

CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

María del Carmen Sandoval Caraveo*

Salldoval-Caraveo M.C. Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2004;27:78-82.

RESUMEN

En el siguiente artículo, tratamos de definir el concepto de clima organizacional, con el fin de conocer el funcionamiento interno de la organización. Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y la manera como se manifiesta el clima organizacional, el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento del individuo trabajador y por consiguiente en la productividad de la empresa, la dependencia, la fábrica, cualquier organización.

Salldoval-Caraveo M.C. Organizational environment concept and dimensions. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2004;27:33-40

ABSTRACT

In the following article we try to define the organizational environment concept with the purpose of knowing organizations inner functioning. Each organization has its own characteristics and properties which sometimes are unique and exclusive. The way the organizational environment is reflected inside the organizations affects workforce behavior and has a repercussion on the productivity of the enterprise, department, factory or any other organization.

Palabras Claves: Clima organizacional; funcionamiento de la organización; factores organizacionales; conducta organizacional; dimensiones de la organización.

Key words: Organizational environment. Organization functioning. Organizational factors. Organizational behavior. Organization dimensions.

DIRECCION PARA RECIBIR CORRESPONDENCIA: María del Carmen Sandoval Caraveo.

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y éste es considerado como el clima organizacional.

Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes

de su organización.

Dessler plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de consenso, ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer los cuales definen el clima como:

“El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e

* Maestra en Administración. Profesora-Investigadora de la División Académica de Informática Aplicada de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Fecha de recibido: 27 de Marzo de 2004. **Fecha de aceptación:** 28 de Abril de 2004.

influye en el comportamiento de las personas que la forman.”¹

El otro enfoque es subjetivo y fue propuesto por Halpin y Crofts:

“La opinión que el empleado se forma de la organización”.²

El enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima organizacional son:

“Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”³

Waters, representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el clima como:

“Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.”⁴

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

“Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.”⁵

¹ Dessler. Gary. *Organización y Administración*. Prentice Hall Interamericana, México, 1993, p. 181.

² Ídem. p. 182

³ Ídem. p. 182

⁴ Ídem. p. 183

⁵ Brunet, Luc. *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas. México. 1997. p. 17

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

“Elementos meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización”.⁶

En la medida perceptiva de los atributos organizacionales el clima está definido como:

“Una serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad”.⁷

Del planteamiento presentado sobre las definiciones del término, se infiere que el clima organizacional es :

“El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.”

Las definiciones de clima organizacional explican que:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

Dimensiones del clima organizacional

⁶ Ídem. p. 18

⁷ Brunet op. Cit. p. 19

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

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

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.⁸

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

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan

en una situación de trabajo.

5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.⁹

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

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.¹⁰

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar

⁸ Brunet. Op. Cit. p. 45

⁹ ídem p. 46

¹⁰ Ídem. p. 48

el clima organizacional.

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

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

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

Teoría del clima organizacional de Likert.

Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la

percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

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

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

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determinan dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

1. Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador, Sistema II Autoritarismo paternalista.
2. Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo, Sistema IV Participación en grupo.

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

En el clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles

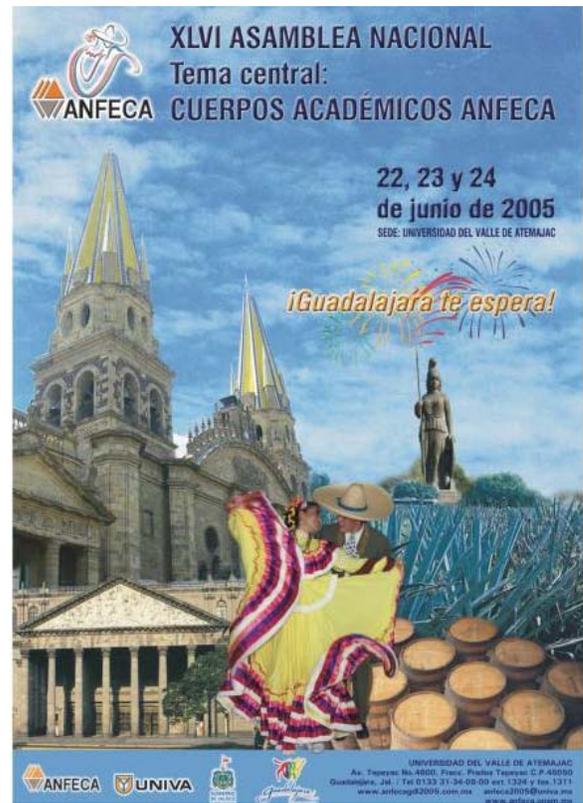
inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En el clima de tipo participativo sistema III consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

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

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

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



08:00 a 22:00	Traslado del aeropuerto Miguel Hidalgo al hotel sede: Hilton Guadalajara.
10:00 a 22:00	Registro de los participantes en el lobby del área de los salones Hilton Guadalajara Salón América.
19:00 a 21:00	Inauguración de la XLVI Asamblea Nacional de la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración.
21:00 a 22:30	Coctel de Bienvenida *Palacio Legislativo.

07:00 a 08:30	Desayuno en el hotel sede salón México I.
08:30 a 09:00	Fotografía oficial en la explanada de la Expo Guadalajara.
09:00 a 09:30	Inauguración de la XII Feria del Libro Lobby del Hilton Guadalajara.
09:30 a 12:30	Tema central: Cuerpos Académicos ANFECA. Perfil y actividades del profesor. Procesos de enseñanzas utilizados.

07:00 a 08:30	Desayuno en el Hilton Guadalajara salón México I.
09:30 a 11:15	Se darán 3 Conferencias, seguidamente un receso de 15 minutos.
11:30 a 12:15	Conferencia por el Coordinador General de los Comités Interinstitucionales.
12:15 a 14:00	Informe anual de la ANFECA y asuntos generales.



Visite **HITOS DE CIENCIAS
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

en el Web de la UJAT.

www.ujat.mx/publicaciones/hitos



Colegio e Instituto de
Contadores Públicos de Tabasco



3^{ERA}
JORNADA
DE AUDITORIA Y
CONTABILIDAD
GUBERNAMENTAL

16, 17 y 18
DE JUNIO

SALÓN ANEXO DEL PARQUE
TOMÁS GARRIDO G.

EPC: 15 Puntos




DIRECTORIO

C.P.C. OSCAR ALBERTO AZCONA PRIEGO
Presidente

C.P.C. RODOLFO J. L. FIGUEROA LORRABAQUIO
Vicepresidente General

C.P.C. ARISTIDES OLAN FRÍAS
Vicepresidente Del Sector Gobierno



INFORMES Y RESERVACIONES:

Colegio e Instituto de
Contadores Públicos de Tabasco, A. C.

Eusebio Castillo No. 802, 2° Piso,
Col. Centro. C.P. 86000.
Villahermosa, Tabasco.

Teléfonos:
(993) 314-56-29 Y 312-62-38.

E-mail: colegio_cicpt@hotmail.com



CUOTAS

Socio:	\$ 2,400.00
No Socio:	\$ 3,000.00 + IVA
Estudiante:	\$ 1,500.00 + IVA



XII Congreso Anual . Asociación Mexicana de Estudios del Caribe

Lecturas del
Caribe
Imagen, Letra y voz

20,21 y 22 de Abril, 2005
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Instituto Juárez

Inscripción en la sede del Congreso

\$700.00 Académicos
\$200.00 Estudiantes
*Las cuotas incluyen membresía,
inscripción al congreso y un
ejemplar de la Revista Mexicana
del Caribe.*

\$200.00 Académicos
\$75.00 Estudiantes
*Se entregará constancia
con valor curricular.*

@ Toda información y correspondencia deberá solicitarse y ser enviada a:
E-mail: amec@institutomora.edu.mx

María del rosario Rodríguez. Presidenta
E-mail: rdiaz@zeus.ccu.umich.mx
Telfax: (443) 32 65 765- 32 44 719