

Clima organizacional: agente del cambio en el diseño organizacional

(Organizational climate: agent of change in organizational design)

Raúl Manuel Arano Chávez*; Jesús Escudero Macluf **; Luis Alberto Delfín Beltrán ***

Enviado: 21/09/2016

Aceptado: 08/10/2016

RESUMEN

El diseño organizacional refleja la estructura de todos los elementos que forman parte de la empresa. Importante señalar que cada organización moldea su propio diseño e integra todos sus componentes que serán piezas fundamentales para que esta funcione y así puedan lograr sus objetivos y metas haciendo uso de todos sus recursos tangibles e intangibles, pero no debemos olvidar un aspecto importante y de relevancia nos referimos a la atmosfera de trabajo que permea en las organizaciones llamándola clima organizacional, que constituye la personalidad de una empresa determinando el comportamiento de los individuos provocando el grado de satisfacción en los integrantes, de ser positivo pueden llegar a provocar ventajas competitivas en los entornos que viven en el día a día las empresas.

Palabras Clave: clima organizacional, empresa y diseño de las organizaciones

ABSTRACT

The design reflects the organizational structure of all elements that are part of the company. Important to note that each organization shapes its own and integrates all components that are critical pieces to make this work so that they can achieve their objectives and goals using all its tangible and intangible resources, but we must not forget an important aspect and relevance we refer to the working atmosphere permeating organizations calling her organizational climate, which is the personality of a company determining the behavior of individuals causing satisfaction in the members, if positive can provoke competitive advantages in environments They are living in the day to day business.

Key words: organizational climate, company, design of organizations

JEL CLASIFICATION: J18, L9.

*Investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas. Av. Dr. Castelazo s/n, Col. Industrial Ánimas, CP. 91100, Xalapa, Veracruz, México. rarano@uv.mx

**Investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas. Av. Dr. Castelazo s/n, Col. Industrial Ánimas, CP. 91100, Xalapa, Veracruz, México. jescudero@uv.mx

***Investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas. Av. Dr. Castelazo s/n, Col. Industrial Ánimas, CP. 91100, Xalapa, Veracruz, México. ldelfin@uv.mx

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad diseñar una empresa no es nada fácil, se viven muchas veces etapas de incertidumbre debido a los momentos económicos tan inciertos que puede llegar a tener un país, pero son las empresas el motor y generadores de empleos y de grandes economías que a pesar de las circunstancias tienden a ser dinámicas, logrando adaptarse a los entornos cambiantes que como consecuencia producen estructuras sólidas.

Por lo anterior las empresas deben de reconocer que existen muchas variables que los posicionan y que puede llegar hacer un diferenciador de su competencia, pero sin lugar a duda los líderes deben de propiciar principalmente en sus colaboradores estrategias que provoquen ambientes y entornos laborales equilibrados y agradables, climas organizacionales que mejoren la productividad de nuestra organización.

II. CONCEPTUALIZANDO A LAS ORGANIZACIONES

Recordemos al padre de la economía moderna Adam Smith dentro de sus múltiples aportaciones mencionaba que la razón de ser de las organizaciones es el coordinar y motivar la actividad económica del ser humano, para nosotros la existencia de las empresas u organizaciones la ligamos a resolver problemas que se les presentan a los seres humano en sus actividades cotidianas y a su vez son generadoras de conocimiento. Para entender mejor lo anterior Robbins y Coulter (2005:16) señalar que una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad.

De este modo Galán (2006:8) señala que el mundo desarrollado actual se caracteriza porque las personas nacen, trabajan y mueren en la organización. Por regla general observamos a los bienes y servicios que estas proporcionan y los empleados que trabajan en ellas. Sin embargo la razón que las motiva a producir bienes y servicios, y los modos que se coordina e incentiva a sus miembros apenas son percibidos.

De acuerdo con Milgron y Roberts (1993), una organización es una entidad a través de la cual las personas interrelacionan mediante vínculos contractuales, acuerdos informales o

meros sobreentendidos para alcanzar metas individuales y colectivas.

Así Chiavenato (2011:348) describe a la organización como la coordinación de distintas actividades de participantes individuales con el objetivo de efectuar transacciones planeadas con el ambiente.

Para Robbins y Coulter (2005) las organizaciones de hoy día sufren cambios como los que se describen en la siguiente tabla:

Tabla 1.
Comparación de la forma de organización entre el enfoque tradicional y nuevo

Organización tradicional	Nueva Organización
<ul style="list-style-type: none"> • Estable • Inflexible • Centrada en el trabajo • El trabajo se define por posiciones • Trabajo de individuos • Puestos permanentes • Se mueve por órdenes • Los jefes deciden siempre • Se guía por reglas • Personal homogéneo • Día hábil de nueve a cinco • Relaciones jerárquicas • Trabajo en las instalaciones en el horario establecido 	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica • Flexible • Centrada en las habilidades • El trabajo se define por las tareas que se deben hacer • Trabajo en equipo • Puestos temporales • De participación • Los empleados participa en las decisiones • Orientación a los clientes • Personal heterogéneo • Días hábiles sin horario fijo • Relaciones laterales y en redes • Trabajo en cualquier parte y en cualquier momento

Fuente: elaboración propia

Indudablemente debemos de entender con lo anterior que las organizaciones han evolucionado, y han adoptado una nueva forma de alcanzar sus metas, las empresas se vuelven más sensibles a los cambios inclusive podríamos decir abiertas, flexibles y adaptativas a cualquier situación que se les presente en un mundo tan globalizado, donde quien lo hace mejor puede generar una mayor ventaja competitiva y a su vez un mejor posicionamiento en los mercados tan agueridos que existen en la actualidad.

II.1. Dimensiones del diseño organizacional en las empresas

Para Daft (2009:17) las dimensiones organizacionales se pueden dividir en dos tipos: estructurales y contextuales. Las estructurales proporcionan las etiquetas para escribir las características internas de una organización, mientras que las contextuales describen las características de la organización global, como su tamaño, tecnología, entorno y metas. Las dimensiones estructurales se describen a continuación:

1.-**Formalización:** Pertenece a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos escritos describen el comportamiento y las actividades.

2.- **La especialización:** Es el grado al cual las tareas organizacionales están subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es alta, cada empleado desempeñará sólo una pequeña variedad de tareas. Si la especialización es baja, los empleados desempeñarán una gama amplia de tareas. La especialización algunas veces se conoce como división laboral.

3.- **La jerarquía de autoridad:** Se refiere a quién reporta a quién y el tramo de control de cada gerente o directivo.

4.- **La centralización:** Se refiere al nivel jerárquico que la autoridad tiene para tomar una decisión. Cuando las decisiones se delegan a los niveles organizacionales más bajos, es descentralizada. Las decisiones organizacionales, que pueden ser centralizadas o descentralizadas, incluyen la compra de equipo, el establecimiento de metas, la elección de proveedores, la fijación de precios, la contratación de empleados y la decisión de territorios para la comercialización.

5.- **El profesionalismo:** Es el nivel de educación y capacitación formales que tienen los empleados.

6. Las **razones de personal:** Se refieren al desarrollo de las personas en relación con diferentes funciones y departamentos. Las

dimensiones contextuales se describen a continuación:

1. El **tamaño** es la magnitud organizacional reflejada en el número de personas que hay en la organización. Se puede medir la organización como un todo o para componentes específicos, como la fábrica o división, como las organizaciones son sistemas sociales, el tamaño generalmente se mide por el número de empleados. Otras mediciones como las ventas o los activos totales también reflejan la magnitud, pero no indican el tamaño de la parte humana del sistema.
2. La **tecnología organizacional** se refiere a las herramientas, técnicas y acciones que se emplean para transformar las entradas en salidas. Está relacionada con la forma en que la organización en realidad genera los productos y servicios que provee a los clientes e incluye cuestiones tales como la manufactura flexible, los sistemas de información avanzada e internet. Una línea de ensamble automatizada, un aula universitaria y un sistema nocturno de distribución de paquetes, son tecnologías a pesar de que difieren entre sí.
3. El **entorno** incluye los elementos que se encuentran fuera de los límites de la organización. Los elementos clave incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera. Muchas veces, los elementos del entorno que afectan aún más a la organización que otras organizaciones.
4. Las **metas y estrategia** de una organización definen el propósito y las técnicas competitivas que la distinguen de otras organizaciones. Las metas con frecuencia se escriben como una declaración perdurable del propósito de la compañía. Una estrategia es el plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para hacer frente al entorno y para alcanzar las metas organizacionales. Las metas y estrategias definen el ámbito de operación y la relación con los empleados, clientes y competidores.
5. La **cultura organizacional** es el conjunto subyacente de valores, creencias,

acuerdos y normas cruciales, compartido por todos los empleados. Estos valores básicos pueden referirse al comportamiento ético, al compromiso con los empleados, a la efectividad o al servicio al cliente, y representan el elemento aglutinante que mantiene unidos a los miembros de la organización. Una cultura organizacional no está escrita pero se hace patente en su historia, slogans, ceremonias, vestido y diseño de las oficinas.

Estas dimensiones interactúan entre sí y pueden ajustarse para alcanzar los propósitos que persiguen las organizaciones como se visualiza en el siguiente diagrama:

Diagrama 1.
Interacción de las dimensiones contextuales y estructurales



Fuente: Daft (2009:17)

II.2. El clima organizacional inmerso en la empresa

Brunet (2011:11) explica el comportamiento de un individuo en el trabajo basado en la fórmula de Lewin, que estipula que el comportamiento es función de la persona implicada y de su entorno como lo describe la siguiente representación:

$$C = f(P \times E)$$

Así mismo señala que toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas y a cambio, ésta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias. El individuo aparece

como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización.

De este modo Brunet (2011:11) señala que el clima organizacional también es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar fácilmente por sus competidores y pueda entrar en una fase de decrecimiento incontrolado

Brunet (2011) menciona que el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que lo es el clima atmosférico. De hecho, este último puede descomponerse en términos de humedad, de presiones atmosféricas, de componentes gaseosos (oxígeno, nitrógeno), de contaminación, etc. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc.

Para Ruiz Olabuenaga (2007:143) describe las características del concepto del clima organizacional aplicado a las organizaciones como se detalla a continuación:

El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.

El clima es una configuración particular de variables situacionales.

Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.

El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.

El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.

El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.

El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de la forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que afectan una misma tarea.

El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).

Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus ritados pueden identificarse fácilmente.

Tiene consecuencias sobre el comportamiento.

Es un determinante directo del comportamiento por que actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Por lo anterior el clima organizacional que viven los miembros de una organización es un factor de suma relevancia que tiene gran injerencia en la productividad y desempeño del trabajador y que independientemente de cómo se encuentre el empleado afecta en las relaciones que este tenga con el resto de la empresa.

Por ello y con base a lo analizado creemos pertinente que en diseño organizacional de las empresas es conveniente tomar en cuenta y darle mayor relevancia al clima organizacional.

III. CONCLUSIONES

Las empresas necesitan implementar de manera estratégica sus estructuras organizacionales que les permita realizar eficazmente sus funciones, con una adecuada dirección y un estricto control en sus procesos para alcanzar sus objetivos, muchas veces la clave del éxito de una empresa no siempre se debe al aspecto financiero sino a las actitudes y comportamientos de sus integrantes que generan por crear una buena atmosfera de trabajo.

Cada día nacen empresas productoras de ventajas competitivas, pero lo importante es que todos sus integrantes se sientan comprometidos y que encuentren en su lugar de trabajo buenos climas organizacionales, ya que sin duda tendrán mejores resultados en su organización.

REFERENCIAS

Brunet Luc. (2011). El clima del trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.

Chiavenato Idalberto. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Daft Richard L. (2009). *Teoría y diseño de la organizacional*. México: Cengage

Galán Zazo, José Ignacio (2006). *Diseño Organizativo*. España: Thomson.

Robbins, Sthepen P. y Coulter Mary (2005). *Administración Estratégica*. México: Perarson.

Uribe Prado, Jesús Felipe (2015). *Clima y ambiente organizacional*. México: UNAM.

Ruiz Olabuenaga, José Ignacio (2007). *Sociología de las Organizaciones Complejas*: Bilbao, España: Universidad de Deusto.

Terry, George R. y Franklin Stephen G. (1985). *Principios de la Administración*. México: Continental.