

Medición del clima dentro de las organizaciones

VANESSA REYES SALAZAR¹

Abstract

Las percepciones y apreciaciones de los individuos dentro de la empresa, cuando son compartidas y aprobadas, se convierten en la base de la construcción del Clima Organizacional (CO). Entre más se puedan filtrar las dimensiones que se evalúan dentro de una organización, mayor será la pertinencia y eficacia al momento de desarrollar un cuestionario, puesto que la organización actual busca implementar una comunicación táctica y estratégica que permita optimizar los recursos existentes, y que sea, a su vez, orientadora e integradora, para el cumplimiento de los objetivos dentro de la empresa. Es por esto que se proponen cinco dimensiones para evaluar el CO: liderazgo, motivación, toma de decisiones, estructuras organizacionales y relaciones.

El CO en las organizaciones

Desde principios del siglo XX han aparecido investigadores interesados en el

estudio del Clima Organizacional (CO), quienes han analizado a fondo las características determinantes para comprender qué influye en el rendimiento de las personas. A partir de diversas posturas, puntos de vista y maneras de interpretar el ambiente y las relaciones de una empresa, se ha podido constatar que la base principal del CO son los individuos y sus percepciones compartidas al interior de una empresa.

Para entender claramente el CO y sus elementos, es fundamental saber su significado, teniendo en cuenta que una variable es una propiedad o característica que puede ser medida, observada o manipulada durante un estudio (Hernández citado por Carrillo, J., Rodríguez, M. e Ireton, M, 2008).

Según Toro (1998, p. 28), se habla de CO desde 1939 e ilustra que para autores como Shiel y Martín (1990), es una variable independiente que incide sobre la motivación, la satisfacción o la productividad, ya que las realidades externas del trabajo tienen la capacidad de influenciar la motivación, provocando percepciones que pueden ser compartidas por varios miembros del equipo, las cuales se manifiestan a través de la eficiencia, efectividad y productividad.

Para Álvarez, Zancudo, Merchán y Pérez (citados por Toro, 1998, p. 28), el CO es una variable dependiente, condicionada por aspectos laborales y personales de los trabajadores, como la antigüedad, la edad, el género, entre otros.

¹ Comunicadora Social y Periodista de la Universidad de Manizales. Este fragmento hace parte del Trabajo presentado como ensayo final de la línea de investigación *Acciones de los comunicadores sociales ante problemas de clima organizacional en las empresas del Eje Cafetero*. E-mail: vanessa.reyessalazar@gmail.com

Indik, Campbell, Dunnette, Lawler y Weik (citados por Toro, 1998, p. 28), analizan el CO como una variable que interviene y media todas las relaciones y realidades de la empresa, desde las conductas sociales hasta las individuales. Los miembros de un grupo generan un todo, llamado CO, a partir de sus propias características (actitudes, sentimientos, forma de ser, etc.), que evidencian de manera inconsciente en la interacción de unos con otros.

El administrador Luc Brunet, un autor interesado en investigar los principales efectos asociados al CO, lo precisa como la personalidad de la empresa, la cual puede descomponerse en estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros; para él, el CO es el factor que determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción (1987, p.p 10-17).

A pesar de la diversidad de definiciones, se puede concluir que la base principal del CO son los individuos y sus percepciones dentro de la empresa, apreciaciones que al ser compartidas y aprobadas, logran una construcción del CO.

La definición que más abarca las ideas expuestas anteriormente la aporta Toro, quien habla del CO como *“el conjunto de percepciones compartidas que las personas se forman acerca de las realidades del trabajo y de la empresa (...) De este modo las personas responden y actúan frente a sus realidades de trabajo no por lo que son esas realidades, sino por la percepción que tienen de ellas y por los juicios que de esta manera se forman”* (2000, p. 17).

El CO es un tema que en sus inicios era investigado desde la psicología, pero

hay evidencia de múltiples postulados alrededor de este concepto que de una u otra forma han influido en las consideraciones que en la actualidad tienen administradores, comunicadores, psicólogos, entre otros.

A raíz de todos los análisis realizados por los diferentes estudiosos del tema se puede determinar que la medición del CO ayuda en los procesos de aseguramiento de la calidad, puesto que el éxito de dichas calificaciones depende de una activa y comprometida participación de todo el personal en los diferentes planes de trabajo, lo cual lleva a una efectiva estandarización y mejoramiento de los procesos. Por otro lado permite identificar las debilidades y fortalezas presentadas al interior de la empresa, que con un acertado manejo, diseño e implementación de soluciones pueden ser convertidas en nuevas oportunidades.

Dichos estudiosos analizan la importancia de la relación sujeto-organización, sujeto-sujeto, teniendo en cuenta su naturaleza multidimensional (Vega et al., 2006, p.p 331-332). Al ser el CO un todo compuesto de múltiples elementos que se encuentran interrelacionados, es indispensable el manejo de dimensiones adecuadas e instrumentos claros, que abarquen en lo posible todas las realidades de la empresa para lograr una mayor efectividad.

Las dimensiones son las que permiten evaluar el comportamiento de los trabajadores al interior de la organización y los efectos generados por dicho comportamiento; es a través de ellas que se puede analizar a fondo la naturaleza de las empresas, su estructura, sus procesos, sus modos de comunicación, entre otros.

Dimensiones del CO

Según Likert, existen tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:

“Las variables causales: Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene (...) Estas comprenden la estructura de la organización y su administración.

Variables intermediarias: Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc.

Variables finales: Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por una organización” (Brunet, 1987, p. 28).

Son estas variables las que permiten a los especialistas en comunicación, o a los directivos de una empresa, elaborar diagnósticos sobre el clima dentro de sus organizaciones. De esta forma podrán planear mejor las intervenciones para mejorarlo y, así, optimizar la productividad y calidad del trabajo, además de favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización. (Brunet, 1987, p.12)

A lo largo de la historia se han propuesto variedad de teorías y nunca se ha logrado un consenso sobre las dimensiones que deben evaluarse, puesto que las realidades cambiantes de la sociedad, y por consiguiente de las organizaciones, hacen que las teorías se replanteen cada cierto tiempo.

Es por esto que el interés por el estudio del CO se ha incrementado en los últimos años, ya que ha sido asumido como uno de los elementos básicos para generar un mejoramiento continuo; es el CO el que se encarga de influir en el comportamiento de las personas que conforman una empresa y, por ende, hace diferenciar una organización de las demás (Vega et al., 2006, p.p 329-337).

Debido a estas variaciones en los conceptos, existe mucha cercanía entre unos términos y otros, pero a medida que ha ido pasando el tiempo se ha encontrado que muchas de estas variables pueden ser agrupadas y analizadas en paquetes más amplios que contengan varios indicadores, con lo que se ha conseguido que poco a poco se vayan reduciendo los puntos para la evaluación.

Un ejemplo de esto es el resultado obtenido por Toro (1996, p. 2), quien pasó de evaluar ocho variables, (relaciones interpersonales, estilo de dirección, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, y valores colectivos) a evaluar cinco nada más, agrupando en un solo ítem, denominado *imagen gerencial*, el estilo de dirección, la disponibilidad de recursos y la claridad y coherencia en la dirección, ya que estas tres describen las percepciones que tiene el personal acerca del liderazgo ejercido por los jefes de la empresa.

Teniendo en cuenta la Tabla 1, ubicada en anexos, (Elaborada a partir de Brunet, 1987; Toro, 1996 y Méndez, 2008) se analizará más ampliamente cada variable, para determinar cuáles pueden ser agrupadas y, de esta forma, establecer un pequeño grupo que abarque los conceptos más importantes para tener en cuenta al momento de medir el CO dentro de una empresa, sin tener que dejar

ningún aspecto de lado, pero sin tener que evaluar muchas dimensiones.

Los avances evidenciados desde 1968 (Figura 1), muestran que se ha seguido una línea en cuanto a las variables más utilizadas, un promedio de 6 o 7 dimensiones, lo cual da mayores bases a la nueva propuesta. Entre más filtradas se encuentren las dimensiones que se valoran dentro de una organización, mayor será la pertinencia y eficacia al momento de desarrollar un cuestionario para evaluar el CO.

Una nueva mirada a las dimensiones del CO

Lo que diferencia ésta de las demás propuestas, es que es diseñada y pensada con las bases de las empresas de la sociedad actual, donde no se trata simplemente de trabajar a nivel operativo o en pro de los mensajes informativos y de la organización de actividades, sino de hacer una comunicación táctica y estratégica que permita optimizar los recursos existentes, que sea orientadora e integradora a la vez, y contribuya así con el cumplimiento de los objetivos dentro de la empresa.

Con un análisis exhaustivo de la Tabla 1, y teniendo claros los conceptos manejados por los diferentes autores, se observa que con las dimensiones analizadas puede desarrollarse un nuevo planteamiento de variables, que abarquen las nociones anteriores de una manera más concreta para medir clara y fácilmente los diferentes aspectos que determinan el CO.

De las 32 variables nombradas en la Tabla 1, se logró recopilar toda la información en cinco dimensiones (Ver figura 3.), que a su vez se encuentran acompañadas de un grupo de indicadores que determina cuáles serían las características más importantes que deben tenerse en cuenta dentro de cada categoría.

De esta forma, el *liderazgo* es el que se encarga de determinar el grado de apoyo, control e influencia ejercido por los jefes, lo que ayuda a establecer el perfil de los directivos de la empresa para el efectivo desarrollo de los empleados.

La *motivación* mide varios aspectos importantes con los que se comprueba el nivel de bienestar/trabajo realizado, ya que entre más complacido se encuentra un individuo, mayor será su rendimiento y sentido de pertenencia por la organización.

En la dimensión *toma de decisiones* se analiza el grado en que la organización permite a sus empleados ser autónomos e implementar estrategias para el mejoramiento continuo, además del manejo de la comunicación y las responsabilidades individuales.

En *estructura organizacional* se tiene en cuenta el conocimiento de la misión, visión, objetivos, proyectos, entre otros aspectos de vital importancia hoy en día, para lograr un asertivo cumplimiento de las normas de calidad, ambientales, entre otras.

Y por último los niveles de respeto, cooperación e integración predominantes en la empresa para un adecuado manejo de las relaciones y la solución de conflictos.

Tabla 1. Dimensiones más comunes en la medición del Clima Organizacional.
Tabla elaborada por Vanessa Reyes Salazar

No.	Dimensiones	Autores									
		Stringer Litwin y	Bartlett Sch-nedder y	Taylor Bowers y	Karasick Pritchard y	Likert	Moos e Insel	Crane	Brunet	Toro	Méndez
1	Liderazgo					x					x
2	Motivación			x	x	x					x
3	Comunicación			x		x					
4	Influencia					x					
5	Toma de decisiones	x		x	x	x					x
6	Objetivos										x
7	Control					x	x				x
8	Rendimiento				x	x					
9	Estructura organizacio-nal	x	x		x			x	x		
10	Autonomía		x		x		x	x	x		
11	Remuneración	x			x				x	x	
12	Cooperación										x
13	Conflicto		x		x						
14	Selección de personal		x								
15	Satisfacción		x				x				
16	Relaciones				x					x	x
17	Apoyo	x	x		x		x		x		
18	Estatus				x						
19	Flexibilidad e innovación			x	x		x				
20	Implicación						x	x			
21	Presión						x				
22	Claridad						x				
23	Pertenencia									x	
24	Tarea						x				
25	Imagen Gerencial									x	
26	Valores Colectivos									x	
27	Recursos humanos			x							
28	Cohesión						x	x			
29	Consideración							x			
30	Planificación					x					
31	Resp. Individual	x									
32	Tolerancia al conflicto	x									

Las siguientes definiciones son la recopilación de conceptos dados por los autores nombrados en la tabla, para determinar así lo que se evalúa en cada dimensión. Hay que tener en cuenta que en algunos casos han coincidido en el significado de cada variable, mientras que en otros las ven desde diferentes perspectivas. Cabe anotar también que en determinados temas las explicaciones dadas por los autores no se ciñen a los significados reales del término, sino a las diversas interpretaciones generadas por ellos.

Liderazgo: Méndez (2008) analiza el tipo de autoridad establecida por parte de los jefes y Likert (1974) los métodos de mando utilizados para influir en los empleados.

Motivación: Para Likert (1974), Pritchard y Karasick (1973), y Bowers y Taylor (1970) se refiere a las fuerzas que estimulan a los empleados a desempeñarse efectivamente. Méndez (2008) incluye en este ítem, además de lo anterior, el salario, ya que considera que una de las mayores fuerzas motivacionales es el pago recibido por las labores desempeñadas, mientras que otros autores prefieren evaluarlo por separado.

Comunicación: Likert (1974) observa las diferentes formas en que se da a conocer la información en la organización, Bowers y Taylor (1970) además de lo anterior evalúan la facilidad que tienen los empleados para hacerse escuchar.

Influencia: Likert (1974) analiza en esta dimensión la interacción entre los superiores y los subordinados para establecer los objetivos de la organización.

Toma de decisiones: Para Likert (1974) se trata de la pertinencia de la información y del proceso en que se basan las decisiones. Pritchard y Karasick

(1973) miden la forma como la empresa delega a los superiores el proceso para la toma de decisiones. Para Litwin y Stringer (1968) se sustenta en el grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar medidas. Bowers y Taylor (1970) evalúan la disponibilidad de la información y cómo es utilizada en la toma de las decisiones, además del papel que cumplen los empleados en el proceso. Para Méndez (2008) es la forma como los empleados participan de las decisiones.

Objetivos: Méndez (2008) analiza el conocimiento que tienen los empleados sobre la misión, la visión, los objetivos y el funcionamiento de la empresa.

Control: Likert (1974) observa en qué forma es ejercido y distribuido el control en la organización. Moos e Insel (1974) evalúan los reglamentos y las presiones ejercidas por la dirección para el control de los empleados; y Méndez (2008) analiza la forma y frecuencia como los jefes ejecutan la función de control.

Rendimiento: Likert (1974) examina la utilización del recurso humano para el rendimiento y la efectividad organizacional. Pritchard y Karasick (1973) lo ven como la relación existente entre la remuneración y el trabajo bien hecho.

Estructura organizacional: Litwin y Stringer (1968) analizan las percepciones de los empleados sobre las obligaciones, reglas y políticas de la organización. Pritchard y Karasick (1973) observan las directrices, consignas y políticas de la organización. Crane (1981) y Brunet (1987) se refieren a cómo los superiores establecen y comunican los objetivos y los métodos de trabajo. Schnedider y Bartlett (1968), en cambio, observan la presión ejercida por los jefes para que se

respeten los presupuestos y se acaparen nuevos clientes.

Autonomía: Schnedider y Bartlett (1968), Crane (1981) y Brunet (1987) analizan el grado de iniciativa y responsabilidad individual con que cuenta cada empleado. Moos e Insel (1974) evalúan hasta qué punto la organización anima a los empleados a ser autónomos y a tomar decisiones. Por otro lado, Pritchard y Karasick (1973) observan la libertad en la toma de decisiones y la solución de conflictos.

Remuneración: Para los cuatro autores tiene que ver con la compensación económica por el trabajo realizado.

Cooperación: Méndez (2008) lo analizan como la colaboración de tipo formal por la integración de los empleados con su jefe y compañeros de trabajo en función de los objetivos comunes de la empresa.

Conflicto: Schnedider y Bartlett (1968) analizan los problemas que ponen en entredicho la autoridad. Pritchard y Karasick (1973) evalúan el conflicto y la cooperación, y se refieren al nivel de colaboración observado entre los empleados para el desarrollo de su trabajo.

Selección: Schnedider y Bartlett (1968) se refieren al reclutamiento y formación de nuevos empleados.

Satisfacción: Schnedider y Bartlett (1968) analizan el agrado de los empleados en su trabajo y en la organización, y Moos e Insel (1974) observan los esfuerzos realizados por la dirección para crear un ambiente sano y agradable.

Relaciones: Pritchard y Karasick (1973), y Toro (2000) evalúan la atmósfera social y de amistad dentro de la organización.

Apoyo: Litwin y Stringer (1968) analizan los sentimientos de apoyo y amistad experimentados en el trabajo. Schnedider y Bartlett (1968), Brunet (1987) y Moos e Insel (1974) observan el interés que muestran los superiores ante el logro y desempeño de los empleados. Pritchard y Karasick (1973) estudian la preocupación de los jefes ante los problemas de los trabajadores.

Estatus: Pritchard y Karasick (1973) analizan las diferencias jerárquicas existentes y la importancia que la organización da a las mismas.

Flexibilidad e innovación: Para Pritchard y Karasick (1973), Moos e Insel (1974) y Bowers y Taylor (1970) es la disposición mostrada por los superiores al cambio y a las nuevas experiencias.

Implicación: Crane (1981) evalúa hasta qué punto los empleados están involucrados y participan de los objetivos de la organización, y Moos e Insel (1974) observan la compenetración de los empleados con su trabajo.

Presión: Moos e Insel (1974) analizan las imposiciones ejercidas por la gerencia sobre los empleados para obtener resultados.

Claridad: Moos e Insel (1974) tienen en cuenta el conocimiento de los reglamentos y políticas.

Pertenencia: Para Toro (1996) es el compromiso y lealtad que se tiene con la empresa.

Tarea: Moos e Insel (1974) evalúan cómo el CO estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.

Imagen gerencial: Según Toro (1996), describe las percepciones que tienen los trabajadores del liderazgo y ascendencia de los jefes en la empresa.

Valores colectivos: Toro (1996) observa el grado en que se perciben dentro de la empresa la cooperación, la responsabilidad y el respeto.

Recursos humanos: Para Bowers y Taylor (1970) es la atención prestada por los directivos al bienestar de los empleados.

Cohesión: Crane (1981), y Moos e Insel (1974) se refieren a las relaciones de amistad, afinidad y fidelidad del grupo de trabajo.

Consideración: Crane (1981) la define como el apoyo y confianza que otorga la dirección a los empleados.

Planificación: Likert (1974) observa la forma en que son establecidos los objetivos.

Responsabilidad individual: Litwin y Stringer (1968) observan los sentimientos de autonomía.

Tolerancia al conflicto: Litwin y Stringer (1968) evalúan la capacidad de tolerancia, la confianza de los empleados ante el CO y la divergencia de opiniones.

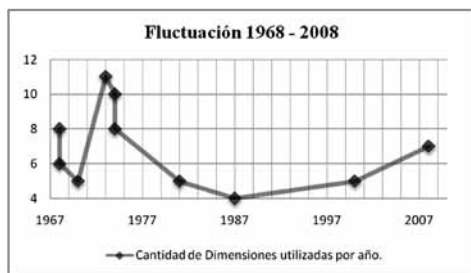


Figura 1. Variación de las dimensiones utilizadas por año entre 1968 - 2008

Gráfico elaborado por Vanessa Reyes Salazar

Bibliografía

- Toro, F. (1998, julio-diciembre), "Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional", en *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, vol 17, núm. 2, pp. 27-37.
- Brunet, L. (1987), "Concepciones del clima", "Teoría del clima organizacional de Likert" y "Dimensiones y medida del clima organizacional", en *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*, México, Trillas, pp. 28-53.
- Toro, F. (2000, enero-junio), "Clima Organizacional, satisfacción del personal y percepción de la calidad del servicio por los clientes", en *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, vol 19, núm. 1, pp. 16-23.
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. y Giraldo, J. (2006, julio), "Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia", en *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, vol 2, núm. 2, pp. 329-349.
- Toro, F. (1996, enero-junio), "Avances en la medición del clima organizacional con la encuesta ECO", en *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, vol 15, núm. 1, pp. 1-10.
- Méndez Álvarez, C. (2008) Metodología nacional para medir el clima organizacional, disponible en:
<http://www.urosario.edu.co/investigacion/Tomo3/fasciculo7/index.htm>, recuperado: 30 de octubre de 2008.
- Carrillo, J., Rodríguez, M. e Ireton, M (2008) Seminario de Investigación, Capítulo 3: Tipos de variables, disponible en:
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/odontologia/2002890/lecciones/variables/variables.htm>, recuperado: 12 de marzo de 2009.

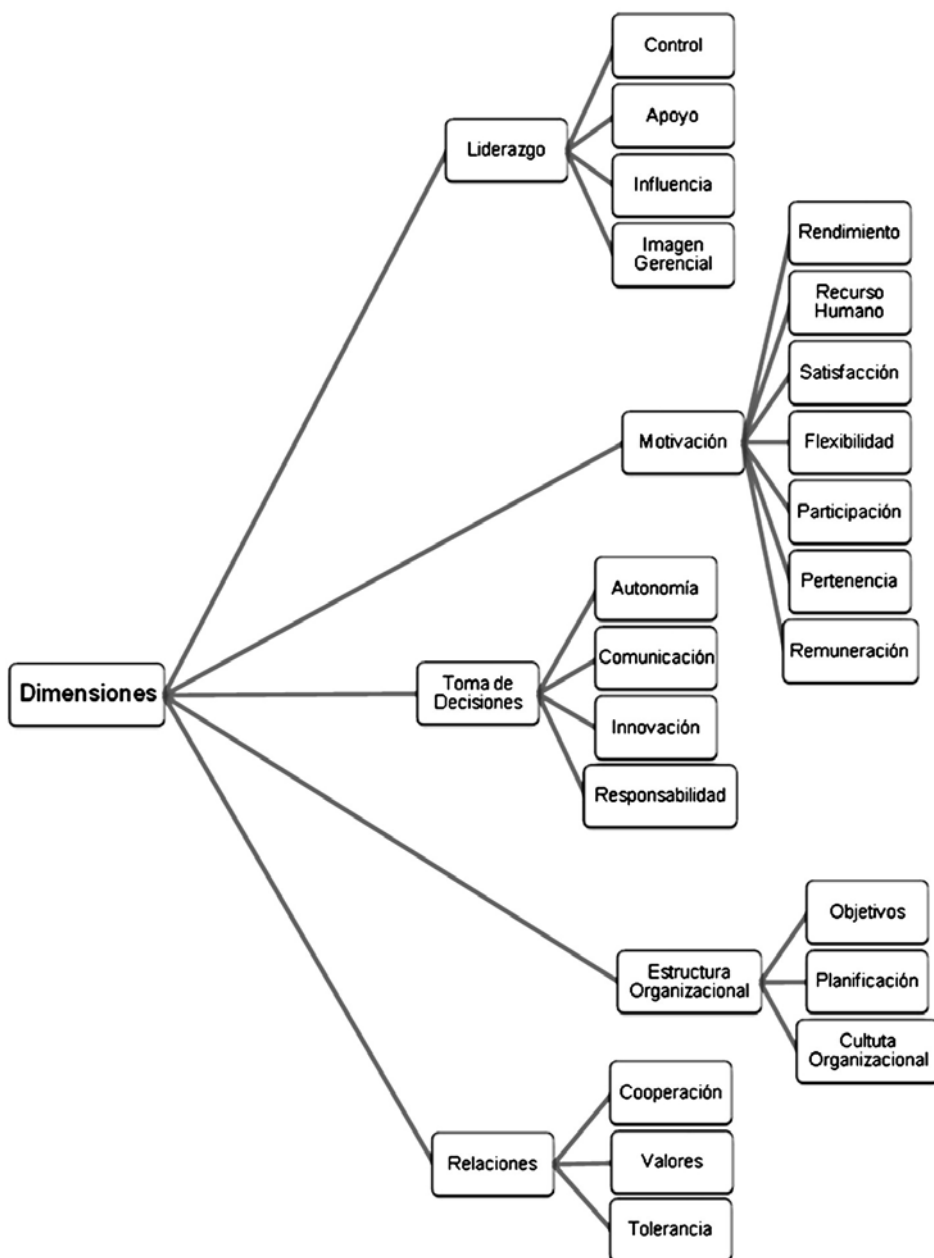


Figura 3. Dimensiones propuestas para evaluar el CO.

Gráfica elaborada por Vanessa Reyes Salazar