

CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS COLOMBIANAS

Juliana Álvarez Peña, Lina Marcela Flórez Duarte.

Universidad de La Sabana.

Resumen

El objetivo del presente artículo fue hacer una revisión general de cuál es la importancia del clima organizacional en las empresas, sus características, aspectos positivos y formas de aplicación. Los hallazgos pertinentes a la revisión teórica nos muestran la importancia del clima organizacional dentro de las empresas, ya que este es el motor que hace funcionar bien a la organización y mantener una relación con el empleado, y es por esta necesidad que surge el concepto de clima organizacional y la necesidad de desarrollarlo a través de los años.

Palabras clave: clima organizacional, organización, empleado, dimensiones de la organización

Abstract

The objective of the present article was to make a general overhaul of which is the importance of the organizational climate in companies, its positive characteristics, aspects and forms of application. Findings pertinent to revision theoretical show us the importance of organizational climate within companies, since this it is the motor that makes work well the organization and maintain a relation with the employee, and is by this necessity that arises the concept from organizational climate and the necessity to develop it through the years.

Key Words: organizational climate, organization, employee, organization dimensions

CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS COLOMBIANAS

Este trabajo pretende hacer una revisión general de cuál es la importancia del clima organizacional en las empresas, sus características, aspectos positivos y formas de aplicación.

Las empresas Colombianas actualmente se encuentran sumergidas en un ambiente cambiante y complejo cada vez mas competitivo debido la influencia que hoy en día ejerce la globalización en las organizaciones, por ello es que las organizaciones han encontrado que las formas tradicionales de manejar sus recurso humanos no son las mas efectivas para lidiar con este medio.

Las primeras alusiones al término clima organizacional se encuentran en trabajos pioneros de Lewin, Lippitt y White (1939), Fleishman (1953) y Argyris (1958). Desde entonces se han venido proponiendo definiciones, realizando estudios empíricos y sosteniendo discusiones académicas de interés (Toro, 2001).

El método se empleo fue la investigación documentada, ya que la única fuente de consulta fue la escrita, constituida por libros, artículos y otras investigaciones relacionadas al tema.

El clima organizacional refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros de una empresa, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima, constituye la personalidad de una organización y contribuyendo a la imagen que esta proyecta a sus empleados e incluso al exterior.

Concepciones de Clima Organizacional

Las primeras alusiones al término clima organizacional se encuentran en trabajos pioneros de Lewin, Lippitt y White (1939), Fleishman (1953) y Argyris (1958). Desde entonces se han venido proponiendo definiciones, realizando estudios empíricos y sosteniendo discusiones académicas de interés (Toro, 2001).

El clima organizacional, es el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de las realidades del trabajo y de la empresa (Reichers y Shneider, 1990; Alvarez, 1992; Toro, 2001). Estas percepciones tienen valor estratégico por que alimentan la formación de juicios acerca de las realidades laborales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima (Toro, 2001).

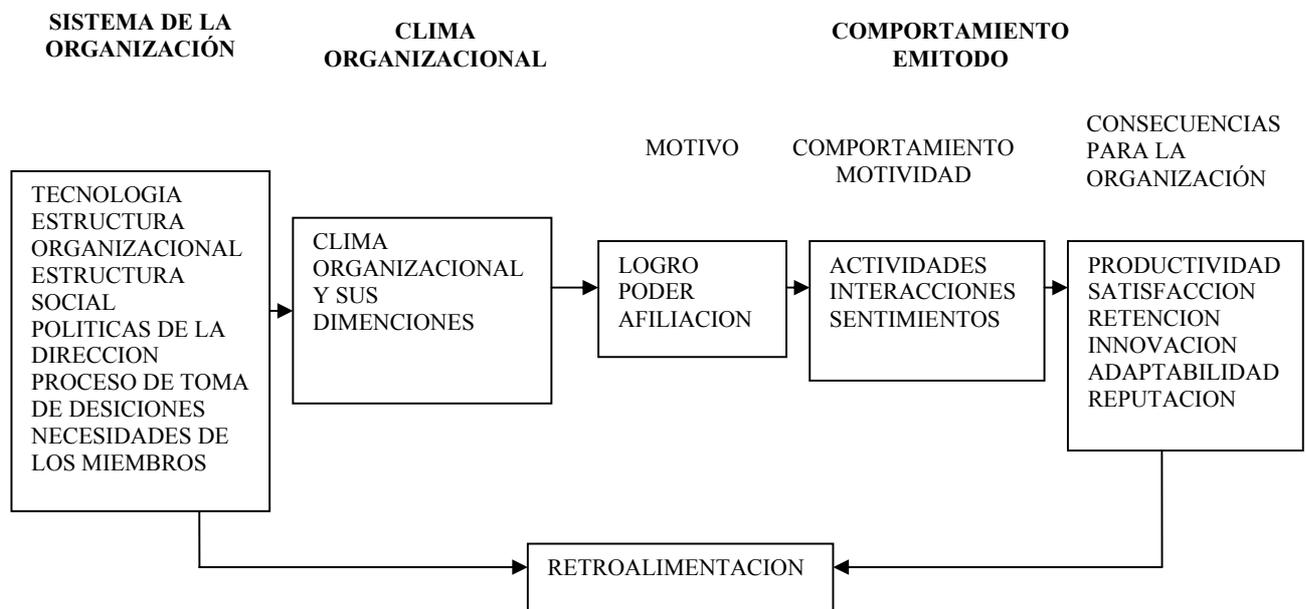
El clima organizacional representa pues; las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

El clima organizacional es un concepto que permite determinar la manera como las políticas y practicas administrativas, la tecnología y los procesos de toma de dediciones se traducen en el comportamiento de los equipos y las personas que son influenciadas por ellos.

Las anteriores definiciones de Clima Organizacional, permiten entender que el concepto en su dimensión incluye: Elementos estructurales que caracterizan a la

organización formal que se relacionan con el individuo en su participación en los mismos, determinando su comportamiento como miembro de la organización en situaciones que forman las actitudes, valores y expresan factores de motivación en el trabajador.

A continuación se encuentra un cuadro que muestra la relación entre organización, clima organizacional y comportamiento.



Cuadro 1. Relación entre organización, clima organizacional y comportamiento (Litxion y Stinger, 1968).

El clima organizacional es un aspecto de la dinámica de una organización con efectos ciertos y además intensos. Dentro del clima organizacional las actuaciones de

los jefes y las relaciones entre pares tienen un efecto crítico en la regulación del clima total. El sentido de compromiso del personal, que es un aspecto de su motivación para el trabajo, representa un importante subproducto de la calidad del clima organizacional, al igual que la satisfacción laboral. Aspectos importantes del desempeño de las personas y las reacciones de los clientes se encuentran también determinados por la calidad del clima interno de la empresa, por consiguiente su productividad y su competitividad.

El clima organizacional requiere gestión gerencial consciente y sistemática, tal como lo demanda cualquier otra realidad importante de la empresa. No se trata de evaluar de vez en cuando su estado. No se trata de una medida arrojada por una encuesta. Es, una realidad organizacional y humana que demanda atención, cuidado, mejoramiento, monitoreo permanente y, en ocasiones, inversión económica.

El clima organizacional es un facilitador esencial de la productividad y de la competitividad de las empresas y de la calidad de vida laboral que en ellas se hacen realidad.

El clima organizacional es un componente clave del capital intelectual de toda una organización. Es un agente de riqueza, desarrollo y progreso que no se registra en los estados financieros ni en los balances pero que, no obstante, determina el éxito.

El clima organizacional es, un agente regulador esencial de la conducta social de las personas en el trabajo, de su rendimiento en la tarea, de su disposición al esfuerzo, de su compromiso y de su productividad personal. Estos efectos del clima en las personas promueven la productividad organizacional, la satisfacción de los

clientes, el crecimiento personal de los empleados y trabajadores y finalmente, la competitividad organizacional.

En lo que a metodología de investigación se maneja en clima organizacional, encontramos múltiples variables que se miden en las encuestas al realizar un análisis que en realidad se trata de facetas, matices o dimensiones diferentes y unas pocas realidades del trabajo y de la empresa, derivando las siguientes categorías y variables analíticas del clima organizacional.

Categorías de Análisis	Variables
Relaciones sociales	Cohesión de grupo Relación entre compañeros Vida de relación Respeto, Cooperación Relaciones interpersonales
Relaciones de autoridad	Consideración de jefe Apoyo del supervisor Confianza Gerencial Estilo de Dirección
Tarea	Autonomía y control Orientación ala producción Sobrecarga de trabajo Confort Físico Responsabilidad
Claridad	Claridad de la organización Claridad del rol Claridad de la dirección Claridad de la estructura
Retribución	Compensación económica Beneficios Extralegales Equidad en la remuneración
Retos	Niveles de exigencia Orientación al éxito Incentivos por el logro de resultados
Riesgos	Diversos tipos de riesgos Situaciones generadoras de estrés Riesgos psicosociales
Participación	En la plantación En las dediciones En el control

	En la calidad En las utilidades
--	------------------------------------

Tabla 1. Categorías y variables analíticas del clima organizacional. (Toro, 2001).

Las relaciones constituyen una categoría analítica importante entre pares y compañeros y relaciones de autoridad identificándose facetas o dimensiones de relación pero el contenido fundamental es el trato interpersonal.

La tarea se refiere a todos los aspectos generales y específicos del proceso, diseño, trabajo y de la tarea que tocan a la persona y afectan su entorno laboral. La organización incluye aspectos como los retos, retribución, participación o la claridad.

También pueden considerarse en los estudios de clima las encuestas o instrumentos de diagnóstico específicos que manejan categorías y variables dependiendo del interés particular que se desee examinar.

Desde el punto de vista práctico y económico las encuestas generan muchos gastos pero a su vez evalúan variables de interés particular que se encuentran dentro de las categorías nombradas anteriormente.

Tipos de Clima Organizacional

Para tener claridad en el concepto de clima, el investigador Rousseau (1988) hizo una diferenciación conceptual en 4 tipos de clima organizacional: 1. Clima psicológico: Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas, es decir, la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial

en la creación de percepciones, al igual que los ambientes inmediatos o próximos en los que el sujeto es un agente activo. Diversos factores dan forma al clima psicológico, incluidos los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Estas recepciones no necesitan coincidir con las de otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas, puesto que, es posible que el ambiente próximo de un individuo sea particular, y las diferencias individuales, desempeñan un papel importante en estas percepciones.

2. Clima agregado: Implica las percepciones individuales promediadas en algún nivel jerárquico, como se observa en el trabajo en grupo, departamento, división, planta, sector, organización, entre otros. Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de varias personas a alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones, lo cual implicaría un significado compartido. Sin embargo, hasta la fecha no existen investigaciones que hayan justificado esta relación entre las percepciones agregadas y la interpretación. Quedan varias dudas que aun persisten cuando se trata de entender si el clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real, los individuos deben tener menos experiencias desagradables, y sus interacciones con otros miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad.

3. Clima colectivo: Surgen del consenso entre individuos respecto a su percepción de los conceptos del comportamiento. A diferencia del clima agregado, se identifican los climas colectivos, tomando percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados

parecidos del clima. Los factores personales y situacionales se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos, pero las conclusiones señalan que los factores personales como la administración y la experiencia laboral, el tiempo y la edad explican algunos grupos, mientras que los factores situacionales como el área funcional, la ubicación y los cambios explican otros cambios (Joyce y Slocum, 1987). En el caso del clima colectivo se decide que las interacciones desempeñan un papel importante en la determinación de las percepciones compartidas, aunque su papel no haya sido evaluado de manera satisfactoria en términos empíricos. 4. Clima organizacional: Hace relación a las interpretaciones que pueden evaluarse a través de las percepciones individuales, el clima refleja la orientación de los miembros de la organización, a diferencia de las categorías analíticas de quienes no pertenecen a la organización exterior. Por tanto, las percepciones del clima y estructuras pueden compararse con las orientaciones interior y exterior respectivamente. El clima organizacional puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización.

Factores que conforman el Clima Organizacional

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un empleado de la compañía no es el resultado de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el empleado de estos factores. Sin embargo, esto depende de las actividades, interacciones y otra serie de

situaciones que cada empleado tenga con la organización. (Robbins, 1999).

El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer las necesidades.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico, a su vez, tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que los miembros tienen respecto a su organización, determinan las creencias, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores entre los cuales encontramos; factores de liderazgo y prácticas de dirección, factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización y las consecuencias del comportamiento en el trabajo.

A la vez un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización de manera positiva como negativa, definidas por la percepción

que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos encontrar: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, mientras que las consecuencias negativas, podemos encontrar: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad.

Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características apropiadas de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por tal motivo cuando se hace un juicio en las organizaciones es necesario conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por interesados en definir que elementos afectan el clima de las organizaciones.

Es importante tener en cuenta las dimensiones que Litwin y Stringer (1968) plantean en su cuestionario sobre el clima organizacional, las cuales son:

Conformidad: El grado con el que las personas sienten que existen muchas limitaciones impuestas externamente sobre el grupo de trabajo, exceso de leyes, políticas, reglas o prácticas hacia las cuales hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo como mejor les parezca.

Responsabilidad: El grado con que los miembros de la organización reciben responsabilidad personal para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que les corresponden; el grado con que los miembros del grupo experimentan que pueden tomar decisiones acerca de cómo realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores.

Normas de excelencia: El énfasis que la organización hace en la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los individuos experimentan que la organización fija objetivos y metas retadoras para ellos y comunique el compromiso con estas.

Recompensa: El grado con que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo sale mal.

Claridad organizacional: El grado con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.

Calor y apoyo: El sentimiento experimentado por los miembros por el cual se considera la amistad como norma apreciada por el grupo; que existe confianza y apoyo mutuo. El sentimiento que las buenas relaciones prevalecen en el entorno del trabajo.

Fuera de estas seis dimensiones, se consideran que en el medio colombiano y descendiendo de la escala de necesidades de Maslow (1954), es necesario incluir la seguridad y el salario como dimensiones adicionales definiéndolas así (Rodríguez, 1974)

Seguridad: El sentimiento de los miembros por el cual ellos experimentan esta habilidad en el trabajo, protección física, psicológica y social.

Salario: El sentimiento experimentado por los miembros de la organización de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con

sus grupos de referencias (amigos y familiares) y la posibilidad de alcanzar o no una mayor remuneración dadas las oportunidades del mercado de trabajo.

En Colombia se ha trabajado con el modelo inspirado en la teoría de Likert cuya aplicación hace relación a los estilos de dirección y a las variables que se explicaran a continuación; la relación de las ocho variables planteadas se hace con los estilos de dirección en una escala que permite conocer las actitudes de los empleados.

Las variables con las que trabaja Likert son las siguientes:

Objetivos: se refiere al conocimiento que tiene el empleado sobre la razón de ser y fines hacia los cuales se orienta la organización para la cual trabaja. La integración hombre organización por la identificación de objetivos produce resultados valiosos.

Cooperación: la posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa en el ejercicio de sus funciones, permite el logro de objetivos organizacionales. La cooperación es un proceso que puede presentarse a nivel formal en la relaciones de trabajo o a nivel informal relaciones sociales fuera del trabajo. La cooperación se conoce como el proceso social mediante el cual dos o mas sujetos o grupos unen sus esfuerzos individuales a fin de lograr objetivos comunes. Para ello, cada uno aporta, en la medida de sus posibilidades.

Liderazgo: el líder es la persona que por sus capacidades y condiciones personales puede orientar y llevar a otros hacia el logro de objetivos. El líder acude para el desarrollo del liderazgo o elementos y compartimiento que en el marco de la teoría administrativa permite entender su estilo de dirección y que se manifieste a

través de procesos como la sugestión, exhortación, imitación, argumentación persuasiva, publicidad, demostraciones afectuosas, invención de condiciones típicas del problema o dificultad encontrada.

Toma de decisiones: las decisiones que se tomen en la organización permitan definir lineamientos y cursos de acción que se deben seguir para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La forma como se presenta el proceso de toma de decisiones inciden en el clima de organización ya que afectan muchos individuos, empresas y otras instituciones.

Relaciones Interpersonales: La pertenencia del hombre a las organizaciones formales le permite interactuar con los compañeros de trabajo. La posibilidad del individuo de desarrollar comportamientos de carácter asociativo en los grupos formales e informales en la organización con los superiores y compañeros de trabajo, determinan la necesidad de conocer la forma como tales procesos se realizan al ser tomados como factores de integración y motivación.

Motivación: el elemento que induce al hombre al desarrollo de sus potencialidades para el logro de los objetivos personales y organizacionales se conoce como motivación. Psicológicamente se entiende como la tensión persistente que lleva al individuo alguna forma de comportamiento con miras a la satisfacción de una o mas determinadas necesidades. El gerente o supervisor debe orientar sus esfuerzos a fin de crear condiciones en el trabajador, que permitan que la organización opere adecuadamente en la acción del trabajo individual, de grupo o intergrupala.

Control: el control permite saber, si el trabajo realizado en un tiempo determinado, a permitido cumplir los objetivos planteados para la empresa definidos

en el proceso de planeación. Los supervisores deben ser adiestrados de tal manera que adquieran la destreza de escuchar, entender, o suscitar cooperación. Existe a su vez la participación de los empleados en la dirección de su propio trabajo.

Finalmente vemos como el clima organizacional y el comportamiento organizacional están estrechamente relacionados con la satisfacción, es claramente reflejado que el clima ejerce cierta influencia al nivel de las relaciones de trabajo. Si bien, la percepción de tener poder, de jugar un papel importante dentro de la organización constituye una predisposición a todos los empleados en general.

DISCUSIÓN

El clima se define como la percepción de los atributos organizacionales y la percepción del medio de trabajo mediante el cual el empleado interpreta las demandas de su medio y escoge los comportamientos que debe adoptar. Se debe tener en cuenta que estas percepciones pueden de acuerdo al tipo de profesión o nivel jerárquico que se ocupe, así mismo, factores como la productividad, ausentismo y tasa de rotación, igual que el rendimiento y la satisfacción de los empleados, influyen sobre la percepción de clima.

A través de la percepción de su clima de trabajo, los empleados interpretan la realidad organizacional que los rodea. La forma que los miembros de una organización ven su ambiente es básico para la determinación de su comportamiento.

Cambiar el clima dentro de una organización es una tarea que exige tiempo y colaboración de todos.

Los efectos del clima son muchos, la forma en que un individuo percibe el clima que lo rodea puede afectar su satisfacción en el trabajo, su rendimiento y su aprendizaje.

La identificación del clima organizacional es un aspecto importante que ayuda a comprender los comportamientos de los individuos dentro de una organización, que pueden ser medidos y cuyos efectos pueden señalarse.

El clima organizacional es un ente regulador en las empresas colombianas actualmente, ya que se maneja de una mejor manera la conducta de los empleados, el rendimiento en las labores que mantiene a cargo, disposición a desempeñar de una buena manera sus tareas y un mejor desempeño a nivel personal, credibilidad a la

empresa, dando un inicio a una mejor productividad y crecimiento en la rentabilidad de la organización, satisfacción por parte del cliente y permitiéndole al empleado sentirse parte de la organización promoviendo un crecimiento y competitividad de la empresa.

El clima organizacional en empresas pequeñas alcanza una dimensión más baja que el que se observa en empresas de mayor tamaño, ya que estas en la mayoría de los casos cuentan con un departamento de recursos humanos que mantienen la motivación y el interés sobre el empleado manteniendo un benéfico mutuo entre empresa y empleado. La estabilidad se mantiene gracias a la retribución que espera el empleado sea reconocida por sus superiores. Esto nos pone al tanto de la diferencia en el perfil de clima organizacional, en las diferencias de tamaño; y nos enseña que el clima es el producto de factores como la gestión gerencial, las políticas administrativas, los valores colectivos, el apoyo a las personas y otros determinantes.

El análisis de clima organizacional ayuda a la competitividad, productividad y éxito de una organización.

Bibliografía y Referencias

Argyris, C. (1958). *Organizational Learning*. Reading, MA: Addison-Wesley

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano : el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogota: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: Mc. Graw Hill.

Fleishman, E.A. (1953). Leadership climate and human relations training. *Personnel Psychology*, 6, 205-222.

Joyce, W., Slocum, J. (1987). Collective climate, *Academy of Management Journal*.

Lewin, K., Lippit, R., White R., (1939). Social climate, *The journal of psychology*.

Litwin, G., Stringer, R. (1968). *Exploration of Organization Climate and Experiment in G.E.*. Harvard University.

Litwin, G., Stringer, R. (1968): *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Maslow, A., *Motivation and Personality*, Nueva York, Harper and Row, 1954,

Paramo, P. (2004). *Tres enfoques teóricos relacionados con el clima organizacional*. Tesis de grado para optar el título especialista en gestión para el desarrollo humano en la organización, Dirección de Postgrados, Universidad de la Sabana.

Piedrahita, I. (1986). Descripción y análisis del Clima Organizacional en empresas del sector publico. Trabajo de Grado para optar al titulo de Administrador de Empresas, Facultad de Adminitracion de Empresas, Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.

Reichers, A., Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In Schneider B. (Ed.) *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass, San Fransico.

Robbins, S. (1999): *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall.

Toro, F. (2001). El Clima Organizacional, el perfil en las empresas colombianas. Medellín: Cincel Ltda.

Rosseau, D. (1988). Links to organizational performance and individual responses, *Group and Organizational studies*, 4, 123-141.

Villareal, A., Davila, C., Sudarsky, J., Ogliastri. (1977). Desarrollo organizacional. Colombia: Ed. Universitaria de America Ltda.