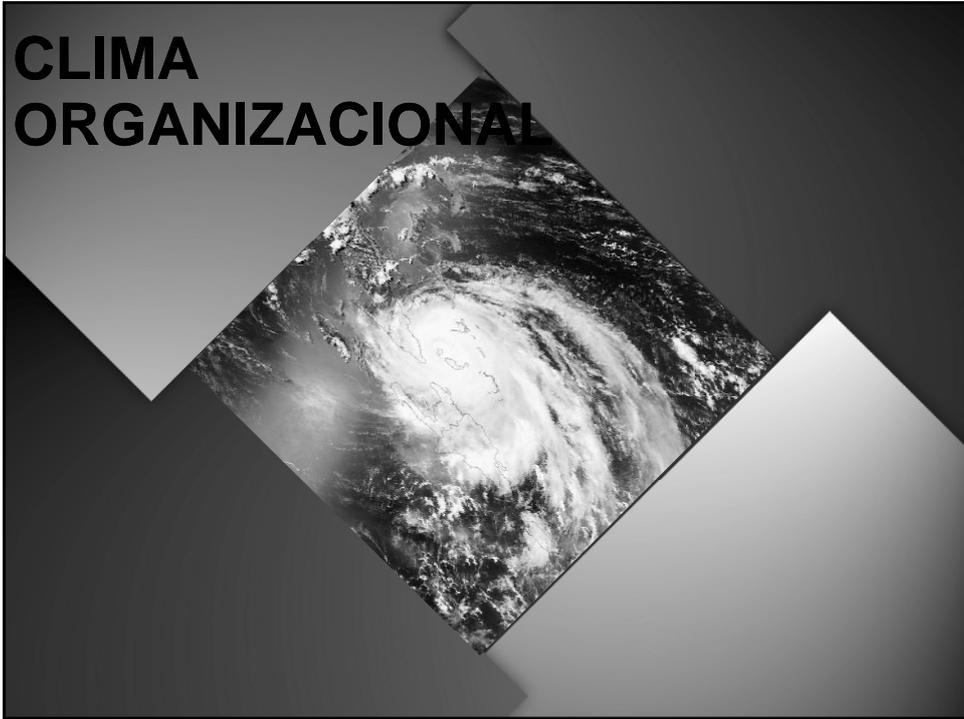


# CLIMA ORGANIZACIONAL



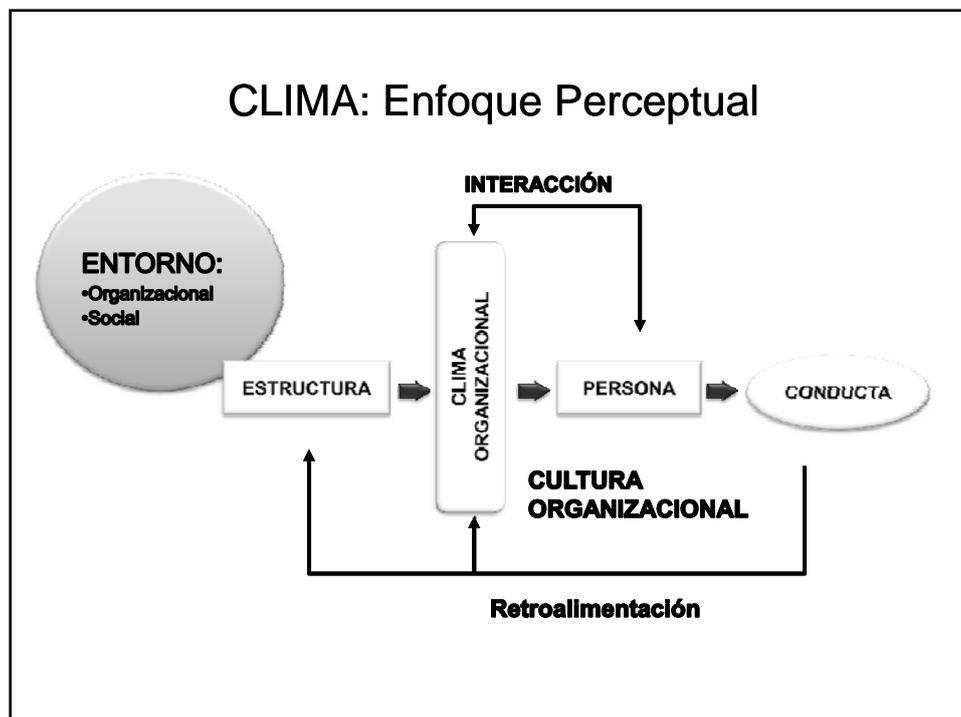
## Antecedentes

- Kurt Lewin: en la década del '30 habla de 'atmósfera' organizacional.
- Surgimiento del concepto en la década de los '60 (Litwin y Stringer):
  - Desarrollo Organizacional
  - Teoría de Sistemas Abiertos en las Organizaciones
- Necesidad de dar cuenta de fenómenos globales, de manera simple, para permitir el mejoramiento organizacional.

## ¿Qué es el Clima Organizacional?

### Enfoque Perceptual:

- El Clima Organizacional es la percepción global de las personas sobre su ambiente organizacional. (Schneider y Hall, 1972)
- Clima Organizacional como filtro por el cual pasan los fenómenos 'objetivos'.



## Variables Consideradas en el CO

(Rodríguez, 2002)

*Concepto **multidimensional**, compuesto por variables o dimensiones, que en conjunto, ofrecen una visión general de la organización.*

*Se aproxima a las variables a través de las percepciones que los miembros de la organización tienen de ellas.*

- Variables del ambiente físico.
- Variables estructurales.
- Variables del ambiente social.
- Variables personales.
- Variables propias del comportamiento organizacional.

## Características del CO

(Rodríguez, 2002)

- Las variables que definen el clima guardan relación con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización.
- El cambio de clima debe implicar el cambio en más de una variable.

## Razones para medir el C.O.

- Diagnosticar fuentes de conflicto o insatisfacción.
- Iniciar el cambio conociendo los elementos específicos sobre los cuales orientar las intervenciones.
- Encauzar el desarrollo de la organización y prever problemas.

## Dos aproximaciones



# Modelos tipológicos

- **TIPOLOGIA DE LEWIN, LIPPIT Y WHITE (1939):**
  - Clima democrático
  - Clima autocrático
  - Clima “laissez faire”
- **TIPOLOGIA DE LIKERT (1967):**
  - Clima autoritario
  - Clima paternalista
  - Clima consultivo
  - Clima participativo
- **LITWIN Y STRINGER (1968):**
  - Clima de Afiliación
  - Clima de Poder
  - Clima de Logro



## Ejemplo: Organizational Climate Questionnaire (LSOCQ) <sup>(1)</sup>

(Litwin y Stringer, 1968)

### 9 DIMENSIONES:

1. **Estructura:** percepción respecto a las presiones en el grupo, cuántas reglas, regulaciones, procedimientos hay, o si hay una atmósfera informal y relajada.
2. **Responsabilidad:** sentimiento de ser su propio jefe. No tener doble chequeo para todas sus decisiones.
3. **Recompensa:** percepción de ser recompensado por el trabajo bien hecho; enfatizar recompensas positivas más que castigos, justicia percibida de pago y promociones.
4. **Riesgo:** sentido de riesgo y desafío en el trabajo y en la organización; hay un énfasis en tomar riesgos calculados o asegurar la mejor manera de operar.

## Organizational Climate Questionnaire (LSOCQ) (2)

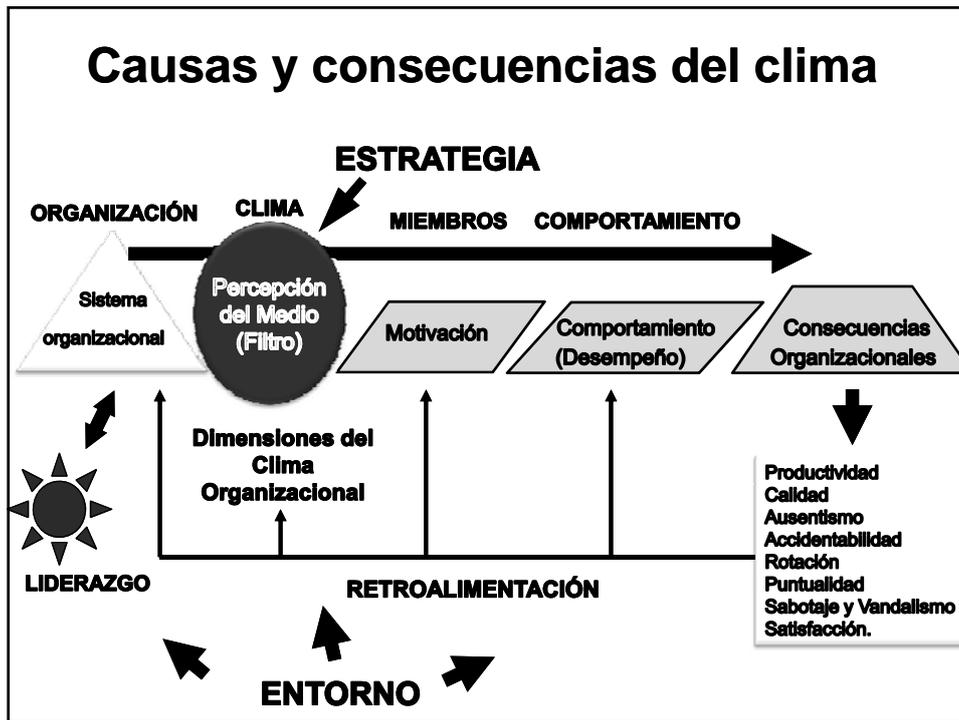
(Litwin y Stringer, 1968)

5. **Calidez:** percepción general de buen compañerismo en la atmósfera del grupo de trabajo; prevalencia de amistad y grupos sociales informales.
6. **Apoyo:** ayuda percibida de los gerentes y otros empleados en el grupo; énfasis en el apoyo mutuo desde y hacia arriba.
7. **Estándares:** importancia percibida de metas implícitas y explícitas y de estándares de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el desafío representado en las metas grupales y personales.
8. **Conflicto:** sentimiento de que los gerentes y otros trabajadores buscan escuchar opiniones diferentes; énfasis puesto en la apertura.
9. **Identidad:** percepción de que se pertenece a una compañía y que se es un miembro valorado de un equipo de trabajo; la importancia puesta en este tipo de espíritu.

## Definición de Litwin y Stringer

“Fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que a la vez tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, calidad y otros.)”

## Causas y consecuencias del clima



## Determinantes del Clima Organizacional

(Stringer, 2002)



## Climas Específicos



- Clima de seguridad
- Clima de servicio
- Clima de comunicación
- Justicia organizacional
- Clima para la innovación

## Medición del Clima Organizacional

- Indicadores de Clima:
  - Ausentismo y Rotación (comparación con datos de organizaciones del mismo rubro). Medida rápida pero indirecta.
- Metodología Cuantitativa:
  - Cuestionarios estandarizados.
- Metodología Cualitativa:
  - Entrevistas Individuales.
  - Grupos focales.

## Ejemplos de Ítems

- **COMPROMISO:**

- *La mayoría de los trabajadores de esta organización están orgullosos de pertenecer a ella.*

- **RECONOCIMIENTO:**

- *En esta organización se reconoce el trabajo bien hecho.*

- **COMUNICACIÓN organización:**

- *Cuando hay cambios importantes en la organización, se informa inmediatamente a los trabajadores.*

## Intervención en Mejoramiento de Clima

- Determinar previamente cuándo será la próxima evaluación de Clima en la Organización.
- Retroalimentación de los resultados del estudio a toda la organización.
- Desarrollo de Talleres Gerenciales para elaborar Planes de Acción a nivel transversal, orientados a las dimensiones más críticas.
- Reuniones de Mejoramiento de Clima Organizacional por áreas.
- Evaluación y corrección constante del proceso.



## Resumiendo

- El Clima es considerado un proceso 'barómetro' del sistema organizacional, siendo muy común la realización de varias evaluaciones en el tiempo en una misma organización, para determinar la efectividad de su funcionamiento a nivel de la percepción de sus miembros.
- Es posible realizar un estudio de clima aproximadamente cada uno o dos años, con el fin de conocer los avances en el proceso de mejoramiento de las dimensiones críticas.
- Siempre debe estar relacionado a una intervención posterior.

## Clima y cultura

CLIMA ORGANIZACIONAL	CULTURA ORGANIZACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está circunscrito a la realidad interpretativa y sentida de los miembros de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se basa en la realidad descriptiva de la organización y trasciende a sus miembros</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es relativamente fácil de modificar en el corto plazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es más difícil y lenta de modificar en el corto plazo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucra las percepciones y sentimientos de la gente frente a su organización total o parcial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucra todo lo que la organización es, hace o produce</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una opinión consciente de los trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una mezcla de aspectos inconscientes y conscientes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se basa en la percepción de comportamientos y condiciones administrativas y físico-ambientales observadas por los trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay actitudes, valores, símbolos y comportamientos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medible cualitativa y cuantitativamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medible principalmente en forma cualitativa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se puede clasificar y calificar en puntajes, categorías positivas o negativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay clasificación en buena o mala. Es particular y debe ser funcional a cada organización</li> </ul>



## Cultura Organizacional

- Relevancia con publicaciones de Pettigrew (1979), Hofstede (1980), y Schein (1985).
- Acuerdo: Culturas Organizacionales basadas en conjuntos de significados compartidos por grupos de personas. Da al constructo de Cultura una distinción única para la investigación organizacional (Beyer, Hannah y Milton, 2000, p. 324-325).
- Desde inicios de los años '80, se han planteado al menos 164 definiciones diferentes de Cultura (Fisher y Alford, 2000).

## Puntos en conflicto hacia una definición consensuada

- Origen de la Cultura (Petty et al., 1995).
- Cómo producir el cambio cultural.
- Cómo conocer la Cultura de una organización.
- Cultura como Metáfora.

## Cultura de la Organización

### ¿QUE ES LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN?



### **DEFINICIÓN COTIDIANA**

**La manera particular como se hacen las cosas aquí, en nuestra organización**

## Edgar Schein (1)

### **DEFINICIÓN DE CULTURA:**

- “Patrón de supuestos básicos- inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo, como una forma de enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna- que ha funcionado lo bastante bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado a los miembros nuevos como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a aquellos problemas”.

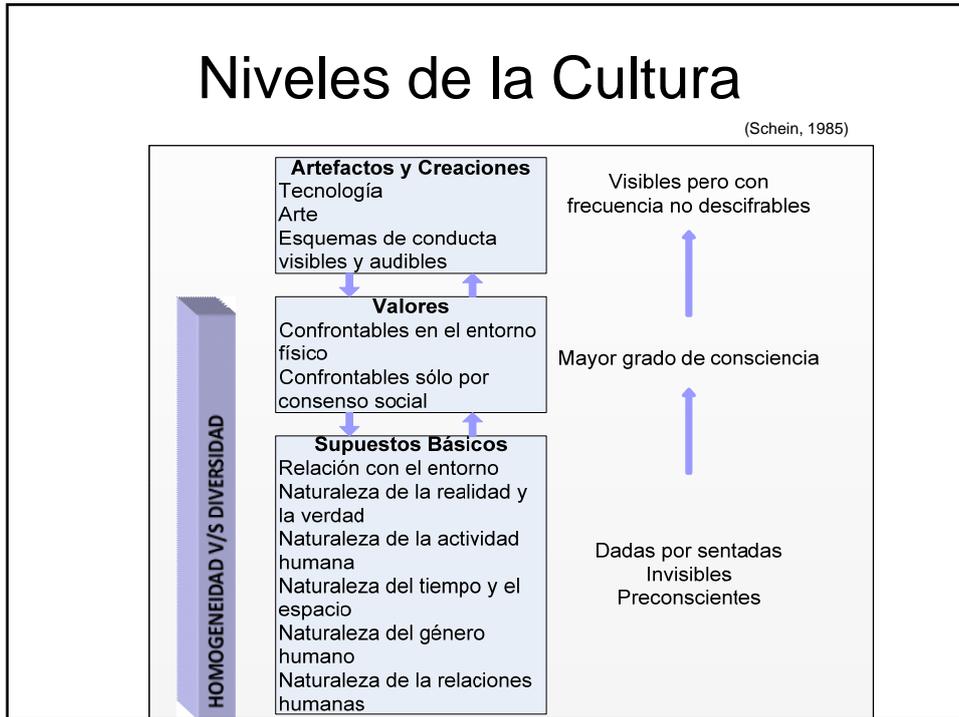
## Edgar Schein (2)

### **POR LO TANTO...**

- Una vez que se asumen los supuestos culturales, funcionan proporcionando significado a la realidad, volviéndola predecible y, en consecuencia, reducen incertidumbre.
- Dado que proporciona significado y reducen incertidumbre, son muy estables.

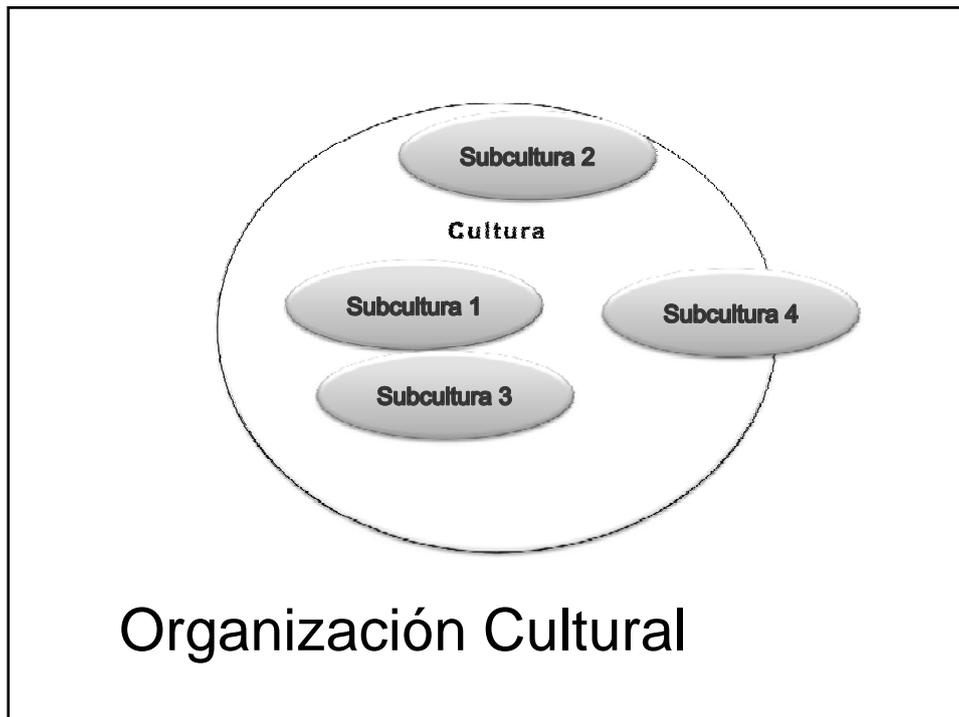
# Niveles de la Cultura

(Schein, 1985)



## La Cultura Organizacional: Factor de Integración o de Fragmentación





## Diferenciación cultural

- Diferenciación funcional.
- Descentralización geográfica.
- Diferenciación por producto, mercado o tecnología.
- Diferenciación por nivel jerárquico.
- Fusiones y adquisiciones.

## Fuentes de la cultura

(Schein, 1997)

- Creencias, valores y supuestos de los fundadores.
- Experiencias de aprendizaje de los miembros.
- Nuevas creencias, valores y supuestos traídas por nuevos miembros y líderes.

## Rol de fundador

(Schein, 1997)

- Misión y visión.
- Contexto.
- Miembros.
- Respuestas de la organización.
- Supuestos básicos.



## Mecanismos de formación cultural

Mecanismos primarios	Mecanismos de reforzamiento y de articulación secundarios
A qué prestan atención, qué miden y qué controlan los líderes	Diseño y estructura organizacional
Cómo reaccionan los líderes a las crisis	Sistemas y procedimientos organizacionales
Criterios de repartición de recursos escasos	Ritos y rituales organizacionales
Modelamiento de rol, enseñanza deliberados	Diseño de espacio físico, fachadas y edificios
Criterios de recompensa y estatus	Historias, leyendas y mitos sobre personas y eventos
Criterios de reclutamiento, selección, promoción y retiro	Declaraciones formales de filosofía, valores y credo organizacionales

## Elementos esenciales de Intervención en Cultura



1. Hitos relevantes en el desarrollo de la historia la organización.
2. Principales valores declarados por la organización y cómo se aplican en la realidad (Ejemplifique)
3. Valores implícitos (no dichos oficialmente) pero que se aprecian normalmente en el funcionamiento de la organización (Ejemplifique)
4. Estilo de hacer las cosas en la organización: ¿Qué comportamientos o prácticas se valoran y refuerzan, formal e informalmente? ¿Qué comportamientos o prácticas son inaceptadas o “castigadas” en la organización formal e informalmente?
5. ¿Cuáles cree que son los supuestos con los que la gente se comporta en la organización, respecto a:
  - Cómo son las personas
  - Cómo debe hacerse el trabajo
  - Cómo relacionarse con los usuarios o clientes

### Acercamiento a la Cultura de la propia Organización



## Estudiar la cultura (1)

(Schein, 1996)

1. Sorpresas que enfrente el observador externo.
2. Observar y comprobar sistemáticamente.
3. Buscar un sujeto que forme parte de la cultura, para descifrar lo que ocurre y generar explicaciones en forma conjunta.
4. Formular hipótesis, para confirmarlas o desecharlas sistemáticamente por medio de entrevistas.

## Estudiar la cultura (2)

(Schein, 1996)

5. Seguir la hipótesis confirmada e intentar establecer cuál es el supuesto a la base, y cómo incide en el comportamiento organizacional.
6. Revaluar constantemente con nueva información y con mayor conocimiento personal.

## **A. Metodología Cualitativa**

1. Datos Sociodemográficos
2. Análisis Documental
3. Entrevistas Individuales
4. Observación Directa
5. Grupos Focales
6. Reunión de Grupo Grande

39

## **B. Metodología Cuantitativa**

1. Inventario de Cultura Organizacional
2. Aplicación de Cuestionarios
3. Análisis de Datos
4. Resultados

40

## Comparación entre dos modelos / metodologías

<b>Cooke y Lafferty (OCI)</b>	<b>Schein</b>
Cuantitativo	Cualitativo
Dimensional/Normativo	Descriptivo
Positivista	Interpretativo
Elementos de la Cultura fácilmente observables	Elementos de la Cultura inconscientes y difícilmente explicitables
Validado en términos de su rapidez, economía y presentación de datos (cuantitativo) → práctica	Validado en términos de su profundidad de análisis (cualitativo) → teoría

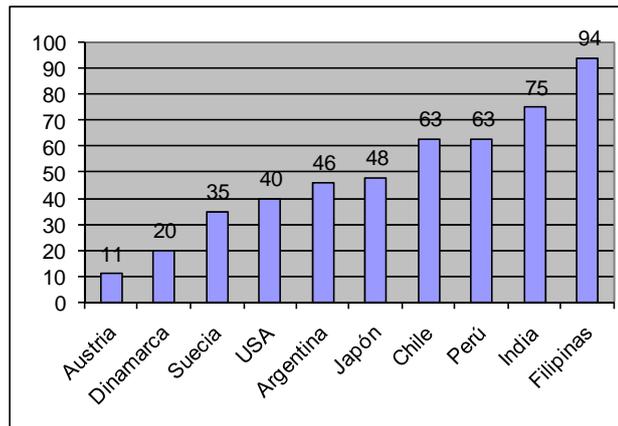
## Estudios de Hofstede en IBM

- Durante los '70, Hofstede analizó datos sobre encuestas de valores hechas a 40 filiales
- Encontró diferencias entre las culturas nacionales dentro de la cultura organizacional IBM



## Dimensiones de la cultura

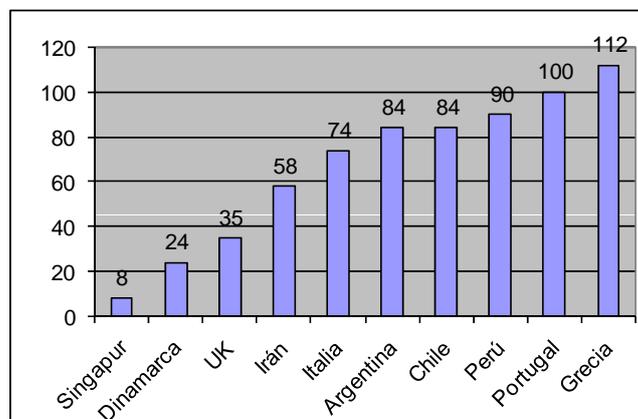
- Distancia del Poder: Grado en que la gente acepta la repartición asimétrica del poder, la riqueza y el prestigio



43

## Dimensiones de la cultura

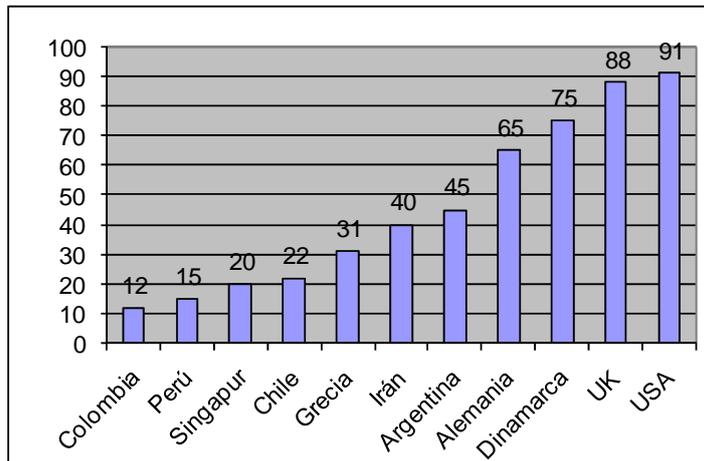
- Evitar la Incertidumbre: Grado en que la gente prefiere situaciones estructuradas y evitar situaciones y riesgos poco familiares



44

## Dimensiones de la cultura

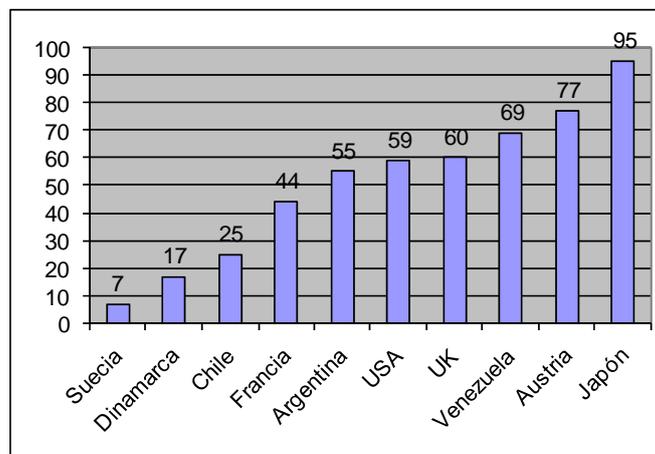
- Individualismo: Grado en que las personas prefieren actuar independientemente de otros



45

## Dimensiones de la cultura

- Masculinidad: Separación de roles de género (tradicionales) en la organización



46

