

# EL ORIGEN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, DESDE UNA PERSPECTIVA DE LAS ESCUELAS DE LA ADMINISTRACIÓN: UNA APROXIMACIÓN

*(Founding the origin of the organizational climate, from the perspective of school management: a theoretical approach)*

---

Fecha de recepción: 11-05-2016

Raúl Manuel Arano Chávez\*  
Jesús Escudero Macluf \*\*  
Luis Alberto Delfín Beltrán \*\*\*

Fecha de aceptación: 19-08-2016

## RESUMEN

*A lo largo de la historia, el ser humano ha evolucionado de manera gradual en todos los sentidos, de tal forma que la Administración no es la excepción. Desde los grandes clásicos y pioneros como Taylor, Fayol, Weber, Mayo, Maslow entre otros, cada uno de ellos aportó grandes principios a lo que hoy se le conoce como las ciencias Administrativas.*

*No debemos ver al desarrollo de las diferentes escuelas como un dato histórico sino más bien el surgimiento de un ente organizacional más humanizado, moderno, tecnificado y con una influencia de los diversos factores ambientales que sin lugar a duda intervienen todos los días en él llamado clima organizacional.*

*Hay que notar que con la descripción de las diferentes escuelas podemos entender la evolución del concepto a tratar en este caso el clima organizacional y como ahora puede experimentarse de manera personal o colectiva, teniendo hoy día gran importancia en las organizaciones ya que se puede establecer el buen funcionamiento de las organizaciones respecto a su capital humano que poseen.*

**Palabras Clave:** Administración, evolución, clima organizacional

## ABSTRACT

*Throughout history, humans have evolved gradually in every way, so that the administration is no exception. From the great classics and pioneers like Taylor, Fayol, Weber, Mayo, and Maslow among others, each contributed great principles to what is known today as the Administrative sciences.*

*We should not see the development of different schools as a historical fact but rather the emergence of a more humane, modern, tech and influence of various environmental factors that undoubtedly involved every day he called climate organizational entity organizational.*

**Keywords:** Management, development, organizational climate

---

\*Investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana. Correo electrónico: [rarano@uv.mx](mailto:rarano@uv.mx)

\*\*Investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana. Correo electrónico: [jescudero@uv.mx](mailto:jescudero@uv.mx)

\*\*\*Investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana. Correo electrónico: [ldelfin@uv.mx](mailto:ldelfin@uv.mx)

## I. INTRODUCCIÓN

Cuando hacemos énfasis a la palabra administración pensamos de inmediato en muchos conceptos, principios e ideas que pueden ayudar al hombre y a la organización en sus actividades primordiales.

La Administración ha experimentado un sinfín de grandes evoluciones a lo largo de la historia de la humanidad, ya que no son los mismos entornos hoy día, que hace algunos años, décadas o siglos, aunque básicamente el ser humano la utiliza por necesidad.

Una de sus principales áreas que la administración ha estudiado es entorno organizacional que lo rodea y que ahora llamamos clima organizacional, el cual mediante este trabajo se recalca en que época y como es que surgió.

Por lo anterior analizaremos a las distintas escuelas en la evolución de la Administración para demarcar en donde nace el concepto de Clima Organizacional y sus primeras conceptualizaciones.

## II. LAS PRIMERAS SEÑALES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL VISTA DESDE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA Y CLÁSICA

A lo largo de la historia de la Administración, el ser humano ha evolucionado de manera gradual, desde los grandes clásicos como Taylor y Fayol hasta la era de la Administración Moderna.

De esta forma Delgado (2002:4), comenta que en la escuela clásica de la Administración es hasta finales del siglo XIX en que aparecen dos grandes figuras pilares de esta época de la evolución de la Administración Científica: Frederick W. Taylor (1856-1915) en los Estados Unidos de Norteamérica, y el francés Henri Fayol (1841-1925), los cuales aunque contemporáneos realizaron cada uno diferentes aportaciones. Ejemplo de lo anterior son las siguientes aportaciones de Taylor como son:

1. La necesidad de desarrollar la Administración como disciplina científica.
2. Seleccionar científicamente al trabajador, de tal forma que el empleado sea responsable de las tareas para las cuales está verdaderamente capacitado.
3. Capacitar y desarrollar científicamente al trabajador
4. Colaborar entre patrones y empleados

Si bien es cierto que el enfoque de Taylor fue principalmente visto desde lo económico, en sus últimos años Taylor manifestó un gran interés sobre la dignidad del trabajador aunque esta

fase de sus ideas y principios no fue tan conocida.

La aportación que Henri Fayol realizó a la evolución del pensamiento administrativo se centró, no tanto en el individuo, sino en la organización entendida como una entidad productora de bienes y/o servicios (Ibidém, 1).

A diferencia de Taylor mencionan Terry y Franklin (1985:45) los esfuerzos de Fayol se referían a la "Administración Clásica", el foco era la empresa como un todo, no solo un segmento de ella. Fue un pionero del concepto de considerar que la Administración estaba compuesta de funciones y su trabajo proporcionó un amplio marco de trabajo a partir del cual podía estudiarse y desarrollarse a la Administración. Dentro de sus aportaciones están:

1. Áreas funcionales
2. Universalidad de la Administración
3. Los 14 principios (unidad de mando, autoridad, unidad de dirección, centralización, subordinación de interés particular al general, disciplina, división del trabajo, orden, jerarquía, justa remuneración, equidad, estabilidad, iniciativa y espíritu de equipo)
4. Modelo del proceso administrativo

Sin lugar a duda Taylor se enfocó a resolver los diversos problemas que se presentaban en el área de producción principalmente la deficiencia en el desempeño de los trabajadores.

Fayol dirigió sus esfuerzos hacia la identificación de las funciones administrativas y a establecer los llamados principios de la administración en donde universaliza estos conceptos.

A pesar de que no se hablaba de clima organizacional Taylor mencionó a su modelo tradicional en donde los gerentes determinaban cual era la forma más eficiente de realizar tareas de manera repetitiva y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales. Sin duda los trabajadores eran motivados mediante ganancias económicas. Cabe señalar que en teoría los gerentes eran la representación del liderazgo en el equipo de trabajo y que como un método estratégico para esos tiempos era entre más producción más dinero.

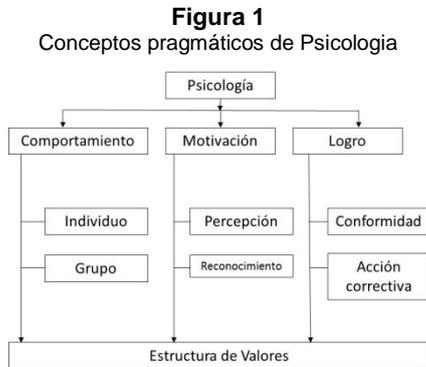
## III. MÁS SEÑALES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL VISTA DESDE LA ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS (1930)

Uno de los principales propulsores de esta escuela es Elton Mayo, así Hellriegel, Jackson y Slocum (2002:55) describen que el respaldo más sólido al planteamiento conductual provino de estudios efectuados entre 1924 y 1933 en la

planta de Hawthorne de la Western Electric Company en la ciudad de Chicago. Estudio que pretendió comprobar el incremento de la productividad de los trabajadores, aumentando o disminuyendo la iluminación ambiental. Con lo anterior se establece que la productividad del grupo varía por la atención que reciben los empleados por sus jefes, y la cohesión del grupo independientemente de las condiciones ambientales.

Terry y Franklin (1985:46) consideran que el punto importante y focal de la acción administrativa es el comportamiento del ser humano. Qué es lo que se logra, cómo se logra y por qué se logra se considera en relación con su impacto e influencia sobre las personas que son el componente de verdadera importancia no tan solo de la administración sino de las organizaciones.

Esta escuela se originó de la aplicación de las ciencias del comportamiento, en especial de la psicología y de la psicología social a la administración. Se considera al individuo como un ser *sociopsicológico* y las tareas a las que se enfrenta el gerente van desde comprender y conseguir los mejores esfuerzos de parte de un empleado al satisfacer sus necesidades psicológicas, hasta entender toda la gama de comportamiento psicológico de los grupos que representan la totalidad de la administración, como a continuación se presenta:



Fuente: Terry y Franklin (1985:47)

Esta figura representa los conceptos pragmáticos de la psicología ampliamente utilizados en la escuela del comportamiento.

#### IV. MAS PAPANBLE EL CLIMA ORGANIZACIONAL VISTA DESDE LA ESCUELA ESTRUCTURALISTA (1950)

En esta etapa de la administración los temas de estudio se focalizaron en los aspectos de índole estructural dentro de las empresas u organizaciones, analizando básicamente conceptos ligados con la autoridad, determinación de reglas y normas, la burocratización, teniendo como columna vertebral la visualización de organización de manera conjunta y no separada.

El desarrollo de esta escuela es mérito de Weber vale la pena resaltar que esta escuela clasifica a la sociedad en tres tipos:

- a) Las tradicionales
- b) Las carismáticas
- c) Las legales

Para Jiménez Castro (2000) las primeras están dominadas por características patriarcales y hereditarias, las segunda por místicas, arbitrariedad y personalismo y la tercera por los enfoques y regulaciones jurídicas, racionales o burocráticas, con predominio de las normas impersonales y búsqueda de la racionalidad para la elección de los medios y de los fines.

Sin lugar a dudas Weber para esta escuela desarrolló grandes aportaciones como fue la de teoría de estructuras de autoridad, así mismo hace énfasis a las actividades de la organización con base en las relaciones de autoridad. Así mismo describió un modelo ideal de organización a la cual llamó burocracia, principalmente caracterizada por la división del trabajo, definición clara de la autoridad, reglas y normas dentro de la organización.

En esta escuela se preocuparon por el concepto de hombre organizacional, es decir el concepto del hombre que desempeña tareas de manera simultaneas en diversas organizaciones.

Para Chiavenato (2011:56) hace referencia respecto a esta escuela que en la sociedad que vivimos, formada por organizaciones, cada persona representa un papel diferente y el hombre es un apéndice de las organizaciones y no vive fuera de ella, pues las necesita para obtener la satisfacción de todas sus necesidades primarias y secundarias. Esta perspectiva concilia e integra los conceptos del hombre económico y el hombre social.

A diferencias de las anteriores escuelas en donde estaban focalizados particularmente en las organizaciones u empresas industriales desde el punto de vista de la producción, en la escuela estructuralista no dejan de ver la producción pero la abordan desde el punto de vista social, es decir no conciben a la organización como entes aislados sino como parte fundamental de un sistema social en donde de manera permanente se mantienen relaciones continuas con el medio o entorno que los rodea como son las variables políticas, culturales, sociales, económicas, etc.

Aunque no se aborda todavía en esta escuela el termino de clima organizacional desde el punto de vista de esta escuela los entes que laboran en la institución deberían sentirse parte importante de ellas, ya que podría entenderse que la organización es el medio en donde el ser humano se desenvuelve de no ser así podríamos decir que estarían experimentando la frustración.

## V. EL NACIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA CONDUCTISTA (1960)

Es aquí en esta escuela donde se analiza a cada individuo que forma parte de una organización estudiando en ellos su comportamiento poniendo especial énfasis en sus emociones, atenciones, estímulos, entre otros. En otras palabras se comienza a analizar los estilos de trabajo de cada trabajador o gerente, los efectos psicológicos que impactan en la producción y las condiciones físicas y de seguridad de su entorno que los rodea.

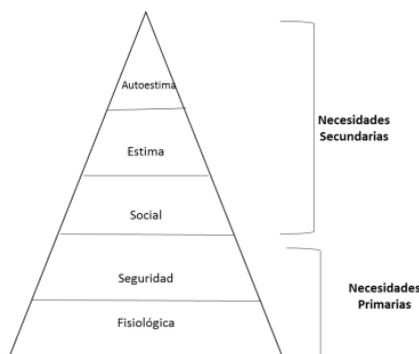
Así mismo Chiavenato (2014:240) menciona que la teoría conductista parte de la conducta individual de las personas para explicar la de las organizaciones. Para poder describir la conducta de los individuos es preciso estudiar la motivación humana, que representa uno de los temas centrales de la teoría conductista de la administración y un campo que recibió un volumen enorme de aportaciones. Los autores conductistas observaron que los administradores deben de saber cuáles son las necesidades de las personas para así comprender mejor la conducta humana y deben de utilizar la motivación como arma para mejorar la calidad de vida dentro de la organización. Con lo anterior se hace referencia que desde la escuela científica en donde predominaron las aportaciones de Taylor, con su modelo tradicional ya hablaba del termino motivación.

Uno de los principales teóricos que aportó mucho a esta escuela sin duda fue Abraham H. Maslow quien afirmaba que las necesidades humanas se presentan en niveles jerarquizados por orden de importancia e influencia en donde describe lo siguiente:

1. Necesidades fisiológicas
2. Necesidades de seguridad
3. Necesidades sociales
4. Necesidades de estima
5. Necesidades de autorrealización

A continuación se representa mediante su pirámide:

**Figura 2**  
La jerarquía de necesidades según Maslow.

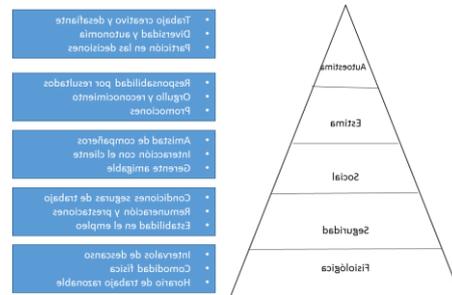


Fuente: Chiavenato (2014:242)

Otro de los que realizó aportaciones a esta escuela fue Frederick Herzberg con su teoría de los dos factores para explicar la conducta de las personas en situaciones de trabajo y que a continuación se detalla:

**Figura 3**

La jerarquía de necesidades humanas y medios para satisfacerlas



Fuente: Chiavenato (2014:242)

Sin embargo en esta escuela conductista hubieron más contribuciones como la teoría x y la teoría y, la teoría de los sistemas de administración de Likert caracterizada en razón de cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicación, relaciones interpersonales y sistema de premios y castigos.

Con certeza podemos afirmar que el nacimiento de clima organizacional se da en la escuela conductista.

## V. CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Uribe Prado (2015:39) la investigación y el estudio del clima organizacional se han desarrollado desde mediados del siglo XIX. En tiempos recientes, la investigación en clima organizacional ha sido activa, diversa y a lo largo de más de 50 años se ha generado múltiples investigaciones, definiciones e instrumentos de medición.

Según lo señalado por Uribe Prado (2015:40) las primeras definiciones al respecto que se obtuvieron son las siguientes:

Forehand y Gilmer (1964) definen al clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para percibir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización.

Taguiri y Litwin (1968) consideran al clima organizacional como resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación. Es por ello que el clima organizacional es una característica con una cierta estabilidad de la calidad del ambiente interno de una organización, la cual es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita en

términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización.

Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), basados en las propiedades del clima organizacional lo definen como un conjunto de atributos específicos que pueden ser inducidos de la forma en que la organización acuerda con sus miembros. Para los individuos, el clima organizacional forma de un conjunto de atributos y expectativas las cuales describen a la organización en términos de características resultados de comportamiento y contingencias.

## VI. CONCLUSIONES

Con la siguiente tabla se observa el surgimiento del CLIMA ORGANIZACIONAL:

**Tabla 1**  
El origen del clima organizacional

Escuela	Personales principales	Aportaciones
Científica	Frederick W. Taylor	Producción Industrial
Clásica	Henri Fayol	Principios Administrativos
Relaciones Humanas	Elton Mayo	La motivación
Estructuralista	Max Weber	Burocracia organizacional
Conductista	Maslow y Herzberg, Forehand y Gilmer, Taguiri y Litwin, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick	La conducta, Teoría x, Teoría y, teoría de los sistemas, surgimiento del concepto de <b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>

Fuente: Elaboración propia

Sin duda hoy día las empresas u organizaciones más allá de ofertar un producto o servicio que ya ha sido posicionado, su mayor atención es orientar y concebir un buen clima organizacional que permee al interior como al exterior de la empresa.

## VII. REFERENCIAS

- Chiavenato Idalberto. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato Idalberto. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- Delgado, Castillo Héctor (2002). *Administración Estratégica*. México: PAC.
- George, Claude y Álvarez Lourdes (2005). *Historia del Pensamiento Administrativo*. México: Person.
- Hellriegel Don, Jackson Susan y Slocum John (2006). *Administración un Enfoque Basado en Competencias*. México: Thomson.
- Jiménez Castro, Wilburg. (2000). *Evolución del Pensamiento Administrativo en la Educación Costarricense*. Costa Rica: EUNED.
- Terry, George R. y Franklin Stephen G. (1985). *Principios de la Administración*. México: Continental.
- Uribe Prado, Jesús Felipe (2015). *Clima y Ambiente Organizacional*. México: Manuel Moderno.