

CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Gabriela Pintos Trías; Ana Mariela Rodríguez Facal.

RESUMEN

Este trabajo aborda el diseño de una metodología para el diagnóstico del clima organizacional, desde una perspectiva que incluye tanto aspectos cuantitativos como cualitativos. Para ello define en primer lugar los conceptos de clima y cultura organizacional y posteriormente incluye estudios comparativos referidos a las dimensiones que integran el clima. Luego plantea los aspectos metodológicos a considerar a la hora de realizar estudios de clima específicos para una organización. El estudio del clima organizacional específico de una organización es relevante por cuanto tiene impacto en el comportamiento y desempeño de la misma.

Palabras claves: *Clima organizacional, dimensiones del clima, organizaciones públicas, cultura organizacional, diagnóstico organizacional.*

Concepto y enfoques referidos al clima organizacional

No existe una conceptualización totalmente precisa de lo que es clima organizacional. El clima está considerado generalmente como la superficie o cara visible de una cultura. Una serie de estudios del clima organizacional plantean que éste es la percepción compartida de los integrantes de una organización respecto a las políticas, prácticas y procedimientos que se desarrollan habitualmente (Schneider, 1990, citado por Cotton, 2007) o que el clima es la percepción común de la cultura.

La cultura es, de alguna forma, un sistema de significados compartidos por todos los miembros de la organización, que incide en su comportamiento, en la productividad de la misma y en la satisfacción de quienes la integran. (Robbins, 2004)

La cultura organizacional actuaría así como la base o fundamento del clima organizacional y para comprender el concepto de clima es necesario, entonces, comprender el concepto de cultura organizacional.

Para Schein (Schein, 1988), la cultura organizacional es:

“un esquema de afirmaciones básicas inventado, descubierto o desarrollado por un grupo determinado, mientras aprende a lidiar con

sus problemas de adaptación externa e integración interna. Dicho esquema básico ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, entonces, es enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a un problema.”

La fortaleza y grado de integración de una cultura depende, para Schein, de la estabilidad del grupo, el tiempo que éste haya estado junto y la intensidad de sus experiencias de aprendizaje.

Para completar su conceptualización de la cultura, Schein señala tres niveles presentes en la cultura organizacional.

Un primer nivel es el nivel de “artefactos”, que se refiere a todo lo que se siente y observa al entrar en contacto con una cultura. Son elementos visibles y claros, cuyo significado profundo no siempre se comprende en los primeros contactos.. La expresión “artefacto“ está utilizada en su sentido antropológico, como cualquier elemento material visible que permite identificar a una cultura, es así que ritos, historias (mitos) y otros aspectos visibles se identifican en este nivel.

El segundo nivel comprende los valores, los estándares de conducta, los ideales, las normas de grupo, los principios morales y las premisas básicas de trabajo. Cuando se indaga con referencia al significado de los objetos del primer nivel, en general la explicación conduce al segundo nivel.

El tercer nivel es el de los “supuestos subyacentes” e incluye lo que sostiene y está detrás de los valores Incluye creencias profundas y la explicación de las inconsistencias y los fenómenos, lo inconsciente, lo que se da por sentado, los hábitos de percepción, pensamiento y sentimiento. Constituye la fuente última de los valores.

La cultura organizacional incide en su productividad y en la satisfacción laboral de sus integrantes y explica en gran medida el comportamiento de las organizaciones.

El reconocimiento que la organización es un ambiente psicológicamente significativo para sus miembros lleva al concepto del clima organizacional (Sa Leitão et al, 1998)

Moran y Volkheim (citados por Sa Leitão et al, 1998) definen clima organizacional como:

“Una característica relativamente duradera de una organización que la distingue de las demás: a) incluye percepciones colectivas de los miembros sobre su organización con relación a dimensiones como autonomía, confianza, cohesión, apoyo, reconocimiento, innovación, honestidad, etc; b) se produce por la interacción de sus miembros; c) sirve como base para interpretar las situaciones ; d) refleja las actitudes, normas y los valores prevalecientes de la cultura de la organización y e)

actúa como una fuente de influencia para los comportamientos presentados”.

Litwin y Stringer (1968), definen clima como aquello que:

“...atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización”

El clima organizacional describe una organización, la distingue de otras e influye en el comportamiento de las personas que la conforman. El clima es la forma en la cual el empleado percibe el ambiente que le rodea. Agrupa aspectos organizacionales tales como las prácticas, las políticas, el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización (Rodríguez, 2005)

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.(Rodríguez 2005, Fresco 2005)

El clima organizacional es la percepción colectiva sobre una serie de variables internas de la organización. Mientras que la cultura organizacional es relativamente estable a lo largo del tiempo, el clima organizacional varía, al igual que el clima atmosférico. (Rodríguez, 2005).

Darío Rodríguez (2005) plantea:

“El concepto de clima remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.”

La cultura se refiere a la estructura profunda de la organización, enraizada en los valores, creencias y supuestos de base de sus miembros (Denison, 1996). La interacción y procesos de socialización difunden la cultura, le dan su estabilidad y, a la vez, le otorgan cierta fragilidad a causa de su dependencia de los sistemas individuales de aprensión del conocimiento acción. El clima, si bien también está enraizado en el sistema de valores, presenta el ambiente social en términos de un set fijo y generalizable de dimensiones. Este enfoque es compatible con el estudio de Vega et al (2006) que establece que la mayor parte de las definiciones de clima organizacional se centran en sus aspectos objetivos y medibles.

➤ Los estudios de clima parten de la base que el ambiente social propio de las organizaciones existe con independencia de los individuos que lo han creado y puede por ende, ser percibido por éstos, esta hipótesis permite conceptualizar y comparar ambientes organizacionales en análisis transversales. (Denison, 1996)

➤ El clima representa la personalidad de la organización, las percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional y es una característica relativamente permanente. (Rodríguez, 2005; Vega, 2006).

➤ Es un fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales y causa resultados en la estructura y los procesos (.Vega, 2006)

Estudiar el clima organizacional es significativo para explicar el comportamiento de las organizaciones y permite la utilización de variables instrumentales.

A los efectos de este trabajo, se toma como base la definición de Gonçalves (1997), para quien el clima organizacional presenta las siguientes características:

- Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en dicho medio ambiente.
- Tiene repercusiones en el comportamiento laboral y media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Se adopta entonces como definición: de trabajo:

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 (productividad, satisfacción, rotación, ausentismo).

Dimensiones o factores del clima organizacional

El clima, en la mayoría de las definiciones vistas, es una percepción, una percepción de determinados atributos, llamados habitualmente dimensiones del clima. La percepción es de carácter multidimensional y puede abarcar diversas áreas: los aspectos individuales del individuo, los aspectos típicamente organizacionales y otros aspectos más. Esta posibilidad de medición es la que hace del clima organizacional una variable instrumental, que facilita la realización de acciones específicas.

Algunos de los factores considerados para el estudio del clima organizacional son los siguientes (Rodríguez, 2005, Torrecilla, 2003).

- ✓ variables del ambiente físico: espacio, ruido, climatización, luz.

- ✓ variables estructurales: tamaño y estructura organizacional, estilo de liderazgo.
- ✓ variables del ambiente social: conflictos, comunicaciones.
- ✓ variables personales: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas.
- ✓ variables propias del comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones.

Estas variables configuran el clima organizacional a través de la percepción que los miembros de la organización tienen de ellas.

Rizzatti (1997) plantea las siguientes características para el estudio del clima organizacional

- ✓ Imagen institucional, prestigio de que disfruta una organización.
- ✓ Política de recursos humanos, o sea la forma en la cual a organización logra cumplir con sus objetivos organizacionales a través de sus miembros, permitiendo el logro a su vez de objetivos individuales.
- ✓ Sistema de asistencia y beneficios, aspectos indirectos de la remuneración, como puede ser el pago de asistencia médica, seguros de vida.
- ✓ Estructura organizacional, entendiéndose por tal la forma como se distribuye la autoridad, se divide el trabajo y coordinan procesos.
- ✓ Organización y condiciones de trabajo, incluyendo los dispositivos sociales y técnicos que definen la división de tareas en una organización.
- ✓ Relacionamiento interpersonal.
- ✓ Comportamiento de las jefaturas, percibido como credibilidad
- ✓ Satisfacción personal del individuo, sus motivos, necesidades, deseos o impulsos.
- ✓ Planeamiento institucional, que implica el desarrollo de un proceso lógico que ayuda a lograr resultados, orientando intencionalmente las actividades al futuro.
- ✓ Proceso decisorio, el sistema de decisiones en los que cada integrante de la organización participa.
- ✓ Evaluación institucional, los instrumentos de gestión para medir los esfuerzos de una organización en el logro de objetivos.

Metodología de diagnóstico

Analizar el clima implica analizar la percepción que tienen los individuos de una serie de variables ambientales que afectan la organización. A estas variables se les llama con frecuencia “dimensiones” del clima. Existen numerosos estudios que plantean diversas definiciones de estas variables, así como distintos abordajes.

Denison (1996) plantea que la diferencia entre los estudios de la cultura organizacional y del clima organizacional descansa no solamente en una definición diferente, sino también en la perspectiva desde la cual se observan los fenómenos y la epistemología de sus aportes, predominando el enfoque cualitativo en los estudios referidos a la cultura y el enfoque cuantitativo en los estudios sobre clima.

El enfoque positivista prevalece en los estudios de clima. Bajo una óptica sistémica, los investigadores procuran encontrar dimensiones que expresen las características del clima, se puedan generalizar a diversas organizaciones, permitan realizar inferencia respecto al comportamiento de las organizaciones y permitan adoptar medidas para modificar percepciones que no son las deseables.

En este estudio se plantea una metodología que integre ambos aspectos. Las etapas a seguir son las siguientes:

Identificar y describir el objeto de estudio.

Implica adoptar una definición de clima organizacional y precisar las dimensiones que se considerarán. Esta definición inicial no es neutra y condiciona el enfoque subsiguiente. En particular, es necesario establecer en forma expresa la definición de clima a adoptar y las dimensiones que se esperan estudiar, adoptando un modelo básico para el análisis.

Los estudios de investigación analizados plantean una gran diversidad de dimensiones, lo cual parece indicar que las dificultades para seleccionar un conjunto de dimensiones único, en todo contexto, son grandes.

Establecer el objetivo específico del trabajo

Nuestro objetivo es la realización de estudios a nivel de una organización en particular, a nivel micro. Cuando se realizan estudios en el nivel micro, en una organización específica, el primer paso a dar implica la determinación precisa del objetivo de estudio, con el fin de establecer el problema al cual se busca solucionar o la inquietud a la cual se espera atender. El objetivo del trabajo a emprender puede ser de carácter descriptivo, pero más frecuentemente a las organizaciones les interesa conocer si el clima organizacional, si el ambiente de trabajo, es el apropiado para su estrategia o para la estrategia que se desea emprender. Esto es, en el nivel empresarial es poco probable encontrar una pregunta abierta, de carácter general, que indague ¿cómo es el clima de mi organización? Es mucho más probable encontrar preguntas de carácter específico como ¿qué elementos del clima inciden en las altas tasas de rotación que presenta mi empresa y cómo puedo hacer para cambiarlo?

Asimismo, se destaca que la sola realización de un diagnóstico es ya una intervención organizacional, que tiene impacto en el comportamiento de individuos y grupos.

En el ámbito organizacional se hace necesario precisar el alcance que se le dará al estudio y las eventuales restricciones que podrían surgir.

Revisión del modelo adoptado en forma primaria.

Una vez establecido en forma específica el objetivo, es necesario considerar si el conjunto de dimensiones que se consideraron en forma primaria son los relevantes para el caso específico.

Los aspectos cualitativos se centran en la indagación de los hechos dentro de su contexto y entorno. Esto implica que no existe una metodología rígida a cumplir, hasta podemos decir que no existe una única investigación cualitativa sino tantas como enfoques o posicionamientos antológicos, epistemológicos y metodológicos se tengan sobre el tema.

No obstante lo anterior, es posible determinar grandes aspectos a ser contemplados al investigar el clima organizacional.

El primer aspecto a considerar lo constituye la historia de vida de la organización. Esta historia de vida implica conocer sus orígenes, las circunstancias de la creación y las particularidades de sus fundadores. Implica asimismo conocer las diversas etapas y ciclo de vida por el cual ha pasado la organización, sus crisis pasadas, éxitos y fracasos.

Las fuentes de información a considerar para relevar estos aspectos pueden ser de carácter documental, como por ejemplo artículos de prensa históricos, filmaciones y videos de la organización. Asimismo, las memorias organizacionales debieran ser una buena fuente de información, si bien es habitual que se concentren en aspectos cuantitativos.

Las entrevistas con personal de la organización es también una fuente de información valiosa, así como la observación directa del ambiente de trabajo.

Cada una de las dimensiones es múltiple y se integra por diversos factores, que a su vez presentan indicadores pasibles de medición. La determinación de cada uno de los factores y niveles de medida se deberá adaptar a cada tipo de organización que se estudio.

Determinar los instrumentos y métodos para obtener los datos

Para el relevamiento de datos, existen varios métodos básicos en la investigación en ciencias sociales: la observación, participante o no, la entrevista de carácter personal, en profundidad o no, la entrevista de carácter grupal, los grupos de discusión y detección (focus group), los paneles de expertos y la aplicación de cuestionarios.

Los estudios tradicionales de clima se caracterizan por la aplicación de instrumentos cuantitativos y, en particular, encuestas. Un buen diseño de encuesta de clima debe incluir los siguientes aspectos:

- Ser consistentes con el modelo de comportamiento organizacional establecido o seleccionado para el fin.
- Determinar que factores se deben medir y verificar previamente que éstos sean relevantes para esa organización en particular.
- Verificar que los indicadores efectivamente midan lo que se considera importante medir en esa organización.
- Analizar si las preguntas planteadas son válidas y relevantes para el empleado, o son de carácter retórico.
- Analizar que la redacción y vocabulario de las preguntas planteadas sea coherente con la población a la cual se le va a aplicar.

Además de los métodos ya reseñados para los modelos macro, en el ámbito micro es recomendable introducir dos elementos.

Un primer elemento es el análisis documental: normas de creación, estatutos, reglamentos, manuales, historia de vida, constituyen elementos que luego pueden resultar útiles para analizar e interpretar los datos.

En segundo lugar, en el ámbito micro es posible introducir elementos de análisis participativo (a través de debates, técnicas de autodiagnóstico, dinámicas de grupo, juegos proyectivos) manteniendo la (objetividad) planteada por Maturana (1997) a partir de múltiples observadores.

La introducción de estas consideraciones determina que no sea recomendable establecer una metodología única, con un conjunto de preguntas predeterminado y dimensiones fijas, por el contrario, cada estudio es único.

Una vez obtenida toda la información, la misma se procesa a la luz del instrumental estadístico aplicable. La aplicación de los parámetros básicos estadísticos permite, por un lado, chequear la bondad del modelo analizando la eventual existencia de correlaciones entre las variables explicativas y, por otra parte, establecer pruebas de hipótesis adecuadas.

La realización del análisis de información, para el caso de una única empresa, requiere no solo la aplicación del instrumental estadístico que corresponda sino también su interpretación a la luz de los elementos de diagnóstico participativo que se hayan establecido. (Crespo, 2004, Delgado, 2006)

La aplicación de una metodología específica para cada tipo de empresa derivaría en estudios específicos que contemplaran las particularidades de cada una.

Referencias Bibliográficas

Cotton, Peter, *Desarrollando un clima organizacional óptimo*, 2007, disponible en <http://www.losrecursoshumanos.com>, consulta diciembre 2011

Crespo, Mari; Figueiredo, Lucia: *Construção de uma medida de clima criativo em organizações*: (vol.21, no.2, p.91-99. ISSN 0103-166X) 2004.

Delgado Torres, Nora Alicia, *Diagnóstico sobre las preferencias de clima organizacional de los bibliotecarios universitarios: el caso de las universidades de Sao Paulo y Antioquia*. Universidad de Antioquia, Escuela Interamericana de bibliotecología, Revista Interamericana de Bibliotecología de Julio 2006, 2006

Denison, Daniel R., *Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Theory and Some Preliminary Empirical Evidence*, University of Michigan, 1996, disponible en www.denisonconsulting.com, consulta diciembre

Fresco, Juan Carlos, *El proceso de transformación y cambio en las organizaciones: la transformación de la mente para lograr el cambio*, Editorial Buenos Aires, Buenos Aires, 2005.

Gonçalves, Alexis P *Dimensiones del Clima Organizacional*, <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>, 1996.

Maturana, Humberto R, Mpodozis Marín, Jorge, *Realidad objetiva o construída?*, (ISBN:8476584946, [Anthropos Editorial](http://www.anthroposeditorial.com)), 1997.

Rizzatti, Gerson, *Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras* (CDU 65.01:378, CRB 14/408), Tesis Doctoral, Florianópolis, 2002.

Robbins, Stephen P., *Comportamiento Organizacional*, Editorial Pearson, 10ma edición, 2004.

Rodríguez M, Darío, *Diagnóstico Organizacional*, Editorial Alfaomega, 6ta edición, 2005, Buenos Aires

Sa Leitão, Jacqueline, Guimarães, Tomás, Azevedo Rosal, Monica, *Metodologia de Diagnostico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica* Embrapa, E0009 DOD, 1998.

Schein, Edgar H., *Organizational culture*, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, (2088-88.), 1988,

Torrecilla, Oscar Donato, *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral*, 2003, disponible en Fuente Acadèmica, consulta diciembre 2011.

Vega Diana , Arévalo Alejandra , Sandoval Jhennifer , Aguilar María Constanza , Giraldo Javier, *Panorama Sobre Los Estudios De Clima Organizacional En Bogota*, (1994 - 2005)(ISSN 1794-9998, Perspectivas en psicología Vol. 2, N°. 2), 2006.