



# HACIA UNA DEFINICIÓN COMPREHENSIVA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

M. SILVA VÁZQUEZ  
Universidad de Barcelona

## Resumen

Buscando una definición comprehensiva del constructo «clima organizacional» se revisan los antecedentes del mismo y el desarrollo, formación y diversificación de su definición formal. Estas definiciones formales, unas resaltan las propiedades organizacionales, otras enfatizan las representaciones cognitivas e interpretaciones perceptuales o, finalmente, consideran la interacción entre la persona y la situación. Se explora la posibilidad de una integración de las tres formas de definir el clima y se propone una definición comprehensiva en la cual el clima se considera externo al individuo, distinto de la realidad organizacional en la que existe y de las percepciones individuales, aunque generado por los miembros de la organización.

## Abstract

Looking for a comprehensive definition of the «organizational climate» construct, the author reviews its foundations, its development and the process of diversification of its formal definition. The different approaches may put emphasis on organizational properties, on the cognitive representations and perceptual interpretations of the subject or, finally, on the person-situation interaction. It is explored the possibility of integrating the three approaches to a definition of climate, and it is proposed a comprehensive one in which the climate is considered external to the individual, different from the organizational reality in which it exists, and different from the individual perceptions, but generated by the members of the organization.

## Introducción

Hay pocos conceptos de la psicología social de las organizaciones tan utilizados por quienes trabajan con grupos u organizaciones como el de «clima organizacional», pero sin preocuparse por averiguar cuál es su contenido y utilidad.

Bajo el tópico «clima organizacional» se encierran una serie de fenómenos organizacionales referidos tanto a los individuos como a la situación en que desarrollan su actividad. Usualmente es visto como el *carácter interno de trabajo de una organización* y se le reconocen influencias sobre las cogniciones y conductas (Ashforth, 1985), así como en los procesos de desarrollo, evolución y adaptación de la organización. Autores tan significativos en psicología organizacional como March y Simon o Argyris, ya en los años cincuenta, reconocen la gran influencia que tienen los ambientes organizacionales sobre la conducta de los individuos.

El desarrollo del concepto «clima organizacional»

se enmarca en el mismo proceso de evolución de la psicología de las organizaciones. Es difícil determinar el momento preciso en que empezaron los estudios de clima. Suele citarse la publicación de la investigación de Halpin y Croft (1963) en organizaciones escolares, llevada a cabo en la Universidad de Ohio, como uno de los estudios que fomentan e impulsan el análisis de los climas en las organizaciones. Sobre todo, porque generará otras investigaciones y revisiones.

## 1. Antecedentes y primeras definiciones

En el intento de ir más a las fuentes que pudieran darnos razón de por qué se ha desarrollado el estudio del clima en unas u otras direcciones, deberíamos remontarnos a los trabajos de Tolman (1932), que buscan explicar la conducta «propositiva» (*pur-*

positiva) sobre la base de *mapas cognitivos* individuales del ambiente. En Tolman, el ambiente relevante para la conducta es abiertamente subjetivo y un claro antecedente del concepto de clima.

Es la obra de K. Lewin (1935, 1939, 1951) la que sirve como estímulo para el desarrollo creciente del interés por el contexto social. De modo específico, su trabajo experimental de laboratorio junto con Lippitt y White sobre los estilos de liderazgo grupal introduce el término «clima» como vínculo entre la persona y el ambiente. Según sean las conductas de los líderes (democrática, autocrática o *laissez faire*), el grupo se comportará de modo distinto creándose diferentes climas. Desde entonces el estudio del clima ha seguido varias direcciones conceptuales y metodológicas.

Explicar lo que significa el clima para Lewin implica adentrarse en su teoría de la personalidad en la que el individuo se siente como inmerso en un *espacio psicológico* de fuerzas internas y externas que actúan sobre el mismo y en la diferencia entre «espacio vital» (el ambiente tal y como es percibido) y la «zona limítrofe» (el mundo físico y social tal como es), pero poniendo el énfasis en el espacio vital que es dependiente del perceptor humano. Sus trabajos se enmarcan dentro del nuevo enfoque de las teorías organizacionales que, como reacción, pone el acento más sobre la conducta de las personas en su ambiente que en las consideraciones tecnológicas y clásicas. El contexto social se considera como un patrón relativamente duradero y estable de acciones e interacciones de la gente en la organización y que constituye un conjunto de fuerzas sociales sobre el individuo en ese ambiente (Fernández Ríos, 1985). El camino al clima psicológico y/o organizacional estaba abierto y su influencia continúa en la actualidad.

Un trabajo que recibe las ideas de las teorías lewinianas, aunque a veces no se cite o se haga de pasada, y que posiblemente ha tenido más importancia en el desarrollo del estudio del clima (Stern, 1970), es la teoría de la personalidad de Murray (1938). Murray reinterpreta las líneas marcadas por Lewin, conceptualizando las fuerzas externas e internas como *necesidades* (tendencias autodirectivas de la personalidad) y como *presiones* (controles situacionales externos). El entorno, tal como es, influye el clima psicológico de los «individuos que trabajan» en el mismo. Murray identifica un conjunto de 30 fuerzas que constituyen, componen o integran las necesidades psicológicas del individuo como fuerzas internas (*presión beta*: interpretación personal subjetiva hecha por el individuo de los objetos influyentes). Dicha presión tiene su contrapartida en fuerzas externas ambientales (*presión alfa*: característica objetiva y real de la presión) que actúan como presiones sociales. Estas fuerzas representan tendencias que parecen dar unidad y dirección a la personalidad, no pueden ser observadas directamente, pero pueden inferirse de las acciones de los individuos o mediante tests de personalidad.

Aunque el concepto se desarrolla a partir de los años sesenta, antes encontramos definiciones

como la de Cornell, que subraya el sentido interpretativo o perceptivo del clima, visto como una interpretación o percepción de uno de los elementos constitutivos de la organización cual es el rol propio y los roles de los demás en la misma.

Para Argyris (1958), una organización se constituye para conseguir un objetivo o fin, de lo cual se derivan una serie de necesidades y requerimientos a implementar; pero también el individuo viene a la organización con unas necesidades de tipo personal, muchas veces no coincidentes con las de la organización. La manera de mantener el conflicto generado en los límites aceptables reside en la creación de una «atmósfera» de confianza interpersonal, de compromiso y apertura (dimensiones de clima) que impida la ocultación del conflicto a fin de que afloren los problemas y se les pueda dar adecuada solución. Las relaciones interpersonales son los determinantes principales del clima de la organización. Destaca la preocupación de Argyris por evitar que el análisis del clima lleve a una simplificación de la realidad.

La introducción del concepto de clima en la psicología organizacional e industrial hay que atribuirla también a Gellerman (1960), que sigue los pasos de las definiciones analógicas llamándolo «personalidad» o «carácter» de la organización. Las metas y las tácticas de los individuos a través de las cuales se manifiestan sus actitudes se han de considerar determinantes del clima.

La publicación de *The Organizational Climate of Schools* (Halpin y Croft, 1963) marca definitivamente la etapa a partir de la cual se va a desarrollar ampliamente el estudio del clima y se inicia el camino que van a seguir estos estudios. Producción amplia llena de esperanzas, en que la búsqueda sistemática se mezcla con otras apresuradas en su desarrollo histórico amplio y significativo (Glick, 1985). La proliferación de estudios en la última década muestra las preocupaciones que suscita la problemática conceptual y metodológica implicada en la definición del clima organizacional. Lo cual dice que la controversia sobre el concepto *genérico y grueso* de clima (Peiró, 1986) es larga y aún perdura, pudiendo deducir que el concepto no es anodino, aunque necesitado de una síntesis.

## El clima como concepto intuitivo

En la base del concepto «clima organizacional» que se ha ido desarrollando históricamente y diversificándose en el tiempo subyacen conceptos intuitivos y analógicos que dominan la vida cotidiana. Podríamos calificarlos de definiciones de «sentido común» que han tomado varias denominaciones: carácter, personalidad, espíritu o cultura, atmósfera psicológica, tono, etc. La calidad de sutileza, espíritu, fuerza o energía, esa sensación que se percibe como característica de un ambiente organizacional, con indicios de estabilidad en el tiempo, es, según Argyris (1958), el *sistema viviente*, la personalidad de esa organización. Esta visión intuitiva del clima no dice

qué es, cómo se forma o mide, cómo se cambia o modifica, si se solapa o no con otros constructos; en definitiva, para qué sirve y cómo utilizarlo.

Se habla de clima asociándole con conceptos como «moral» después de la II Guerra Mundial debido a la preocupación de los gobiernos por el espíritu que reinaba entre el ejército y la población y que da lugar a los primeros estudios que intentan captar este espíritu o estado mental entendido generalmente como un concepto de grupo.

Otra forma de definir el clima es utilizando la metáfora meteorológica. Cuando nos referimos a los grupos y a las organizaciones estamos trasladando analógicamente lo que son clasificaciones de rasgos atmosféricos, como lluvia, temperatura, viento, etc., que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región al clima grupal y organizacional como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales. Autores como Ekvall (1987), Guion (1973), Payne y Pugh (1976), entre otros, recurren a la analogía o metáfora del clima atmosférico para ilustrar y explicar el clima organizacional. El clima meteorológico no significa valoración, sino un conjunto de datos que son objetivamente medibles y que le describen como las condiciones promedio durante un período determinado de tiempo (Schneider, 1975). Quienes llevan la analogía más lejos y de manera más coherente son Payne y Pugh (1976), apareciendo en ellos la idea de energía de los sistemas sociales y un enlace de los niveles individual y organizacional del análisis entre los que se establece una interrelación.

## 2. En busca de una definición formal

Si bien las definiciones intuitivas y analógicas nos introducen en la comprensión de lo que se entiende por clima como «ciencia del sentido común», hemos de avanzar hacia una comprensión científica del constructo y ver las posibilidades de definirlo formalmente. En los intentos de definir formalmente el clima podemos observar cómo, a medida que se avanza en el estudio del tópico, se adquiere precisión y aparecen mejor los posicionamientos teóricos de sus autores. Sin embargo, muchas de estas definiciones son descriptivas y frecuentemente inconsistentes entre sí, sin que proporcionen orientaciones claras para desarrollar la teoría y mejorar la medición (Glick, 1985).

La línea marcada por Rouseau (1988), aunque ignora autores de la importancia de Tagiuri (1968) (que incluimos), nos servirá de base para intentar descubrir cómo se ha ido desarrollando y formando el constructo. La singladura recorrida por el concepto pasa por resaltar las propiedades o características organizacionales, presuponiendo que dominan los factores organizacionales o situacionales; un segundo conjunto de definiciones enfatiza las representaciones cognitivas e interpretaciones perceptuales, donde son determinantes los factores indivi-

duales; finalmente, se llega a la idea de percepciones molares o globales en que se considera la interacción entre la persona y la situación.

### Asunciones básicas en la definición del clima

El desarrollo histórico del constructo clima organizacional en la teoría y en la investigación ha sido diverso y en muchas ocasiones se investigó en base a presupuestos normalmente sin especificar (Schneider, 1975). Estas asunciones podrían enmarcarse dentro de dos formas de pensamiento o marcos temáticos conceptuales (Munné, 1989): El cognitivismo y el funcionalismo.

Las identificadas con la *gestalt* asumen que los individuos intentan aprehender el orden en su ambiente y crear orden a través del pensamiento, es decir, captar el significado. Como sabemos, el enfoque de cómo se organiza la percepción en la *gestalt* establece que el todo es diferente de la suma de sus partes. Sus dos principios fundamentales son: que la tarea del que percibe es captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo, y crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a través del pensamiento. Por tanto, el orden está ahí, no se escoge, y se tiene que descubrir cuál es.

La segunda asunción se identifica con el funcionalismo. Captar el significado del ambiente sirve para que el individuo adapte sus actitudes y conducta al mismo. El por qué la gente tiende a poner orden en su ambiente se basa en dos elementos fundamentales: a) las funciones de la cognición y comportamiento en la adaptación al ambiente, y b) el rol de las diferencias individuales en la capacidad de adaptación al ambiente. El orden es aprehendido y creado con la finalidad de adaptar actitudes y comportamientos al ambiente. La persona tiene necesidad de conocer su situación en relación con el medio, para lo cual explora y examina cuáles son los elementos del mismo. No es algo que viene dado, sino que se va creando para conseguir su adaptación. Se subraya la percepción y participación activa del sujeto.

Analizando las formas de entender la percepción por la *gestalt* y el funcionalismo se deriva un modo de entender la naturaleza y función de las percepciones del clima. En cualquier caso, existe una asunción general válida para ambas posturas: los individuos de una organización, grupo o subsistema de la misma y en un nivel jerárquico determinado deberán desarrollar y tener percepciones semejantes del clima. Así, diferentes ambientes tendrán diferentes climas. Por tanto, si lo incluimos en los marcos teóricos de la cognición social y del funcionalismo (Munné, 1989) asumimos que el clima es un constructo psicosocial (Ekvall, 1987; Pargament y cols., 1983) en que el clima tanto se relaciona con las características de los individuos como con la naturaleza del contexto.

## A) Predominio de los factores organizacionales

En la búsqueda de una síntesis, por su importancia histórica, nos referiremos en un principio a Katz y Kahn (1966), para quienes el clima es el resultante de un número de factores que se reflejan en la «cultura total» de la organización. Independientemente de la indiferenciación entre cultura y clima, el concepto que desarrollan estos autores se refiere a la organización como globalidad, a la interacción entre los individuos, por una parte, y entre los individuos y los procesos y estructuras organizacionales, por otra. Dirección parecida siguen Schneider y Bartlett (1968).

En esta línea se enmarca la definición de Forehand y Gilmer (1964), muy citada debido a que reúne unas características que la hacen viable operativamente. El clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen una organización de otras organizaciones; b) son relativamente duraderas en el tiempo, y c) influyen la conducta de la gente en las organizaciones (1964, pág. 362). El clima así definido lo componen una serie de elementos utilizados comúnmente al hablar del individuo rodeado de su ambiente. Elementos tan variados como: la atmósfera, el comportamiento social, cultura, ecología, entorno, campo, ambiente moral, medio, situación, a los cuales se unirían aspectos psicológicos del medio ambiente interno. Incluye todo aquello a lo cual el individuo reacciona en la organización y que forma el contexto de estímulos e interrelaciones que tienen lugar en la vida misma organizacional.

Se critica, obviamente, este planteamiento en su generalidad. Y junto a la no especificación de variables como la estructura, productos y tecnología, es tildada de no diferenciar el clima por referirse más a las actitudes y a la motivación (Tagiuri, 1968). Señalar, no obstante, que el estudio del clima no excluye la utilización de modelos motivacionales para la explicación de la conducta, sino que éstos pueden servir de ayuda sobre todo en la explicación de las diferencias en la conducta y las actitudes de cada individuo.

A nuestro entender, los elementos físicos y psicológicos de Forehand y Gilmer estarían en consonancia con los que caracterizan el ambiente como es descrito por Tagiuri, a pesar de sus críticas, aunque de manera más generalizada y menos explícita. La definición de Tagiuri (1968) se fundamenta en la visión del clima como una característica del ambiente total que tiene cuatro dimensiones: la ecología, el medio, el sistema social y la cultura. Es la más clásica y utilizada: *El clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) es experimentada por sus ocupantes; b) influye su conducta, y c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente* (1968, pág. 25).

Como primer elemento resalta la relativa estabilidad que se atribuye al clima, lo cual significa posibilidad de medición y cambio. El clima está basado en características de la realidad externa, del ambiente,

pero tal como es percibido, experimentado, de manera que está determinado en parte por las características, actitudes, conductas y expectativas de los individuos. Finalmente, el clima es algo fenomenológicamente exterior al individuo, pero éste contribuye a su naturaleza y tiene consecuencias directas sobre el comportamiento al actuar sobre sus actitudes y expectativas.

Desde una perspectiva clínica, Moos y colaboradores poseen una categorización similar a la de Tagiuri llamada *ecología social* (Moos, 1974; Trickett y Moos, 1974, etc.). Con una perspectiva teórica similar a la de Stern (1970), enfatizan las demandas ambientales o «presiones» y analizan una serie de variables ecológicas y estructurales, sociales y psicosociales de los individuos, los grupos y las instituciones. El juego está en las relaciones de interacción que los individuos y los grupos establecen con el sistema físico y social del ambiente (Cfr. Morales, 1985). Los individuos establecerán conductas en una dirección u otra según la percepción que desarrollen del «clima social» existente en una situación dada y la caracterización que los individuos hacen de su ambiente de la cual se puede obtener una medida de clima ambiental. En esta categorización el clima es sólo una de las seis aproximaciones al entorno humano de interrelaciones personales.

Estas definiciones, como la de Campbell y colaboradores (1970), basada en un conjunto de propiedades, componentes y determinantes que contribuyen a la formación del clima, no logran su intento de ver el clima como una realidad organizacional y muestran una indefinición entre lo perceptivo y lo organizacional.

Claramente dentro de la tradición que ve el clima como un atributo organizacional, con existencia independiente de las percepciones de los individuos, como un concepto ecológico, total, se enmarca la definición de Payne (1971) y la de Payne y Pygh (1976). El clima *describe los procesos comportamentales característicos en un sistema social de forma puntual. Estos procesos, que han llegado a formar parte del constructo, reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros...* (1976, páginas 1126-1128).

Desde la misma perspectiva, Ekvall (1983) trata de relacionar esta definición introduciendo algunas restricciones: *El clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida de la organización. Se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización. Cada miembro percibe y describe el clima en función de sus propias percepciones. Estudiarlo en función de estas percepciones individuales no es lo mismo que decir que el clima sean las percepciones, debiendo considerarse una realidad organizacional, como lo son las jerarquías informales o las normas de grupo* (citado por Ekvall, 1987). Delimita la definición de Payne diferenciando del clima tres conceptos: la cultura organizacional (valores y creencias básicas), la estructura social y las relaciones laborales. Creemos importante resaltar que cuando se define el clima desde el punto de vista

objetivo o realista, como opuesto al subjetivo o fenomenológico, no se niega la existencia de las percepciones, sino se afirma que el clima es percibido por el individuo y en función de estas percepciones se hace la descripción del mismo, que podría hacerse también por otros medios, como la observación externa.

Finalmente, Glick (1985) entiende que la investigación debe centrarse más en lo organizacional que en lo individual, definiendo el clima como un término genérico para una extensa clase de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto organizacional por las acciones de los individuos. El clima es *un resultado de procesos sociológico/organizacionales* (Glick, 1985, pág. 605), sin negar el papel que los procesos de interacción juegan en la formación del clima, y *debe existir para la población como un todo o no existe para ninguno* (1985, págs. 604-605). Estas variables organizacionales de que se habla en la definición *incluyen «las prácticas interpersonales (el clima social)»* (Schneider, 1985, pág. 595) y *los significados desarrollados intersubjetivamente que resultan de los procesos organizacionales de toma de sentido* (Glick, 1988, página 133).

Las características más relevantes de estas definiciones son: 1) el clima es algo externo al individuo; 2) que le rodea, pero que es distinto de las percepciones; 3) existente en la realidad organizacional; 4) se puede operativizar a través de las percepciones, observadores externos o medidas objetivas, y 5) distinto de la cultura organizacional.

## B) Predominio de los factores individuales

En la evolución del concepto toman cuerpo las definiciones que consideran el clima un atributo del individuo, cuestionado ya por Guion (1973), una estructura perceptual y cognitiva de la situación organizacional. En este orden de cosas, podemos entender la distinción de James y Jones (1974) entre «clima psicológico» y «clima organizacional». El clima «psicológico» deberá, según estos autores, usarse en el futuro para identificar aquellas investigaciones que se refieren al clima individual como percepciones abstractas. Según esto, *las percepciones del clima son descripciones psicológicamente molares en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema. A través de ellas un sistema puede crear varios climas. La gente percibe climas diferentes porque las percepciones molares funcionan como marcos de referencia para conseguir una congruencia entre la conducta y las prácticas y procedimientos del sistema* (Schneider, 1975, página 474).

En esta definición paradigmática de la perspectiva individualista (aunque psicosocial), Schneider resalta el carácter de proceso de construcción de significado mediante el cual los individuos crean sentido de la situación en que trabajan y desarrollan, consecuentemente, conductas apropiadas actuando como un procesador de información proveniente de

ambas partes. La diferente exposición de los individuos a las condiciones situacionales origina la existencia de distintos climas.

Definiciones derivadas del conjunto más significativo de autores de esta corriente son las de Jones y James (1979) y Joyce y Slocum (1979). A partir del espacio de vida, en el sentido lewiniano, Joyce y Slocum (1979) definen el clima como las percepciones que los individuos tienen del ambiente determinadas por los «hechos cuasi-físicos», «cuasi-sociales», «cuasi-conceptuales» y por la «intersubjetividad», produciéndose una influencia mutua en las percepciones (especialmente, señalo, por los que fueran más conscientes de la situación). Lo que implica interacción social.

Podríamos tomar como resumen de esta conceptualización del clima la definición de James y Sells (1981), que expresa la visión de todo un programa de investigación (James y cols., 1978). El clima son *representaciones cognitivas del individuo de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el significado psicológico y la significatividad de la situación para el individuo* (1981, pág. 275). Y añaden que *las percepciones se cree que son una función de componentes históricas, a saber, esquemas cognitivos que reflejan experiencias idiosincráticas de aprendizaje* (1981, pág. 276). Tal definición lleva a una medición *encaminada a valoraciones de constructos interpretativos, abstractos, generalizados e inferenciales* (1981, pág. 275). Al ser el clima un atributo del individuo, de significados compartidos, cobra importancia la cuestión de la cantidad de acuerdo como criterio en el tema de los climas colectivos y de la medición agregada para determinar el clima organizacional.

El punto clave de las definiciones que dan preponderancia a los factores individuales está en las percepciones molares del individuo, el cual asigna y atribuye significado a lo que le rodea (atributos ambientales y eventos), compartiéndolo con los otros miembros de la organización (acuerdo perceptual). La unidad de teoría es el individuo.

## C) Definiciones de interacción persona-situación

Un tercer conjunto de definiciones del clima responde en sus recientes formulaciones a aproximaciones que pretenden salvar la dicotomía subjetivo-objetivo de las anteriores definiciones: la aproximación del interaccionismo simbólico de Schneider y Reichers (1983) y la estructural de Poole y McPhee (1983) y Poole (1985).

La perspectiva del interaccionismo simbólico sostiene que en las interacciones «comunicativas» cada individuo responde a los elementos de la situación definiéndolos e interpretándolos de modo idiosincrático. Estas maneras de interpretar y definir forman los distintos climas de grupo y subgrupo en la organización debido a las interacciones que se producen dentro de los mismos. Partiendo de que los proce-

sos de socialización de los nuevos son los que dan origen a los climas, puntualizan específicamente que *las interacciones sociales en el lugar de trabajo ayudan a los nuevos a comprender el significado de los varios aspectos del contexto de trabajo. Y es a través de las interacciones sociales como los individuos llegan a tener percepciones similares del contexto* (Schneider y Reichers, 1983, pág. 31).

El clima desde esta perspectiva sería tanto una propiedad del individuo que percibe como de la organización, cumpliendo la función de ser una variable del sistema que tiene la virtualidad de integrar el individuo, el grupo y la organización. El acento se pone en las interacciones de la gente determinadas por una serie de condiciones que llevan a la comparación social y a la conformidad social que actúan como mecanismos de donde surge el significado compartido que los individuos atribuyen a la situación. No importa si las creencias y significados compartidos son reales o no, su validación estaría en el consenso social (Ashforth, 1985).

También la perspectiva de Poole y McPhee, no lejos de la línea de Schneider y Reichers, pretende «sintetizar» las conceptualizaciones anteriores y se presenta como una visión pluralista. Los climas en la aproximación de la estructuración son vistos como estructuras jerárquicas de creencias, expectativas y valores, una estructura y un proceso de estructuración que produce y reproduce el clima. El clima es *una actitud colectiva, producida continuamente y reproducida por la interacción de los miembros. Esta actitud es un conjunto ordinario de lenguaje de manifestaciones acerca de la organización; es un tipo nominal más que una variable continua* (Poole y McPhee, 1983, pág. 213). Como la aproximación del interaccionismo simbólico, *los sistemas de interacción son el lugar de producción y reproducción de los climas y otros constructos intersubjetivos* (Poole, 1985, pág. 107).

El énfasis de esta definición del clima, bastante semejante a la de Ekvall (1983), está en los procesos de desarrollo de los patrones intersubjetivos de significado, en lo que tiene gran importancia el grado de coorientación de los individuos. No se reduce a expectativas o creencias de los individuos, sino que *incluye el «modo» de producción y reproducción de expectativas y creencias generalizadas* (Poole y McPhee, 1983, pág. 213). En el centro de todos estos procesos de estructuración está la comunicación como práctica clave organizacional y fuerza constitutiva de todos los climas. Lo importante es descubrir «cómo» llegan a crearse y a tener persistencia en el tiempo estas creencias y actitudes, cuál es el significado que el clima tiene para los individuos y la influencia que pueden tener en la vida de la organización.

Si bien las definiciones que llegan a la consideración del clima en la interacción de la persona y la situación parecen más completas y precisas que las anteriores, la interacción y la intersubjetividad para definir el clima (entendido como globalidad) no dan las pautas suficientes para diferenciarlo de las percepciones de los individuos, aunque incluyan una

explicación de por qué se produce la intersubjetividad.

### 3. Posibilidad de una integración del concepto

La posibilidad de la existencia del clima organizacional está consensuada. Otra cosa es cómo se define este constructo, qué efectos produce, cuál es su génesis y cómo y dónde se mide. Cada una de las definiciones anteriores lleva consigo la pretensión de dar solución a estas preguntas. Según se respondan podrían considerarse teóricamente tres escuelas correspondientes a las tres formas de definir el clima que hemos visto. Las tres tienen características comunes respecto al clima organizacional: consideran su relativa estabilidad y perdurabilidad, su posibilidad de distinguir entre organizaciones, que puede percibirse por los miembros y sirve de base para describir situaciones. En ellas subyacen las hipótesis siguientes: el clima organizacional es una suma de percepciones, es descriptivo y no evaluativo, su nivel de descripción se refiere a la organización o a sus subsistemas y las percepciones del mismo pueden influir la conducta.

Visto de esta manera podemos considerar que, más que tratarse de perspectivas distintas, estaríamos ante un proceso de desarrollo que constaría de tres niveles articularios. Parte del nivel I, características objetivas externas, pasa por los atributos de la organización percibidos por el individuo (nivel II), y llega a través del juicio descriptivo de la organización al clima psicológico globalizado y personalizado (Naylor, 1979; Naylor y cols., 1980). El dilema queda resuelto para Naylor en la articulación de los tres niveles, concluyendo que el clima puede incluir los tres niveles de conceptualización, aunque enfatiza que el «proceso» de formación de juicios del clima de nivel III, donde se encuentra la percepción que el individuo tiene de la «cantidad» de una característica particular psicológica poseída por la organización cuya base son las percepciones de los atributos ambientales es superior a los otros. El problema no está en diferenciar entre atributos objetivos o subjetivos del clima, que sería improductivo. El clima ha de ser considerado como un proceso de juicio que es descriptivo.

El intento de síntesis de Naylor, según como se mire, puede revertir de hecho en una reafirmación de la postura subjetiva; porque, aunque enfatiza el proceso de formación de juicios de nivel III, esto no deja de ser una característica de las personas y no de las organizaciones. En realidad, la síntesis se resuelve dando protagonismo al elemento subjetivo. Creemos que es difícil integrar posiciones que no sólo son diferentes en la conceptualización, sino en su operacionalización. Según se enfaticé lo macro o lo micro, la unidad de análisis quedará determinada por cada forma de definir el clima, a no ser que se dé una indeterminación o confusión, como sucede en muchos casos, conceptualizando como organizacional y midiendo como individual.

#### 4. Hacia una definición unitaria del constructo

Esta situación justificaría la preocupación por llegar a una clarificación de los conceptos y conseguir una metodología válida para la medición del clima antes de pasar a buscar conexiones y relaciones con otros estudios de la teoría organizacional (De Witte y De Cock, 1986) que constituiría un paso posterior. Difícilmente se podrán establecer relaciones entre elementos confusos y no bien delimitados que, a su vez, haría difícil e inviable una intervención adecuada y eficaz. Sería necesario ser riguroso en el estudio del clima para evitar las acusaciones de «ciencia barata» y las tradicionales críticas de «redescubrimiento de la rueda» y solapamiento con otros constructos (Guion, 1973; Johannesson, 1973), o la duda de si es «ciencia o folklore» (Woodman y King, 1978).

Una definición del clima podría ser unitaria y comprensiva si se le considerase como externo al individuo y distinto de la realidad organizacional en la cual existe y distinto de las percepciones, aunque se pueda operativizar a través de ellas, de observadores externos o de medidas objetivas. Tal definición haría quizá más fácil diferenciarlo de la «cultura». La definición que consideramos más próxima a esta visión sería la de Glick (1985).

De los múltiples intentos de definición del concepto de clima que hemos visto, conviene establecer el acuerdo de una definición genérica que permita su progresiva profundización dentro de la simplicidad deseable para un constructo tan nuclear. Para llegar a una definición unitaria del constructo entendemos que el clima organizacional es todo lo que constituye el «ambiente humano» de un grupo u organización, por diferenciación de los determinantes físico-ambientales que configuran el hecho organizacional. Creemos, por tanto, que:

1. Ha de considerarse como una construcción psicosocial inserta en la estructura organizativa. No basta con explicaciones globalistas para situar adecuadamente el fenómeno en cuestión. La correcta intelección del fenómeno clima organizacional ha de llevarnos a poner al descubierto los mecanismos de interacción entre los elementos individuales de la organización y el clima organizacional, y viceversa, planteamiento prototípico de la psicología social. En base a esta consideración podríamos determinar lo siguiente:

a) Todo individuo inmerso en una organización recibe las influencias del clima organizacional imperante y las grupales como subclimas, pudiendo modificar el contexto del grupo los efectos de las variables individuales sobre la conducta que el individuo desarrolla en su lugar de trabajo, filtrando este *input* en una síntesis personal que definirá en parte su actuación dentro de la organización. Esta síntesis incluye la valoración subjetiva, es decir, la representación que el sujeto hace de las influencias a las que está sometido. En este sentido, cabe decir que el in-

dividuo reacciona previa valoración idiosincrática al clima organizacional existente. Lo cual nos lleva a predecir, dentro de determinados márgenes, las conductas que los individuos tendrán con más probabilidad en razón del clima en el que están inmersos.

b) De igual modo, todo individuo perteneciente a una organización se constituye en agente climático específico por la posibilidad que tiene de influir a su vez en el sistema de interacciones que constituye la trama organizativa. Sin pensar en un poder omnímodo del individuo en la modificación del clima, si podemos postular su mediación con capacidad de modificar en mayor o menor medida el clima resultante por el simple hecho de ser uno de los elementos de interacción en el sistema.

2. Es generador, mediante las interacciones entre los miembros, de un espacio con potencial comunicativo y constructivo. El clima se produce por la interacción de las personas en su contexto. Análogamente podría ser similar al tipo de determinadas reacciones físico-químicas que necesitan ciertas características para que se produzca, es decir, un contexto energético producido por la interacción de las personas. Por tanto, el clima es posibilitador de la emergencia de determinados tipos de interacciones facilitadoras del desarrollo grupal y organizacional. Constructo mediador de la efectividad de las interacciones y potencial de energía que puede ser mejor visto en el manejo de los conflictos, pues es capaz de convertir interacciones en diferentes signos, positivos o negativos.

Con estos antecedentes, nos atravesaríamos a decir que el clima: a) es un estilo de grupo; b) que produce una imagen; c) generado por los propios miembros, y d) pero que les trasciende (Silva, 1990). Esta concepción es coherente con la consideración de la actividad humana dentro de una compleja red de interacciones a la que no son ajenos factores ambientales, temporales, estructurales, etc. Pensamos que los esfuerzos por desentrañar la estructura implicada en el concepto de clima organizacional debería seguir en la línea de operativizar mejor la conceptualización. En muchos de los escritos que tratan el tema se observa que, si bien desde el punto de vista teórico se contempla tal consideración global, al operativizar los instrumentos de medición se olvidan de esta manera de conceptualizarlo. Puede ser explicable por la dificultad intrínseca a este tipo de planteamiento.

Del mismo modo que suele ser útil determinar el clima de una zona por la fauna y la flora que lo habita, en vez de resumir pacientemente una infinidad de mediciones elementales como temperatura, humedad, etc., a lo largo de mucho tiempo con el fin de incluir los ciclos climáticos, puede pretenderse determinar los fenómenos climáticos de las organizaciones por el tipo de productos que generan (posibilidad de introducir la innovación, flexibilidad, etc.).

El clima posibilita determinados tipos de actuaciones en el seno de la organización tendentes a su

mantenimiento y desarrollo (o destrucción). Cualquiera definición del concepto deberá tener presente la identificación unitaria del fenómeno como «ambiente humano». Así, habría que distinguir los hechos de estructura organizacional de los procesos humanos que actúan dicha estructura de modo diferenciado en relación con el estilo idiosincrático aportado por todos y cada uno de los miembros de la organización. Lo que hace que el constructo de clima sea nuclear en el estudio de las organizaciones es su carácter global y compacto y, en cierta medida, independiente de los posicionamientos individuales. Por tanto, es su carácter de supraindividualidad lo que le da toda su fuerza explicativa y todo su interés en la investigación. Su interés no reside en ser una cómoda medida estadística derivada de los elementos que la generan.

En consecuencia, postulamos que el clima de una organización responde a un fenómeno real y no sólo cuantitativo que tiene implicaciones en la actuación organizacional como un todo y en los desempeños individuales de esa organización. Parece razonable postular igualmente la existencia de unidades de observación al mismo nivel de globalidad que justifiquen una medición representativa del fenómeno. Esta conceptualización del clima como fenómeno global no quiere decir que la fuente del clima esté fuera de la capacidad de actuación de los individuos en cuanto a las relaciones de tipo causal que pudieran establecerse. Las condiciones del clima organizacional no vienen dictadas tampoco desde instancias intemporales ni a-espaciales. Los individuos median la actuación del clima.

Desde esta concepción, la distinción de James y Jones (1974) entre clima «psicológico» y clima «organizacional», aun considerándola útil y un avance en los estudios del clima, sigue manteniendo una dicotomía que no nos parece real. El clima simplemente «es» y en él están implicados tanto elementos idiosincráticos y psicológicos de los individuos como elementos objetivos estructurales y procesuales. Consideramos que el clima es «algo» no dicotomizable existente en una organización. Tanto la aproximación del interaccionismo simbólico para la explicación de la etilogía del clima y especialmente la teoría de la estructuración del clima nos permiten entrever esta afirmación.

En el momento presente nos inclinamos más por la segunda aproximación a la explicación del origen y desarrollo del clima, porque permite entender el clima en el juego de fuerzas que existe entre la organización y el individuo, representando el clima algo diferente de la situación y de los individuos. Los climas organizacionales, tanto si se trata del clima «núcleo» como de climas «particulares», están en un proceso continuo de estructuración a través de las prácticas organizacionales (diferentes prácticas producirán diferentes climas como consecuencia de fuerzas diferenciadoras), por lo que si conocemos estos procesos de estructuración habremos llegado a la comprensión del clima (Poole, 1985). El clima sería, pues, una estructura, pero también, y aquí estaría la cuestión, un proceso de estructuración a tra-

vés del cual se establece un proceso dinámico de producción y reproducción del clima.

Esto nos lleva, como consecuencia, a entender que para estudiar el clima organizacional se ha de tener en cuenta todo el contexto organizacional, incluso el externo, en que no serían sólo las percepciones de los individuos, sino la estructura, los procesos y prácticas organizacionales a través de las cuales se generan unos eventos o situaciones que dan origen a un tipo de clima u otro, así como las interacciones de los individuos entre sí y con el contexto organizacional.

La conclusión que sacaríamos de lo dicho anteriormente es que, si conseguimos avanzar en la clarificación del mapa teórico, los retos de futuras investigaciones e intervenciones estarán mejor orientados. Entonces podremos decir con un poco más de seguridad que el clima es un constructo útil en el estudio de las organizaciones, con más posibilidades de aportar explicaciones en el análisis de la conducta y de ser un elemento viable de diagnóstico e intervención.

---

## Referencias

- Argyris, C. (1958). *Personality and Organization*. New York: Harper and Row.
- Ashforth, B. E. (1985). Climate formation: Issues and extensions. *Academy of Management Review*, 10, 837-847.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E. y Weick, K. E. E. (1970). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Cornell, F. G. (1955). Socially perceptive administration. *Phi Delta Kappan*, 36, 219-223.
- De Witte, K. y De Cock, G. (1986). Organizational climate: Its relationship with managerial activities and communication structures. En G. Debus y H. W. Scroiff (Eds.), *The Psychology of Work Organization*. Elsevier, 207-215.
- Ekvall, G. (1987). The climate metaphor in organization theory. En B. M. Bass y P. J. Drenth (Eds.), *Advances in Organizational Behavior*. Sage, 177-190.
- Fernández Ríos, M. (1985). La teoría del campo. En C. Huci (Dir.), *Estructura y procesos de grupo*. Madrid: UNED. vol. 1, 225-250.
- Forehand, G. A. y Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 361-382.
- Gellerman, S. W. (1960). *People, Problems and Profits*. New York: McGraw-Hill.
- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10, 601-616.
- Glick, W. H. (1988). Response: Organizations are not central tendencies: Sadowoxing un the darke, round 2. *Academy of Management Review*, 13, 133-137.
- Guion, R. M. (1973). A note on organizational climate. *Organizational Behavior Human Performance*, 9, 120-125.
- Halpin, A. W. y Croft, D. B. (1963). *The Organizational Climate of Schools*. Univ. Chicago Press.

- James, L. R., Hater, J., Gent, M. y Bruni, J. (1978). Psychological climate: Implications from cognitive social learning theory and interactional psychology. *Personnel Psychology*, 31, 783-814.
- James, L. R. y Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.
- James, L. R. y Sells, S. B. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. En D. Magnusson (Ed.), *Toward a Psychology of Situations: An Interactionist Perspective*. LEA, 275-295.
- Johannesson, R. E. (1973). Some problems in the measurement of organizational climate. *Organizational Behavior Human Performance*, 10, 118-144.
- Jones, A. P. y James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior Human Performance*, 23, 201-250.
- Joyce, W. F. y Slocum, J. (1979). Climates in organizations. En S. Kerr (Ed.), *Organizational Behavior*. Columbus: Grig Publ., 317-333.
- Katz, D. y Kahn (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.
- Lewin, K. (1935). *A Dynamic Theory of Personality*. New York: McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Sciences*. New York: Harper and Row.
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimental created «social climates». *J. Social Psychology*, 10, 271-299.
- Moos, R. H. (1974). Systems for the assessment and classification of human environments: An overview. En R. H. Moos y P. M. Insel (Eds.), *Issues in Social Ecology*. Palo Alto, CA: National Press Books.
- Morales, J. F. (1985). El estudio de los grupos en el marco de la psicología social. En C. Huici (Dira.), *Estructura y procesos de grupo*. Madrid: UNED. vol. 1, 25-65.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in Personality*. New York: Oxford.
- Munné, F. (1989). *Entre el individuo y la sociedad*. Barcelona: PPU.
- Naylor, J. C. (1979). *A Theory for Judgement in Organizations*. Comunicación al Congreso de la Applied Psychological Association, Munich.
- Naylor, J. C., Pritchard, R. D. e Ilgen, D. R. (1980). *A Theory of Behavior in Organizations*. New York: Academic Press.
- Pargament, K., Silverman, W. y cols. (1983). The psychological climate of religious congregations. *American J. of Community Psychology*, 11, 351-382.
- Payne, R. L. (1971). Organizational climate. The concept and research findings. *Prakseología*, 39, 40.
- Payne, R. L. y Pugh, D. S. (1976). Organizational structure and climate. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 1125-1173.
- Peiró, J. M. (1986). Organizaciones y medio ambiente. En F. Jiménez Burillo y J. I. Aragonés (Comps.), *Introducción a la psicología ambiental*. Madrid: Alianza, 251-282.
- Poole, M. S. (1985). Communication and organizational climates. Review, critique and new perspectives. En R. D. McPhee y P. K. Tompkins (Eds.), *Organizational Communication*. Sage, 79-108.
- Poole, M. S. y McPhee, R. D. (1983). A structural analysis of organizational climate. En L. L. Putnam y M. E. Pakanowsky (Eds.), *Communication and Organizations: An Interpretative Approach*. Sage, 195-219.
- Rouseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. En C. I. Cooper e I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Wiley, 139-158.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Schneider, B. y Bartlett, C. J. (1968). Individual differences and organizational climate I: The research plan and questionnaire. *Personnel Psychology*, 21, 323-333.
- Schneider, B. y Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Silva, M. (1990). *Clima organizacional: Implicaciones conceptuales y metodológicas en la intervención*. Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona.
- Stern, G. C. (1970). *People in Context*. New York: Wiley.
- Tagiuri, R. I. (1968). The concept of organizational climate. En R. I. Tagiuri y G. H. Litwin (Eds.), *Organizational Climate: Exploration of a Concept*. Boston: Harvard Univ., 11-34.
- Tolman, E. C. (1932). *Purposive Behavior in Animals and Men*. New York: Century Croffts.
- Trickett, E. J. y Moos, E. H. (1974). Personal correlates of contrasting environments: Student satisfaction in high school classrooms. *American J. Community Psychology*, 2, 1-12.
- Woddman, R. W. y King, D. C. (1978). Organizational climate: Science or folklore? *Academy Management Review*, 3, 816-826.