



CLIMA ORGANIZACIONAL

IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En el presente, las empresas enfrentan circunstancias que implican un cambio substancial con respecto a sus condiciones habituales.

Los nuevos enfoques económicos, los cambios tecnológicos y las nuevas exigencias del mercado presionan a las organizaciones, obligándolas a aceptar nuevas políticas y readecuar una estructura de acuerdo a las necesidades del momento actual.

Todos estos cambios externos e internos inciden y afectan profundamente a los miembros de estas organizaciones.

A la luz de los conocimientos actuales, existe un consenso de la necesidad de estudiar el comportamiento del trabajador en relación con el medio ambiente en el cual trabaja. Este conjunto integrado por el hombre, la organización y el medio en que se desenvuelve constituye un sistema altamente dinámico, donde variaciones en cualquiera de ellos afectan forzosamente a los demás.

De ahí deriva la dificultad de medir y explicar cientos de fenómenos observables a nivel del individuo, como podrían ser su rendimiento, su satisfacción en el trabajo, su mayor o menor propensión a los accidentes laborales, etc.

EL CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que se utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene acerca de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral

Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- 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 interviniente que media 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.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y las personas que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las estructuras dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos de las personas.

Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el círculo.

El clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización. De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stringer (1968) proponen el siguiente esquema de clima organizacional.

Sistema Organizacional
<ul style="list-style-type: none">- Tecnología- Estructura organizacional- Estructura social- Estilos de liderazgo- Procesos de decisión- Necesidades de los miembros

Dimensión de Clima Organizacional
<ul style="list-style-type: none">- Percepciones del medio organizacional

Motivaciones Emergentes
<ul style="list-style-type: none">- Logro- Afiliación- Poder- Agresión- Temor- Interacción



Comportamientos Emergentes
- Actividad - Interacción - Sentimientos

Consecuencia para la Organización
- Productividad - Satisfacción - Rotación - Efectividad - Adaptación - Reputación

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Litwin y Stringer plantean las siguientes descripciones:

- **Estructura:** representa la percepción que tienen los miembros de una organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de un trabajo.
- **Responsabilidad:** es el sentimiento de los miembros acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha.
- **Riesgo:** corresponde al sentimiento que tienen los miembros de una organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Normas:** es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
- **Recompensa:** corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Apoyo:** es el sentimiento de los miembros sobre la existencia de una relación amistosa y de ayuda en la organización.
- **Conflicto:** es el sentimiento de que los miembros (tanto pares como superiores) aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surjan.



- **Calidez:** es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente bueno y amistoso en su organización.
- **Identidad:** es el sentimiento de pertenencia a la organización como elemento importante. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

A fin de obtener resultados más generales, es posible reagrupar estas nueve dimensiones en cuatro factores de estructura, desafío, recompensa – apoyo y social.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de una organización.

Relación de factores y dimensiones de clima organizacional (Litwin y Stringer)

Dimensiones	Factores
1. Estructura 2. Responsabilidad	1. Estructura
3. Riesgo 4. Normas	2. Desafío
5. Recompensa 6. Apoyo	3. Recompensa y Apoyo
7. Conflicto 8. Calidez 9. Identidad	4. Social