

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA ORGANIZACIÓN PÚBLICA

¹Prof. Agda Ana Mariela Rodríguez; ²Prof. Adj. Gabriela Pintos Trías;

amrfac@gmail.com, gpintostrias@gmail.com,

RESUMEN

El trabajo presenta los resultados de una investigación de clima organizacional realizada en una organización pública del Uruguay. Para la misma, nos basamos en la encuesta sobre cultura organizacional de Denison, conforme a la adaptación al español realizada por Tomás Bonavia, Vicente J. Prado y Alejandra García-Hernández "*Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison*".

El instrumento utilizado fue construido por Daniel Denison, tras una revisión de la investigación acerca de cómo la cultura influye en la efectividad organizacional (Denison, 1990, 1996). Este instrumento y su modelo teórico de base han sido aplicados a una gran cantidad de organizaciones públicas y privadas (más de 700, según sus autores) y presenta una fuerte consistencia, tanto en su versión inglesa como en la versión española utilizada. Mantiene su vigencia y es utilizado en gran cantidad de estudios desde su desarrollo inicial.

El cuestionario de Denison se compone por 60 preguntas, que identifican cuatro dimensiones culturales: implicación, consistencia, adaptación y misión. A su vez, cada una de dichas dimensiones se compone de tres subescalas. La dimensión "implicación" incluye como aspectos centrales empowerment, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades; la dimensión "consistencia" incluye la presencia de valores centrales, el grado de acuerdo entre los miembros y la coordinación. La dimensión "adaptación" incluye aspectos como la orientación al cambio, orientación al cliente y la capacidad de aprendizaje organizativo, en tanto que la dimensión "misión" incluye la dirección y propósitos estratégico, la fijación de metas y objetivos y la visión.

El instrumento se aplicó a 42 funcionarios de un organismo público, durante el mes de mayo de 2013, en forma presencial y escrita. Se obtienen resultados referidos a la percepción colectiva de las cuatro dimensiones indagadas.

Palabras Clave: *Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Organizaciones Públicas*

Introducción

Daniel Denison, tras una revisión de la investigación acerca de cómo la cultura influye en la efectividad organizacional (Denison, 1990, 2001), construyó un instrumento para el análisis del clima organizacional. Este instrumento y su modelo teórico de base han sido aplicados a una gran cantidad de organizaciones públicas y privadas.

El modelo aplicado por Denison identifica cuatro dimensiones culturales cuya presencia incide en forma positiva en la efectividad de las organizaciones.

Estas cuatro dimensiones se indagan a través de 60 preguntas, referidas a las cuatro dimensiones culturales identificadas. El cuestionario elaborado fue testeado estadísticamente y aplicado a más de 800 empresas.

1Administración y Gestión de las Organizaciones

2Dirección de Empresas y Cambio Organizacional

El instrumento fue desarrollado inicialmente en idioma inglés, en forma reciente se dispone de una traducción al español realizada por Tomás Bonavia, Vicente J. Prado y Alejandra García-Hernández "*Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison*", publicado por SUMMA Psicológica UST, 2010, Vol. 7, No 1, 15 - 32.

Las pruebas estadísticas efectuadas sobre la traducción presentan muestran también un alto grado de consistencia.

La primera de dichas dimensiones es la Implicación (en inglés, Involvement). Se refiere al grado de compromiso con el trabajo de los distintos integrantes de la organización, cualquiera sea su nivel jerárquico y a su participación en la toma de decisiones. Las organizaciones efectivas, en este modelo, promueven el mayor compromiso de sus miembros y les dan poder. Esta dimensión incluye tres elementos:

- Empoderamiento o Empowerment, referido al grado de autoridad e iniciativa para dirigir su propio trabajo.
- Trabajo en equipo (en inglés, Team Orientation), que implica trabajo cooperativo para lograr los objetivos organizacionales.
- Desarrollo de capacidades (en inglés, Capability Development), vinculado a la inversión continuada en habilidades, capacidades y competencias de los empleados, orientadas a la mejora de la competitividad.

La segunda de dichas dimensiones es la Consistencia (en inglés, Consistency). De acuerdo al modelo de Denison, las organizaciones efectivas son consistentes, lo que implica tener una cultura fuerte, compartida por la mayoría de sus integrantes y haber logrado acuerdos basados en valores para lograr una adecuada coordinación e integración. Esta dimensión se vincula a la estabilidad y al logro de una visión compartida.

Este rasgo cultural es medido a través de tres índices que son, a saber:

- Valores centrales (del inglés Core Values), que indica los valores que comparten los distintos miembros que crean un sentido de identidad y favorecen un "lenguaje común" entre ellos.
- Acuerdo (en inglés, Agreement) se refiere a la capacidad de los miembros de la organización de lograr acuerdos sobre temas esenciales y a solucionar las diferencias cuando éstas ocurren.
- Coordinación e integración (en inglés, Coordination and Integration) que señala el grado en el cual las distintas unidades son capaces de trabajar en forma conjunta para lograr objetivos comunes.

La tercer dimensión es la Adaptabilidad (del inglés Adaptability). Las organizaciones efectivas, en este enfoque, requieren compatibilizar un alto grado de integración interna, reflejada por la dimensión "Consistencia" y un alto grado de adaptación externa, para lograr flexibilidad. La adaptabilidad refleja el grado en el cual las organizaciones logran introducir cambios, asumen riesgos y aprenden.

Se mide por medio de las siguientes tres dimensiones:

- Orientación al cambio (del inglés *Creating Change*), que indica el grado en el cual la organización está alerta a los cambios externos,, es capaz de anticiparlos y actuar en consecuencia.
- Orientación al cliente (en inglés *Customer Focus*), que refleja el grado en el cual la organización conoce a sus clientes y procura satisfacer sus necesidades.
- Aprendizaje organizativo (del inglés *Organizational Learning*), se vincula al grado en el cual la organización comprende e interpreta las señales del entorno y las transforma en oportunidades de innovación.

La cuarta dimensión es la presencia de una Misión (en inglés, *Mission*). Las organizaciones efectivas y exitosas tienen un propósito y persiguen metas. Los tres índices que componen esta dimensión son:

- Dirección y propósitos estratégicos (en inglés, *Strategic Direction and Intention*), que refleja la claridad con la cual se expresa la dirección a seguir y los empleados saben cuál es su contribución a esta meta.
- Metas y objetivos (en inglés, *Goals and Objectives*). Las organizaciones efectivas traducen la misión y la visión en metas y objetivos que permiten a cada empleado conocer la dirección de su trabajo.
- Visión (*Vision*, en inglés). Refleja la imagen compartida de la organización, brindando una guía.

Objetivo

En este estudio se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta sobre cultura organizacional de Denison, conforme a la adaptación al español realizada por Tomás Bonavia, Vicente J. Prado y Alejandra García-Hernández "*Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison*", publicado por SUMMA Psicológica UST, 2010, Vol. 7, No 1, 15 - 32

Metodología

El instrumento se aplicó a 42 funcionarios de una organización pública uruguaya, en Mayo 2013. El cuestionario se aplicó en forma presencial, en dos grupos. No se realizaron aclaraciones referidas ni a la letra en sí del cuestionario ni al contenido de las preguntas, si bien durante la aplicación se detectaron algunas expresiones que no eran reconocidas por los participantes.

Resultados Obtenidos

Respecto a la Implicación en la organización

Con referencia al grado de Empowerment o Empoderamiento presentes en la organización, se logra un índice positivo. Existe un amplio acuerdo con referencia a que los miembros del grupo están muy comprometidos con el trabajo (4,24 sobre un total posible de 5), más de un 90% está de acuerdo en que existe un grado muy alto de compromiso.

Un 69,05% percibe que los miembros del grupo creen tener un impacto positivo en el mismo y un 76,19% considera que la planificación del trabajo implica a todos.

No obstante, este resultado altamente positivo se ve moderado por algunas condicionantes. Un 60% considera que la información se comparte, pero solamente un 21% está de acuerdo en que las decisiones se toman en el nivel que cuenta con mejor información. En resumen, se percibe que los miembros del equipo tienen las condiciones para asumir las responsabilidades, pero las decisiones son tomadas en otros niveles.

Otro de los elementos considerados con relación a esta dimensión es el trabajo en equipo, que implica trabajo cooperativo para lograr los objetivos organizacionales.

En este sentido, se manifiesta un fuerte acuerdo con que se forma parte de un equipo y se enfatiza que se prefiere realizar la tarea en equipo. Más de un 90% está de acuerdo con que *"Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo"* y un 78.57% manifiesta que las tareas se realizan en equipo, sin recargar el peso a la dirección. Un 69,05% está de acuerdo con que la organización del trabajo es tal que todos entienden la relación entre el propio trabajo y el de la organización. No obstante, se percibe que la cooperación entre los distintos grupos de la organización no se fomenta, solamente un 21% está de acuerdo y no se logra una opinión única respecto a si son los grupos o los individuos quienes se constituyen en pilares de la organización.

El empoderamiento y el trabajo en equipo son posibles en la medida que exista un adecuado desarrollo de capacidades y se invierta en potenciar las habilidades, capacidades y competencias de los empleados, orientadas a la mejora de la competitividad.

Se percibe una adecuada delegación, un 73,81% de los encuestados percibe que la autoridad se delega de forma que las personas puedan actuar por sí misma. Se percibe además que se invierte en el desarrollo de capacidades, un 61.90% está de acuerdo en ese punto. Un porcentaje algo menor (57,14%) está de acuerdo en que la capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva. Solamente un 35% percibe dificultades por falta de capacidades, pero se marca una notoria excepción en lo que refiere a las capacidades a desarrollar en los futuros líderes. Solamente un 21,43% percibe que mejoren.

En resumen, la calificación global de esta dimensión es de 3,53 en un total de 5. Si bien es positiva, se advierte una percepción algo negativa del liderazgo y se advierte la existencia de una visión parcial respecto a otros grupos dentro de la organización.

Respecto a la consistencia de la organización

En el modelo de Denison, la consistencia se integra por tres elementos: los valores centrales, el grado de acuerdo y el grado de coordinación e integración requeridos.

Los valores centrales se refieren a los valores que comparten los distintos miembros que crean un sentido de identidad y favorecen un "lenguaje común" entre ellos.

Un 54% percibe la existencia de un código ético que rige la conducta y un 73,81% siente que ignorar los valores grupales causará problemas. Se percibe además la existencia de un cuerpo

firme de valores en un 61,90%. Pero esto parece estar más asociado al grupo de funcionarios que a su dirección, ya que solamente un 28,57% percibe que la conducta de las autoridades sea coherente y un tercio se cuenta con un estilo de dirección característico.

Nuevamente, se obtienen valores positivos pero se advierte claramente una percepción diferenciada entre el grupo de pares, de miembros del equipo y la dirección.

El grado de acuerdo se refiere a la capacidad de los miembros de la organización de lograr acuerdos sobre temas esenciales y a solucionar las diferencias cuando éstas ocurren. La percepción de acuerdo es más débil.

Un 50% percibe que se trabaja en forma firme para lograr acuerdos y un 40% que la cultura es fuerte. Menos de un tercio percibe que sea sencillo llegar a acuerdos y un 43% expresa dificultades para lograr acuerdos en temas clave. No obstante, un 64% expresa que existe un marco de referencia claro respecto a lo que es correcto y lo que no.

En suma, si bien se percibe la existencia de un cuerpo firme de valores, no se advierte que sea fácil llegar a acuerdos con quienes no comparten esos valores culturales en forma inicial. La presencia de subculturas y grupos se nota nuevamente.

El grado de coordinación e integración se vincula al grado en el cual las distintas unidades son capaces de trabajar en forma conjunta para lograr objetivos comunes.

Un 66,67% está de acuerdo en que la forma de trabajo es consistente y predecible, pero solamente un 42,86% acuerda en que existe una perspectiva común entre los diferentes grupos. Asimismo, solamente un 16,67% indica que es sencillo coordinar proyectos entre diferentes grupos de la organización. Respecto a si "Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización" no se logran resultados claros: la mayoría (53%) es indiferente y un 28,57% está de acuerdo con la frase. Solamente un 16,67% está de acuerdo en que "Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos".

En resumen, se percibe integración en el ámbito interno de los pequeños grupos de trabajo, pero no se percibe alineamiento ni con los restantes grupos ni con las autoridades.

El valor promedio alcanzado por esta dimensión es de 3,25, pero se genera en un valor positivo vinculado a los pequeños grupos de trabajo y una visión crítica hacia las jerarquías y los grupos considerados ajenos.

Con relación a la Adaptabilidad Organizacional

La adaptabilidad se refiere al grado en el cual las organizaciones pueden enfrentar en forma proactiva y exitosa los cambios externos. De alguna forma, las organizaciones muy integradas corren el riesgo de ser poco adaptables.

La adaptabilidad se integra por el grado de orientación al cambio, la orientación al cliente y el aprendizaje organizativo.

La orientación al cambio se vincula al grado en el cual la organización está alerta a los cambios externos y actúa en forma proactiva.

En este sentido, se muestra claramente una baja orientación y detección de cambios del entorno. Solamente un tercio está de acuerdo en que la forma de actuar sea flexible, que los distintos grupos cooperen para introducir cambios y se responda a los cambios del entorno y un 38,10% señala que se adoptan nuevas formas de hacer las cosas. Una amplia mayoría (76,19%) señala que los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.

Reafirmando el aspecto anterior, un 35% está de acuerdo en que los comentarios de los clientes originan cambios, un 30% en que la información respecto a los mismos influye en las decisiones y un 28,57% en que se fomente el contacto con los mismos. Un 45% considera que se ignoran los intereses de los clientes al tomar decisiones.

El aprendizaje organizativo (del inglés Organizational Learning), se vincula al grado en el cual la organización comprende e interpreta las señales del entorno y las transforma en oportunidades de innovación.

Si bien el 80,95% está de acuerdo en que “Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.”, y el 76,19% considera que el aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo cotidiano, solamente un 7,14% considera que la toma de riesgos sea fomentada, en tanto que más del 65% está en desacuerdo en este aspecto; un 85,71% está de acuerdo en que las ideas planteadas se “pierden por el camino”. Se advierten indicios que se percibe una actitud frente al aprendizaje organizacional diferente en las jerarquías que entre los funcionarios.

El puntaje final para esta dimensión es 2,87, que refleja baja propensión al cambio y proactividad.

Con referencia a la Misión

La Misión se integra con tres elementos: la dirección y propósito estratégicos, las metas y objetivos y la visión.

La dirección y propósitos estratégicos se vinculan a la claridad con la cual se expresa la dirección a seguir y los empleados saben cuál es su contribución a esta meta.

Si bien un 61,90% está de acuerdo en que la organización tiene un “proyecto y una orientación al largo plazo”, no se visualiza una estrategia clara, ni ejemplar. No se percibe una misión clara ni una estrategia clara. Solamente un tercio percibe que se tenga una misión clara que referencia el rumbo de trabajo y un 19,05% reconoce una estrategia. En forma acorde, el 80,95% no encuentra una orientación estratégica clara.

En resumen, si bien se percibe la existencia de una orientación al largo plazo, no se percibe que la misma se constituya en una misión clara ni que se brinde un sentido al trabajo.

Las organizaciones efectivas traducen la misión y la visión en metas y objetivos que permiten a cada empleado conocer la dirección de su trabajo.

Solamente un 19,05% percibe que exista acuerdo sobre las metas a seguir. Si bien un 52,38% percibe que la dirección conduce hacia los objetivos, solamente un 30,95% entiende que las metas fijadas sean ambiciosas pero realistas y un 38,10% que se monitoree el progreso. En

forma acorde con lo anterior, solamente un 23,81% entiende que los miembros de la organización comprendan "lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo".

La existencia de una visión refleja la imagen compartida de la organización, brindando una guía.

Un 88,10% está de acuerdo en que el pensamiento a corto plazo compromete la visión. En forma acorde, menos de un tercio (30,95%) percibe la existencia de una visión de futuro y un 28,57% la existencia de una perspectiva a largo plazo en las jerarquías.

No obstante, el 61,90 % considera que se pueden lograr metas de corto plazo sin sacrificar el largo plazo y un 42,86% que la visión genere motivación en el grupo.

La calificación global de esta dimensión es de 2,66, marcando una percepción de incertidumbre con referencia a su rumbo futuro.

Conclusiones

La aplicación del instrumento mostró una organización en la cual, si bien sus miembros se perciben como aptos para el desarrollo de las tareas y con capacidades para asumir responsabilidades, no se sienten integrantes de la organización en su conjunto sino de su propia área o unidad.

Las jerarquías se perciben como alejadas y no han mostrado capacidad de transmitir la visión y estrategias. Si bien se trata de una organización con un bajo grado de adaptabilidad y consistencia interna, esto no se traduce en flexibilidad sino que, por el contrario, no asumen una conducta proactiva ante los cambios del ambiente.

Bibliografía:

Bonavia, T.; Prado, V. J. y García-Hernández, A. (2010) "Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison", publicado por *SUMMA Psicológica* UST, 2010, Vol. 7, No 1, 15 – 32

Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.

Denison, D. R. (1996). "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars." *Academy of Management Review*, 21 (3), 619-654.