

# POLÍTICAS Y ESTRATEGIA DEL CAPITAL HUMANO

- “El rol e importancia del Clima Organizacional”

**Dr. Franco Lotito C.**

# TEMARIO:

1. **Clima Organizacional y la visión de los “Humanos con Recursos”.**
2. **Ventajas de un estudio de C.O.**
3. **Tipo de enfoques.**
  - 3.1. **Enfoque de Medidas Múltiples**
  - 3.2. **Enfoque de Mediciones Perceptuales**
4. **Ejemplo de un cuestionario de C.O.**
5. **Escalas de medición.**
6. **Composición de los Factores o escalas.**

CLIMA

ORGANIZACIONAL

# ANÁLISIS DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA ORGANIZACIÓN

El conjunto integrado por el hombre, la organización y el ambiente de trabajo en el cual interactúa, constituye un sistema altamente dinámico, donde VARIACIONES en cualquiera de estas variables afectan forzosamente a las demás.

**El Clima Organizacional es la PERCEPCIÓN que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional (Schneider, 2015; Robbins, 2020).**

**Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en UN COMPORTAMIENTO que tiene muchas y diversas consecuencias sobre la organización.**

**El Clima Organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación.**

**El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo**

**El clima organizacional tiene claras repercusiones en el comportamiento laboral**

**El C.O. es el nexo que regula los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual**

**Presenta características que son relativamente permanentes en el tiempo**

# El clima es una variable que media entre:

estructura

procesos

metas

objetivos

actitudes

comportamiento

desempeño

# El clima organizacional se construye a partir de factores:

## Extra-organización

Macroeconómicos

Sociedad

Sector industrial

## Intra-organización

Estructurales

Individuales

Psicosociales

Su poderosa influencia sobre **la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo**, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea.

# **FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN EL C.O.**

- ❖ **Define límites**
- ❖ **Genera un sentido de identidad para los miembros**
- ❖ **Facilita el compromiso**
- ❖ **Permite mantener la estabilidad y unidad de la organización**
- ❖ **Define pautas, normas, principios y valores**

**Debe lograr que haya compromiso, satisfacción de las necesidades de las personas, al mismo tiempo que el logro de las metas fijadas. Debe lograr una reducción de la distancia emocional entre el líder y sus seguidores.**

La noción de C.O., cuya etimología significa “inclinación”, es una buena medida para apreciar hacia dónde y cómo se inclina la organización en un momento dado.

El Clima Organizacional es una condición importante en la calidad de vida del trabajador y una fuerza motivadora\* que, en su conjunto, mantiene e impulsa al trabajador hacia la obtención de las metas propuestas.

# Dimensiones del clima organizacional



- **CONDICIONES NECESARIAS PARA LA EXISTENCIA DE UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL:**

- **Cuando aumentan los factores de motivación, se tiene un aumento importante en la percepción del buen Clima Organizacional.**
- **Debe existir un canal eficiente de comunicación entre todos los miembros que conforman la organización.**

- La gerencia debe generar una mayor entrega de poder, confianza y responsabilidad a los subordinados.
- El desarrollo de un mejor clima organizacional simplemente requiere una apertura emocional de parte de los Jefes/Gerentes, como marco de motivación para todos sus colaboradores.

## EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y UNA “VISIÓN” DEL RECURSO HUMANO

“El trabajador es el recurso más importante de una organización. Es un recurso rico y disponible. Entre todos los activos de una empresa, los recursos humanos son los únicos activos que se valorizan: todos los demás sufren depreciación. Si bien, en ocasiones, no están bien desarrollados, constituyen un activo con un potencial enorme para contribuir a una mayor productividad” (Barra, 2020).



Las características del sistema organizacional generan un determinado *Clima Organizacional*. Este repercute sobre las *motivaciones de los miembros de la organización* y sobre su *correspondiente comportamiento*. Este comportamiento, tal como se ha señalado, tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización **tales como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, creatividad, orgullo**, etc.

Para todo Directivo, Jefe o Supervisor, uno de los elementos más destacados de que dispone y que puede ayudarlo en la realización de un diagnóstico acertado de la situación laboral de su empresa, lo constituye el estudio y análisis de SU CLIMA ORGANIZACIONAL.

**El “mediador capaz de explicar la relación entre las características de la organización y el comportamiento de sus miembros es el C.O., ya que la conducta del individuo en una organización depende en parte, de la PERCEPCIÓN\* Y EVALUACIÓN que el trabajador hace, desde su perspectiva, de las dimensiones relevantes de dicha organización”. (Astudillo, 2005).**

Si una organización lleva a cabo - con cierta regularidad- estudios de clima organizacional, esto le permite obtener información valiosa acerca de:

a) Cómo la está percibiendo su personal.

b) Diseñar estrategias de acción consecuentes y congruentes con los resultados.

**c) Implementar las medidas correctivas necesarias que respondan lo más cercanamente a las expectativas de su recurso humano, el bienestar del personal y el éxito de la Institución de salud (o empresa cualquiera).**

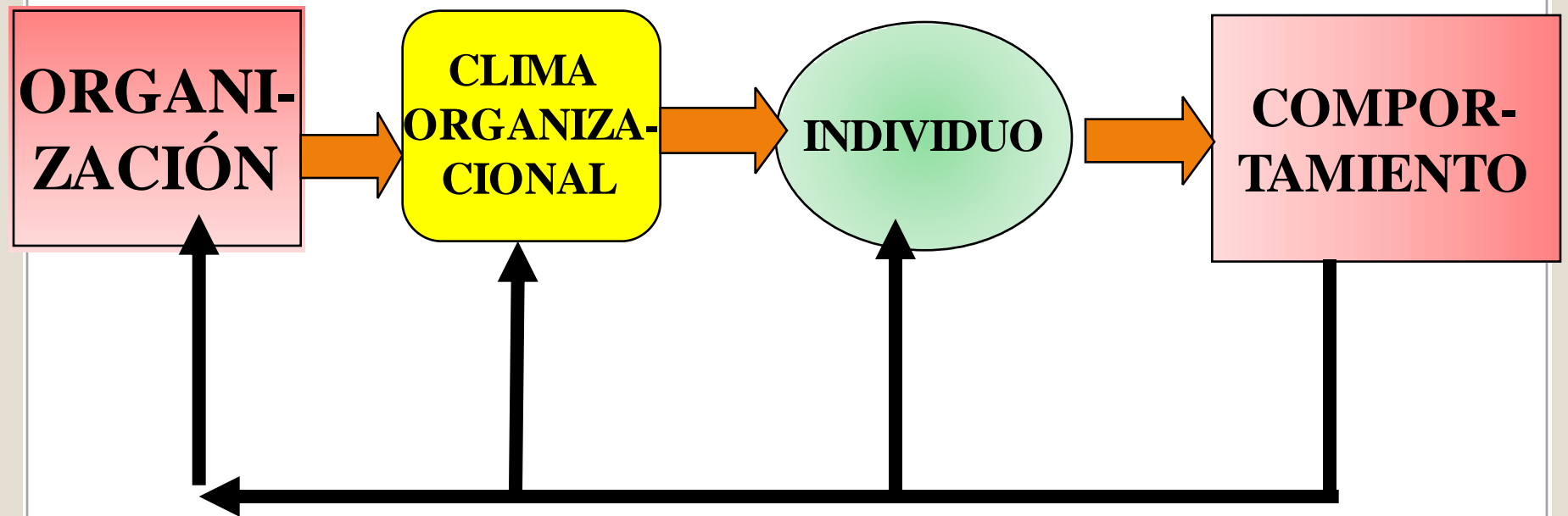
- d) Alinear a las personas (con sus intereses y objetivos personales) con la **Visión y Misión** de la institución u organización a la que pertenecen los trabajadores (metas institucionales). Pero esto requiere de...  
**ACTITUD**\*.

Las investigaciones empíricas y los estudios teóricos en torno al concepto de Clima Organizacional vienen sucediéndose en forma amplia e ininterrumpida desde los años setenta:

Weinert (2017) plantea que:

“El gran interés que el fenómeno del C.O. ha despertado en la investigación, está claramente fundamentado en el hecho que el ambiente laboral psicológico representa una notable fuentes de influencia en el hombre en relación a su conducta, sus reacciones y sus percepciones”.

# CLIMA ORGANIZACIONAL



**RETROALIMENTACIÓN**

Los enfoques más utilizados en la  
operacionalización del Clima  
Organizacional son:

1. **ENFOQUE DE MEDIDAS  
MÚLTIPLES**, centrada en la  
organización.
2. **ENFOQUE DE MEDICIONES  
PERCEPTUALES\***, como un  
atributo del individuo.

## 1. ENFOQUE DE MEDIDAS MÚLTIPLES:

Consiste en evaluar el ambiente de trabajo utilizando **diversas fuentes de datos, instrumentos y perspectivas.**

Este enfoque señala que el clima no es una sola variable, sino que es un constructo complejo y **multidimensional** que abarca percepciones de liderazgo, de comunicación, de estructura y de políticas de la empresa, entre otras.

## Componentes Clave del Enfoque de Medidas Múltiples

- **1. Datos Cuantitativos (Perceptuales y Objetivos):**
  - **Encuestas Estructuradas:** Cuestionarios Likert que miden las percepciones de los empleados sobre dimensiones como motivación, estructura, recompensa y apoyo.
  - **Métricas Operativas:** Análisis de indicadores objetivos como tasas de rotación de personal, ausentismo, productividad o seguridad.

- **2. Datos Cualitativos (Profundidad):**
  - **Entrevistas:** conversaciones individuales y/o grupales (Focus Groups) para entender el "**por qué**" detrás de los números de las encuestas.
  - **Observaciones:** Evaluaciones directas del ambiente físico y de comportamiento en el lugar de trabajo.

- **3. Evaluación de Múltiples Niveles:**
- Analiza la percepción individual, pero también agrega estas percepciones para entender el clima a **nivel de equipo, departamento y organización en su conjunto.**

## 2. ENFOQUE DE MEDICIONES PERCEPTUALES.

El Clima Organizacional visto como un conjunto de percepciones globales que tienen los individuos acerca de su ambiente organizacional.

Estas percepciones reflejarían una interacción entre las características personales y organizacionales, en la cual, el individuo -en la formación de las percepciones del clima- actúa como un procesador de información, usando los *inputs* de:

- **a) los eventos objetivos y las características de la organización, y**
- **b) las características del perceptor (valores, necesidades, tipo de personalidad).**

Litwin y Stringer establecen que el C.O. hace referencia a un:

“Conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este ambiente y que se supone influyen la motivación y la conducta de las personas”.

Este enfoque perceptual es, hoy por hoy, el que está más validado.

La intención de las escalas de C.O. es la de evocar RESPUESTAS PERCEPTUALES en lugar de obtener RESPUESTAS ACTITUDINALES o de otro tipo: esto es, ellas estimulan al participante que responde, a orientarse a sí mismo hacia los hechos específicos y a expresar su opinión de **cómo percibe él estos hechos, y no en cuanto a si le “gustan”** o no.

## ORIGEN: UN CUESTIONARIO DE C.O. DE LITWIN Y STRINGER

- La muestra estuvo compuesta por los empleados de una gran compañía de servicio público, cuyo tamaño era de 6.000 trabajadores.
- Los participantes cubrían una amplio espectro de ocupaciones.

- **Se incluyeron varios niveles jerárquicos.**
- **Se extrajo una muestra al azar a través del mecanismo de seleccionar cada séptimo empleado de una lista computarizada de todos los integrantes de la compañía.**

El cuestionario consistió en 50 afirmaciones acerca de la organización, pidiéndosele a las personas que respondían, que usaran un **formato de escala tipo Likert** de cuatro puntos o grados, en la medida que se aplicara a su propia institución, a saber:

- a) COMPLETAMENTE DE ACUERDO
- b) DE ACUERDO
- c) EN DESACUERDO
- d) COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

En el cuestionario de C.O., los investigadores utilizaron un total de **nueve factores o escalas separadas**, que ellos definieron de la siguiente manera:

1. **ESTRUCTURA:** percepción o sentimiento que tienen los empleados acerca de las restricciones en el grupo; de cuántas reglas, regulaciones y procedimientos existen; de si hay un énfasis en los conductos regulares, o si hay una atmósfera más liberal e informal.

2. **RESPONSABILIDAD:**  
relacionada con la percepción de ser uno su propio jefe y no tener que doble-chequear toda decisión propia: cuando uno tiene un trabajo que hacer, saber que es **SU trabajo**. (Concepto de *Ownership*).

3. **RECOMPENSA**: percepción de estar siendo recompensado(a) en forma adecuada por un trabajo bien hecho; de si el énfasis está en las recompensas positivas más que en el castigo; la equidad percibida en relación con el sueldo, la calidad del trabajo y las políticas de promoción de la Institución.

- 4. **RIESGO**: relacionado con el sentido de riesgo y desafío existentes en el trabajo y en la organización; de si hay un énfasis en tomar riesgos calculados o si el ir “a lo seguro” es el mejor modo de operar.

5. **CALIDEZ**: sentimiento de que un compañerismo generalizado prima en la atmósfera del grupo de trabajo; si el énfasis está en el aprecio y reconocimiento de las personas (Ash, 2014: "Hazme sentir importante"); de la prevalencia de grupos sociales amigables e informales.

**6. APOYO:** la percepción de ayuda de parte de los directivos, jefes y de otros empleados en el grupo de trabajo; de si el énfasis está en el apoyo mutuo tanto desde arriba como de abajo.

7. **ESTÁNDARES:** referida a la percepción de la importancia implícita o explícita de las metas y estándares de desempeño; el énfasis en el hecho de realizar un buen trabajo; el desafío representado por los objetivos y metas personales y grupales.

**8. MANEJO DE CONFLICTOS:** el sentimiento de que los directivos, gerentes, jefes y otros trabajadores quieren escuchar otras opiniones diferentes a las propias; de si el énfasis es colocado en el “ventilar” y enfrentar los problemas más que minimizarlos, o sencillamente ignorarlos.

9. **IDENTIDAD**: el sentimiento de que uno *pertenece* a la Institución para la cual trabaja y que se es un miembro valioso del equipo de trabajo; de la importancia que se asigna a este tipo de espíritu o ideas.

(McLelland y las tres necesidades)

# OBJETIVOS DE UN DIAGNÓSTICO DE C.O.

1. Diseñar y aplicar un instrumento de medición de C.O. que contenga todas aquellas variables atinentes a las características, giro y dinámica en que está inserta la Institución que solicita el diagnóstico, y sobre las cuales tenga la posibilidad e intención de intervenir, como resultado del estudio.

- **2. Corregir, validar e interpretar los resultados del diagnóstico, en concordancia con los estándares comúnmente aceptados para este tipo de instrumento en el ámbito de la disciplina del Desarrollo Organizacional.**

3. Presentar los resultados a los niveles directivos y ejecutivos de la Compañía, y otros que la empresa considere necesario efectuar.

4. Formulación de SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES GENERALES a la Institución en concordancia con los hallazgos encontrados durante la realización del estudio diagnóstico.

Los objetivos anteriores se consideran parte integral de una metodología que permitirá posteriormente la realización de evaluaciones comparativas (avances, estancamientos o retrocesos) entre diferentes períodos y áreas funcionales que la Institución considere necesario medir, o bien, con el objetivo de obtener el reflejo o **“perfil” de la Institución en un momento determinado.**

# CONCLUSIONES

- 1. Un diagnóstico de C.O. permite conocer cómo se siente el individuo en el trabajo y cómo percibe él (ella) las diferentes características del ambiente laboral de la Institución-empresa donde trabaja.

- **2. Lo anterior permite orientar eficazmente el proceso decisional de la Alta Dirección, solucionando problemas en materias y áreas que efectivamente lo requieran.**

- **3. Satisfacer las reales necesidades existentes, minimizando las pérdidas de personal, dinero y tiempo, y maximizando el cabal aprovechamiento de los recursos (humanos y materiales) de que se disponen.**