el gerente gestione el clima en su organización, vista en su totalidad, o sea un departamento o un grupo de trabajo. Esa gestión del clima deberá realizarla con mayor empeño, si desea emprender un proceso de cambio partiendo de la premisa que ser promotor de cambios es un rol gerencial, cuyo éxito en el desempeño estará determinado por la calidad del clima organizacional.

**Palabras clave:** clima organizacional; cambio organizacional, acción gerencial, diagnóstico organizacional.

## ORGANIZATIONAL CLIMATE AND MANAGEMENT: INCITEMENT FACTORS IN ORGANIZATIONAL CHANGE

### ABSTRACT

This article examines the organizational climate and management in the context of organizational changes. A partial review of the extensive bibliography available is included. The approach follows a generalist perspective in order to apply the discussion to various types of organizations. Three working experiences are described based on 527 climate evaluations. These assessments revealed an impact of management actions on the working atmosphere that can be quantify between 50 and 70 percent. The study highlights the need for bosses to manage organizational climate at the company, department and team levels. Departing from the notion that a manager's role is to promote chance, managing the climate must be decisive if there is an imminent organizational change.

**Key words:** organizational climate; organizational change; organizational diagnosis.

## INTRODUCCIÓN

A menudo se escucha y se lee que nos encontramos en procesos de cambios continuos; que las personas deben hacerse flexibles y fluir con el devenir; las organizaciones, en general, se encuentran demandadas desde adentro y desde afuera por cambios efectuados en el entorno o por necesidades de cambio. Cuando se hace referencia al cambio, se piensa inmediatamente en “dejar de ser esto para ser aquello”. En cualquier diccionario, al buscar la palabra cambio, se refiere a la acción de cambiar y esto significa trocar o permutar una cosa por otra. En el sentido organizacional, como se trabaja en este artículo, nos referimos a un proceso que implique el concurso de esfuerzos organizacionales para producir o lograr una mejora.

Los cambios ocupan un espacio importante en la actualidad. Así lo señala Vargas (2000) cuando expresa que los acelerados cambios que se están efectuando en estos tiempos de posmodernidad, afectan “todos los órdenes, económicos, sociales y políticos y, por lo tanto, también afectan el mundo de las organizaciones. Por supuesto, todos estos cambios están modificando maneras de pensar, formas y estilos de vida, quehaceres y actividades de los individuos” (p. 2).

En el ámbito organizacional, el cambiar es inminente, como lo refiere Robbins (2004), “cambiar o morir- es el grito de aliento entre los administradores de todo el mundo” (p. 556). Identifica seis fuerzas impulsoras del cambio: la tecnología, la naturaleza de la fuerza del trabajo, las crisis económicas, las tendencias sociales y la política mundial.

La *tecnología* es una fuerza que impulsa el cambio. La introducción de las nuevas tecnologías de Información y Comunicación en las organizaciones, ha llevado a simplificar la acción humana. Oria (2002) opina que en estos tiempos la acción humana directa se ha simplificado. En épocas pasadas la intervención humana en el proceso de trabajo exigía una mayor participación y un despliegue de habilidades variadas, trabajar siempre en contacto, hacer viajes para poder acordar estrategias de trabajo, para supervisar el trabajo, entre otras. Esta autora señala que:

La acción humana se ha simplificado, el tiempo de ejecución se ha reducido sensiblemente, la tecnología encierra un importante volumen de conocimiento acumulado y una buena parte del

proceso escapa a nuestro control directo, se encuentra bajo el control de *sistemas expertos*, cuyas lógicas podemos llegar a comprender, pero la posibilidad de modificar o intervenir en las mismas, no se encuentra accesible al usuario común. Nuestras acciones cotidianas se han transformado, son más simples y más complejas a la vez, en la medida que lo analicemos desde el ángulo de las intervenciones que habilitan los procesos pautados fuertemente por la tecnología (pp. 1-2).

Así mismo, Bustamante y Pérez (2005) incorporan un nuevo elemento a los ya mencionados, cuando afirman que el nuevo valor del conocimiento, producto de la revolución tecnológica, nos ubica en una transición, en donde se busca romper con una fase constituida por productos y procesos transitorios no acabados; es decir, estamos ante un proceso que pretende sustituir los ya conocidos, por otros que respondan a la demanda social del momento. De esta manera, la tecnología representa una fuerza que orienta e impulsa el cambio, de la cual ninguna organización puede escapar, pues determina no sólo el cómo hacer las cosas de una manera diferente y con mayor rapidez, sino también que el tipo de cosas que se hacen sean diferentes. No obstante, la tecnología es vista como facilitadora del cambio; al respecto Vargas (2002), opina que los cambios en las organizaciones impactan en el comportamiento de los individuos que la forman, sobre sus estructuras en las que establecen las interacciones e intercambios, y que son facilitadas por sus procesos, procedimientos, sistemas y técnicas, es decir, su tecnología.

La *naturaleza cambiante del trabajo* se origina, entre otras cosas, por los procesos vivenciados en las organizaciones para adaptarse a un entorno multicultural, lo cual demanda que las políticas y prácticas de recursos humanos promuevan cambios a los fines de mantener o identificar una fuerza de trabajo más diversificada. Bustamante y Pérez (2005) y Didrickson Takayanagui (2001) concuerdan en que lo que está ocurriendo en el mundo global se debe ver desde la nueva organización del trabajo, en cinco grandes áreas: biotecnología, microelectrónica, telecomunicaciones, nuevos materiales y ciencias del espacio; como puede observarse, todas estas nuevas áreas tienen más conocimiento y menos manufactura; tal es el caso de las computadoras, cuyo valor del conocimiento es de 70%; el valor agregado de ese 70% es lo más importante, no es la tecnología; es decir, la articulación fundamental es el

conocimiento, porque es éste el que produce tecnología, una vez que actúa como eje articulador. Su valor agregado es lo que está definiendo al mundo de hoy y éste es un valor abstracto, que está sustituyendo los productos manufacturados.

Las restantes fuerzas del cambio mencionadas en párrafos anteriores y propuestas por Robbins (2004), no se desestiman en sus efectos. Alvarino *et al.*, (2000) se refieren a las fuerzas del cambio, coincidiendo con Brunner (1999, 1998), cuando señalan que en el contexto de las transformaciones de las dos últimas décadas, los procesos de globalización, la transformación de la economía mediante procesos intensivos en conocimiento, el surgimiento de la sociedad de la información, las nuevas cuestiones asociadas a la gobernabilidad y a la ciudadanía, y la potenciación de modelos de desarrollo basados en la competitividad internacional y las capacidades nacionales de crecimiento, son factores, entre otros, que condicionan el nuevo escenario de cualquier organización y las demandas por calidad, eficiencia y equidad del sistema organizacional.

Si aceptamos entonces que estas fuerzas actúan sin reparos en todas las organizaciones, al punto de influir en el comportamiento humano, cabría preguntarse, ¿cómo abordar el cambio inminente?, y sobre todo, ¿cómo manejar el proceso de dejar de ser y hacer o incorporar nuevas cosas?, ¿se dará el cambio con sólo quererlo?, ¿qué se necesita para que el cambio se logre? Las respuestas a estas interrogantes pueden ser variadas, sobre todo si se considera que existen modalidades de cambio organizacional. Sin embargo, independientemente de la modalidad de cambio que se elija, la acción gerencial asume un carácter vital, de máxima responsabilidad, para iniciar, apoyar y mantener hasta su conclusión, cualquier programa de mejoramiento y desarrollo en su organización.

En concordancia con lo anteriormente planteado, Pérez (2001) expresa que al gerente se le exige un accionar dirigido a convertirse en un promotor de cambios en la organización. Al respecto, explica tres perspectivas que se presentan en la literatura gerencial, sobre lo más importante que debe hacer un gerente. La primera se refiere a la perspectiva de la organización, indicando que el gerente debe hacer las cosas de forma rápida, eficientemente, al menor costo posible, con el esfuerzo mínimo y con resultados extraordinarios. La segunda es sobre los colaboradores, según la cual, éstos aspiran ser tratados con equidad,

que sus gerentes comuniquen y sean honestos, compartan expectativas, que coordinen sus esfuerzos, pero que también trabajen con ellos, asumiendo responsabilidades, reconociendo los esfuerzos, así como resolviendo problemas y compartiendo créditos. La tercera se refiere a la perspectiva del gerente: su tarea consiste en equilibrar las funciones que involucran, tanto a la organización como a sus colaboradores. Esta acción lo convierte en un agente de cambio impuesto por las transformaciones constantes, propias del entorno y con tendencias caóticas, por lo que los gerentes deben tomar consciencia del compromiso de mejorar la organización en todos sus órdenes.

Otra exigencia importante, compartida por varios investigadores y referida por Jiménez (1997), expresa que ningún método de cambio en la organización existe como único, ni puede imponerse como tal. Ante la convicción de que las recetas ni los manuales funcionan, sugiere a los gerentes que el diseño de la mejora organizacional debe ir precedido de un análisis de la unidad que se quiere cambiar, que deben estar implicadas las diferentes competencias empresariales, que es necesario tomar en cuenta la opinión de los trabajadores, que no es posible cambiar de un modo rápido, sino que hay que preparar a la gente para el cambio continuo.

Por otra parte, Covey (1995), propone como una necesidad, considerar a las personas en la organización “exactamente como queremos que ellos traten a nuestros clientes” (p. 67). Expresa que se puede comprar el trabajo de una persona, pero no se puede comprar su corazón ni su mente; en el corazón están su lealtad y su entusiasmo y en su mente, su creatividad, su ingenio y sus recursos intelectuales.

En este sentido, Maldonado (2006) y Pérez de Maldonado (2000) coinciden en plantear la necesidad de que las prácticas laborales estén dirigidas a crear un clima o atmósfera afectiva, que facilite los procesos de desarrollo del personal de las organizaciones pues cualquier proyecto que desestime la influencia del área afectiva del individuo en su actividad diaria, minimiza las ganancias que la organización pudiera obtener como consecuencia del mismo. El desarrollo de la organización implica el cambio del patrón de relaciones que posee, por supuesto que esto involucra a la propia organización y su clima. Lo que ocurre es un desarrollo del patrón, no las unidades separadas que comprende ese patrón. La ecología de las organizaciones, desde esta perspectiva, plantea

que las organizaciones y sus ambientes de trabajo, están comprometidos con un patrón de cocreación, donde cada uno produce y potencia al otro. Así se comprende el porqué las organizaciones son capaces de influenciar la naturaleza de su ambiente. Ellas juegan un rol activo en la delineación de un futuro exitoso, especialmente, cuando actúan concertadamente atendiendo su clima. De esta manera, señala Sulbarán (2002):

El ambiente conceptual que genera o crea la gerencia, estará dirigido a estimular una actitud o estructura mental positiva que tenga, a la vez, un efecto saludable en el deseo del individuo de participar en el cambio y la innovación organizacional. Tal ambiente tendrá, además, que ver con la creación de una estructura mental que permita a la persona entender porqué es ventajoso ofrecer sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización capacitándole, al mismo tiempo, para el logro de sus metas personales. En fin, una de las principales funciones de la gerencia es, pues, la creación de un clima organizacional favorable, tanto físico como mental, que induzca a la gente a contribuir espontánea y voluntariamente con sus esfuerzos a lograr cambios y obtener los objetivos planteados. Sin este ambiente físico-conceptual apropiado, los esfuerzos de los participantes pueden resultar ineficaces o, peor aún, nulos o inexistentes (p. 200).

En consecuencia, es importante para la gerencia mirar la organización con una visión amplia, integradora, realista y no sesgada por los términos o las teorías gerenciales de moda, que con frecuencia ofrecen soluciones y modos de pensar sobre la organización considerando siempre las realidades culturales y las coyunturas de una organización en particular; por esto, los gerentes buscarán construir un ambiente laboral o clima organizacional que propicie el logro de los objetivos reconocidos y deseados al emplear sus conocimientos sobre la realidad organizacional, sobre la cual mantienen creencias y opiniones, y dándole cabida al conocimiento de las creencias y opiniones de sus colaboradores.

## **CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA DIVERSIDAD EN SU ESTUDIO**

El clima organizacional es un concepto de la psicología industrial-organizacional y como todo concepto, su contenido e interpretación están

determinados por el enfoque empleado para su estudio (Naylor, Pritchard e Ilgen, 1980; Villa y Villar, 1992; Brunet, 1997; González, 2001). Las investigaciones sobre este tema surgen básicamente del análisis de las organizaciones modernas, las cuales se han visto influenciadas por una serie de cambios económicos, tecnológicos, sociales, de comunicación e información.

El concepto del clima propuesto por Cornell (1955) presenta a esta variable como una mezcla de interpretaciones o percepciones, que tienen las personas sobre su trabajo o roles, o en relación a los otros miembros de la organización. En esta definición el clima es determinado por la percepción de los miembros del grupo, y sólo a partir de allí se podrán diagnosticar las características del mismo (Ivancevich y Lyon, 1972; Moos, 1986; Rivas, 1992).

Denison (1991), por su parte, establece que el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización. Esta definición enfatiza en las características descriptoras de la organización, que influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo.

Para Toro (1992), el clima es la apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo. Dicha percepción es el producto de un proceso de formación de conceptos que se originan en la interrelación de eventos y cualidades de la organización.

Más recientemente, Pérez de Maldonado (1997; 2000; 2004) plantea que el ambiente de trabajo o clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad.



Además de los diversos conceptos sobre el clima, merecen especial atención los enfoques que se han empleado para su estudio. Álvarez (1992 a y b), en una revisión detallada, presenta tres que han sido empleados para abordar el clima organizacional, estos son: el objetivo, el subjetivo y el integrado. El clima organizacional, cuando es visto como un factor puramente objetivo, o desde un enfoque estructural, los teóricos, como Forehand y Gilmer (1984), lo definen como un conjunto de características permanentes, tales como: el tamaño de la organización, la estructura organizativa, la complejidad de los sistemas organizacionales, el estilo de liderazgo y las orientaciones de las metas. Estas variables se explican por sí solas. Sin embargo, es importante señalar que, dentro de este enfoque, la complejidad de los sistemas organizacionales se refiere tanto al número de componentes, como al número y naturaleza de las interacciones entre ellos y se relaciona específicamente con la dirección y complejidad de la comunicación.

En el enfoque subjetivo, es la percepción de los miembros de la organización lo que define el clima; Halpin y Crofts (1963), plantean un punto importante del clima: el *Espirit*, término que indica la percepción que el trabajador tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y disfruta del sentimiento de la labor cumplida. Otro aspecto, al que en este enfoque se le asigna gran valor, es el de la percepción que tienen los trabajadores del comportamiento de sus superiores (Kozlowski y Doherty, 1989).

En el enfoque integrado se considera tanto la naturaleza objetiva, como la subjetiva del clima organizacional. Uno de sus teóricos, Etkin afirma que existen elementos, que intervienen de manera importante en la elaboración que los sistemas individuales hacen de la situación. Estos son los siguientes: (a) los factores personales, tales como: motivos, valores y percepciones de los miembros de la organización, (b) las variables estructurales: tecnología, sistema de recompensas y relaciones de autoridad y, (c) las metas operativas del sistema, que manifiestan los estados futuros deseados en la organización (Etkin, 1985, citado en Lameda, 1997).

Para el enfoque integrado, los factores estructurales son los aspectos del clima que se encuentran asociados al esquema administrativo de la organización. Estos son evaluados a través de la percepción de los individuos, influenciada por las necesidades y experiencias individuales.

En los estudios del clima organizacional es recomendable tomar como enfoque al integrado, por cuanto permite abarcar una mayor cantidad de información sobre la organización. Se justifica también su empleo, al considerar que las organizaciones son el producto de visiones, ideas, normas y creencias, generadas o establecidas por personas. Su modelo y su estructura son mucho más frágiles y menos estables que la estructura material de un organismo cualquiera. Por esto, la calidad de vida de las organizaciones depende, fundamentalmente, de la forma en que la gerencia organiza y dirige su actividad y, en especial, en la forma como promueve la acción creativa de su gente.

En este sentido, diversas investigaciones reportan que la percepción del clima es influenciada por el liderazgo (Halpin y Croft, 1963; Halpin, 1976), por la Imagen Gerencial (Toro, 1997; Herrada, 1997; Pérez, 2000, 2004; Pérez y Maldonado, 2004). Esta influencia es directa; es decir, cuanto más positiva se percibe la dirección, el liderazgo y la imagen gerencial, más positiva será la percepción del clima total de la organización. En concordancia con lo anterior, Alvaríño *et al.*, (2000) opinan que, en efecto

la reciente literatura subraya la importancia de una buena gestión para el éxito de los establecimientos. Ella incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucionales, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas y la distribución del trabajo y su productividad, en la eficiencia de la administración y el rendimiento de los recursos materiales y, por cada uno de esos conceptos, en la calidad de los procesos (p.7)

## EXPERIENCIAS

La presencia de un fuerte impacto del liderazgo de la gerencia, la imagen gerencial o como también se le denomina, la acción gerencial en general, sobre el clima organizacional ha sido medido en diversas investigaciones. A continuación se refieren, a modo de ejemplo, tres experiencias que evidencian ese aspecto. Se escogen esas tres experiencias para presentarlas en este artículo porque muestran información proveniente de organizaciones en contextos diferentes: Colombia, Venezuela y USA. Esto sugiere una regularidad en el acontecer

organizacional, al manifestarse en esta variedad de contextos, coherencia en la relación entre el liderazgo o acción gerencial y el clima organizacional.

### ***Experiencia 1***

En la investigación realizada por Toro (2001), se reporta, a partir de una muestra de 24 organizaciones colombianas y un total de 7.147 personas, que la imagen gerencial explica el 51% de la varianza total observada en la percepción del clima total de las organizaciones. Expresa que la información obtenida, a partir de estos estudios, muestra que la imagen gerencial es una percepción que los colaboradores se forman del estilo y actuaciones de su jefe; así mismo, evidencia la calidad percibida de las interacciones verticales en el trabajo e impacta significativamente cada una de las dimensiones del clima y, por consiguiente, “al incidir tan ampliamente sobre el clima organizacional, incide sobre la satisfacción de las personas, sobre su compromiso, sobre su desempeño laboral y finalmente sobre su eficiencia, eficacia y productividad” (p. 112).

Un buen clima organizacional, señala Toro, no es producto de la casualidad, es el resultado de una gestión bien concebida y dirigida y, por tanto, cualquier presencia o ausencia de elementos negativos, es consecuencia directa de lo que haga o deje de hacer la gerencia en todos los niveles. En tal sentido es importante que ésta mire la realidad de su organización con una visión amplia, integradora, no sesgada por teorías de moda, que siempre atienden las realidades culturales de las organizaciones y que obvian elementos que nunca dejarán de tener vigencia, como la motivación, el clima y la satisfacción.

### ***Experiencia 2***

Esta segunda experiencia refiere resultados reportados por Pérez (2000; 2001), donde el Clima Organizacional se estudió en 3 organizaciones venezolanas, mediante 15 variables, que a su vez, se constituyen en descriptoras de dimensiones que facilitan la interpretación de la realidad organizacional que comparten las personas. Esas dimensiones las define de la manera siguiente:

1. **Imagen gerencial:** se refiere a la percepción que tiene el personal de la conducta y la gestión de quienes dirigen la organización. Sus

variables descriptoras son las siguientes: confianza en la gerencia, supervisión, competencia de jefes y supervisores, estilo de dirección y liderazgo.

2. **Calidad del ambiente:** es la percepción que se tiene sobre la organización en cuanto y tanto ésta facilita y promueve el sentido de compromiso de las personas con su trabajo, así como de su valoración y protección. Sus variables descriptoras son: estabilidad, identificación y pertenencia, presión, valorización de la familia del trabajador y condiciones de trabajo.
3. **Integración organizacional:** se define como la percepción sobre la comunicación y cooperación de las áreas entre sí, para alcanzar metas y objetivos. Sus variables descriptoras son: ambiente de cooperación, comunicación en general, comunicación interna y comunicación integral.
4. **Vitalidad organizacional:** se define como la percepción que hace el personal, en cuanto al dinamismo de la empresa, su audacia para alcanzar metas, grado de innovación en decisiones y planes, rapidez para responder a los cambios del mercado y las oportunidades que presenta para la superación de su gente. Esta dimensión es, al mismo tiempo, una variable.

Los resultados subrayan la imagen gerencial como la de mayor peso en el clima total de la organización, al tiempo que explican el 69% de la integración organizacional, el 33% de la vitalidad organizacional y el 26% de la calidad del ambiente. Significa esto que cuanto más favorable es percibida la imagen gerencial, más positiva es la integración organizacional, la cual se traduce en mejor comunicación y mayor cooperación. Así mismo, cuando se mejora la imagen gerencial, se optimizan la vitalidad organizacional y la calidad del ambiente.

### ***Experiencia 3***

La descripción de esta experiencia se apoya en lo reportado por Martínez (2006). Señala que los ejecutivos han tenido acceso a tres recursos estratégicos: la información, el capital y las personas. Durante la década pasada, las estrategias gerenciales tendían a dar primacía tanto a la información como al capital. No obstante, los cambios en las tendencias de los negocios llevaron a los ejecutivos a revisar dichas estrategias.

Se reporta que en las evaluaciones en organizaciones, realizadas por HayGroup, han encontrado que los líderes que más se destacan son aquellos que se encuentran en un amplio rango de estilos y se mueven entre ellos con flexibilidad, moldeando así el clima y el desempeño organizacional. Los ejecutivos más exitosos del contexto actual son los que pudieron descubrir cómo generar un clima que motive y desarrolle a las personas.

Martínez (2006), al afirmar que la acción gerencial es lo que mayor impacto tiene sobre el clima, señala que han encontrado en las evaluaciones realizadas a más de 500 organizaciones, que entre el 50% y el 70% del clima organizacional depende de sus líderes. Expresa este autor: “aquí el punto central es el compromiso gerencial, ya que el mayor impacto en el clima organizacional es producido por el estilo del líder a cargo” (p. 2). Los resultados del clima organizacional son un espejo para cada gerente, que le informa sobre su eficacia gerencial, pues el gerente debe estar dispuesto a mirarse y disponerse para observar las propias debilidades; ganar la confianza para reconocerlo como oportunidades de mejora y adquirir el compromiso ético de hacerlo.

## **QUÉ HACER ENTONCES CON EL CLIMA**

Como puede apreciarse, las tres experiencias descritas, que incluyen un total de 527 evaluaciones, aportan información proveniente de investigaciones que reportan la percepción del clima como influenciada en un porcentaje que oscila entre un 50% y un 70%, por el liderazgo, la imagen gerencial o acción gerencial y que esta influencia es directa; es decir, influye en la percepción del clima como una realidad colectiva de las personas en el trabajo. Esto sugiere la conveniencia de obtener la información, midiendo en forma separada cada dimensión del clima.

Dado que el estudio del clima se plantea desde la necesidad de abordar los fenómenos organizacionales en la globalidad, la definición del clima es un compuesto de variables que en conjunto muestran una visión general de la organización, pasando a ser un concepto multidimensional, que se refiere al ambiente interno, con poca atención a los elementos del entorno. Las percepciones a las cuales se refiere el concepto de clima son compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en el que éste se da, a las relaciones interpersonales que tienen lugar en el trabajo y a las diversas regulaciones formales que lo afectan. De esta manera, medir separadamente cada dimensión del clima,

como se señaló en el párrafo anterior, permitirá al gerente identificar aspectos que requieren ser mejorados, al tiempo que podrá distinguir cuáles de esos aspectos son inherentes a la acción gerencial. Con esta información, traducida en un plan de mejora organizacional, se emprenderán las acciones necesarias.

No podrá darse un cambio en las organizaciones mientras no exista un clima que lo propicie. Por esto es que el clima organizacional pasa a ser uno de los aspectos que con mayor frecuencia se alude al hacer referencia a un diagnóstico organizacional. Conocerlo permite una visión holística, capaz de integrar el ambiente, como variable sistémica que aborda fenómenos complejos con una perspectiva global. Por tal motivo, si asignamos al gerente el rol de promotor de cambios organizacionales, éstos no se alcanzarán si él no logra propiciar un clima de trabajo apropiado.

Se considera que el gerente se debe ocupar del clima, entre otras razones, porque no habrá transformación sin reflexión y sin consenso sobre lo que se debe cambiar. Por lo tanto, este planteamiento se fundamenta en tres razones por las que es conveniente que la gerencia trabaje con el clima organizacional:

1. El clima se construye colectivamente desde la interacción cotidiana en la organización, y como tal, esa construcción tiene la capacidad de facilitar u obstaculizar el logro de las metas organizacionales.
2. El clima constituye un punto de partida importante para abordar la evaluación de las organizaciones. Conocer el clima permite una visión holística, capaz de integrar el ambiente como variable sistémica, que aborda fenómenos complejos con una perspectiva global.
3. El clima, al ser construido por los miembros de la organización, tiene la virtud de que cuando estos conocen los resultados de la evaluación y toman conciencia de que es una percepción compartida, puede propiciarse en ellos la reflexión y la autorreflexión y, como consecuencia de éstas, se podrán, en conjunto, diseñar acciones para mejorar esa construcción. Y es aquí donde se destaca su mayor valor. Trabajar con el clima permite generar procesos de mejora orientados a incrementar la eficacia de las prácticas organizacionales.

Esto, por supuesto, demanda la necesidad de gestionar el clima que, como bien lo señala Martínez (2006), implica un profundo compromiso gerencial con la mejora del desempeño organizacional a través de una gestión efectiva de las personas. Implica también que el gerente deba hacerse cargo de que el clima de su grupo de trabajo sea resultado de su acción gerencial. Además significa creer en la capacidad de los individuos dentro de la organización para agregar valor a través de la innovación en cualquiera de sus formas. Significa una búsqueda genuina de nuevas formas de hacer las cosas en lugar de tratar de hacer las mismas a un costo menor. Se trata de pensar en términos de valor y no en términos de costos exclusivamente. Significa tomar el riesgo de cambiar el *status quo* y hacerse cargo.

## CONSIDERACIONES FINALES

Concluimos, subrayando lo importante que debe resultar para la gerencia de cualquier organización, incluir como parte de su plan de gestión, una medición del clima organizacional, que proporcione una apreciación compartida de la atmósfera en la cual se realiza el trabajo, seguido por jornadas de reflexión, con el firme propósito de lograr la mejora de la organización como sistema social. Esta proposición, la formulamos con la convicción fundamentada en la experiencia obtenida en las investigaciones sobre el tema, las cuales reportan niveles de éxito que sólo podrán variar por la capacidad y maestría que posea el gerente para atender el clima.

El concepto de evaluar el clima organizacional, o tomar información, es muy valioso porque permite a los líderes institucionales salir de sus propias percepciones y creencias, para incorporar las percepciones y creencias de toda la población o de una muestra representativa de la misma y esto, indudablemente, brinda información suficiente para definir planes de acción. Sin embargo, esto no tiene ningún valor si luego no se gestiona el clima, es decir, si no se definen e implementan planes de mejora a partir de la información. Es más, cada gerente puede gestionar el clima de su grupo de trabajo aun cuando la organización no esté haciéndolo como práctica corporativa (Martínez, 2006).

Por otra parte, es necesario que la gerencia tome conciencia de que las mejoras en la organización deben diseñarse e implementarse bajo un enfoque ecológico. Es decir, que hay que atender, tanto a las condiciones

del ambiente como la forma en que cada individuo organiza la información, obtenida ésta como resultado de su interacción con ese ambiente, dado que ambos aspectos determinan el pensar, sentir y actuar en el individuo, en el logro de un desempeño armónico.

Finalmente, se recomienda como práctica laboral permanente que el gerente incluya la evaluación del clima organizacional. Esto implica el carácter de obligatoriedad cuando se pretende iniciar en la organización un proceso de cambio debido a que, cuando el concepto del clima organizacional se plantea como una percepción colectiva, se construye sobre los factores que intervienen en un momento determinado. No es una descripción normativa, y forma parte de los estados actuales de la organización. En este sentido, el principio de contemporaneidad es fundamental en la descripción del clima (Toro, 1996; Pérez, 2004) y cobra vital importancia cuando el gerente asume esta gestión como un compromiso personal y con la organización.

## REFERENCIAS

- Álvarez, G. (1992a). El constructo “clima organizacional”. Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1-2), 225-50.
- Álvarez, G. (1992b). Factores personales y académicos de estudiantes universitarios que influyen en la percepción del clima organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1-2), 101-119.
- Alvariño, C., Arzola, S., Brunner, J., Recart, M. y Vizcarra, R. (2000). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. *Paideia*, 29, 15-43.
- Brunet, L. (1997). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Brunner, J. J. (1998). *Globalización cultural y posmodernidad*. Santiago de Chile: Fondo de Cultura Económica.
- Brunner, J. J. (1999). *América Latina al encuentro del siglo XXI*. Ponencia presentada en el Seminario América Latina y el Caribe frente al Nuevo Milenio, organizado por el BID y la UNESCO, París.
- Bustamante U., S. y Pérez de M., I. (2005). Ciencia, tecnología y formación del talento humano: una respuesta a la realidad multicultural. *Educare*, 9(2), Extraordinario, 223-237.
- Ciampa, D. (1990). *Liderazgo industrial*. Bogotá: Legis.
- Cornell, F. (1955). Socially perceptive administration. *Phi Delta Kappa*, 36(6), 219-223.
- Covey, S. (1995). *Los siete hábitos de la gente eficaz*. Madrid: Paidós.



- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Colombia: Legis.
- Didrickson Takayanagui, A. (2001, Julio). *La construcción de un modelo de universidad alternativa: la universidad de la innovación*. Conferencia presentada en el marco de la transformación universitaria. Vicerrectorado Académico, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Forehand, G. A. y Gilmer, B. (1984). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Boletín*, 64, 361-382.
- González, J. M. (2001). *Clima educativo universitario*. Venezuela: ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora.
- Halpin, A. (1976). *Theory and research in administration*. New York: McMillan Inc.
- Halpin, A. y Croft, D. (1963). The organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22, 171-183.
- Herrada, A. (1997). Pasado, presente y futuro de la medición del clima organizacional en el Grupo de Empresas Carvajal S.A. Conferencia presentada en el I Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional. En *Memorias* (pp. 47-55), Bogotá.
- Ivancevich, J. M. y Lyon, H. L. (1972). *Organizational climate, job satisfaction, role clarity and selected emotional reaction variables in a hospital milieu*. Lexington, Kentucky: Office of Development Services, University of Kentucky.
- Jiménez, M. (1997). *La reestructuración productiva ¿Nueva doctrina industrial?*. México: Departamento de Administración de la UNAM-A.
- Kozlowski, S. y Doherty, M. (1989). Integration of climate and leadership. Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74, 546-553.
- Lameda, A. (1997). *La acción gerencial desde la perspectiva de las competencias personales, clima organizacional y productividad*. Tesis doctoral no publicada, Universidad Rafael Belloso Chacín, Maracaibo.
- Maldonado P., M. (2006). *Percepciones de estudiantes sobre la dinámica organizativa en el departamento de educación técnica de la UPEL-IPB*. Trabajo de grado de Maestría no publicado, Instituto Pedagógico de Barquisimeto Luis Beltrán Prieto Figueroa, Barquisimeto.
- Martínez, R. (2006). *Management. El éxito es de quienes pueden cambiar el clima*. [Documento en línea]. Disponible: [www.mujiernegocios.com/articulo533-lanacion.htm](http://www.mujiernegocios.com/articulo533-lanacion.htm) [Consulta: 2006, Febrero 4].
- Moos, R. (1986). Work as a Human Context. En M. S. Pallak y R. Perloff (Dirs.), *Psychology and work: productivity, change and employment*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Naylor, J., Pritchard, R. e Ilgen, D. (1980). *A theory of behavior in organizations*. New York: Academic Press.

- Oria G., S. (2002). *Los gerentes públicos en la gestión del cambio*. Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la administración pública, Lisboa, Portugal.
- Pérez de M., I. (2001, Junio). *La acción gerencial: transformando su empresa a partir del clima organizacional*. Conferencia presentada en el II Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional, Medellín.
- Pérez de M., I. y Maldonado, M. (2004). Análisis organizacional en instituciones educativas. *Revista Encuentro Educativo*, 11, 448-459.
- Pérez de Maldonado, I. (1997). El clima y la satisfacción en el trabajo, como fundamentos del éxito en la empresa de principios del próximo milenio. Conferencia presentada en el I Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional. En *Memorias* (pp. 1-5), Bogotá.
- Pérez de Maldonado, I. (2000). Modelo de acción pedagógica para capacitar a gerentes en las empresas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 19(2), 67-79.
- Rivas, C. (1992). Clima organizacional como predictor de productividad bancaria. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1 y 2), 139-149.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a. ed.). México: Pearson Educación.
- Sulbarán, J. (2002). El rol de la gerencia en los procesos de cambio. *Revista de Economía*, 14, 193-206.
- Toro, F. (1992). Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1 y 2), 163-173.
- Toro, F. (1996). Clima organizacional y productividad laboral. *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*, 49.
- Toro, F. (1997). Relación entre el clima organizacional y la imagen gerencial. Conferencia presentada en el I Simposio Colombiano sobre Clima Organizacional. En *Memorias* (pp. 77-82), Bogotá.
- Toro, F. (2001). *El clima organizacional. Perfil de empresas colombianas*. Colombia: Cincel.
- Vargas H., J. (2000). Impacto de las tendencias políticas y sociales en la formación del capital humano con nivel de postgrado en ciencias organizacionales y administrativas. *Revista digital Contexto Educativo*. [Revista en línea], 11. Disponible en: <http://contexto-educativo.com.ar/2000/11/nota-03.htm> [Consulta: 2006, Febrero, 25]
- Villa S., A. y Villar A., L. (1992). *Clima organizativo y de aula. Teorías, modelos e instrumentos de medida*. España: Publicaciones del Gobierno Vasco.