

Cultura y Clima Organizacional

La cultura organizacional se puede entender como el conjunto de valores y normas, actitudes y expectativas que son compartidos por personas y/o grupos dentro de una organización, que controlan la red de interacciones al interior de la organización y las relaciones con el entorno y que tienen un grado de estabilidad importante.

Son supuestos implícitos y/o explícitos que los miembros tienen respecto de cuál es el comportamiento legítimo dentro de la organización. Los valores organizacionales surgen y se desarrollan en función de los objetivos organizacionales y de los modos alternativos que existen para conseguirlos. Sin embargo, también están fuertemente condicionados por los valores dominantes en el medio en el cual la organización se desenvuelve. A partir de los valores, se desarrollan normas de acción y expectativas de conducta que determinan la forma en que cada uno actúa en situaciones particulares y la forma en la cual las personas se controlan unas a otras. Estos valores no pueden, en cualquier momento, ser simplemente impuestos por la dirección ya que ellos traen consigo el peso de la historia de la organización. De manera que cuando se da un cambio importante de objetivos, es necesario un largo trabajo, consciente y sistemático, para que los valores se acomoden a la nueva realidad. Si la organización no es capaz de impulsar un cambio cultural, aunque ello se produzca con un cierto desfase, entonces se vuelve rígida y es incapaz de adaptarse a los cambios del medio.

Sin embargo -y este elemento aparentemente contradictorio dificulta aún más la acción de las personas en este dominio- sucede que uno de los rasgos esenciales de la cultura es, justamente, que evoluciona muy lentamente. Si no fuera así, si estuviera en permanente transformación, simplemente no tendría la potencia suficiente como para transformarse en un conjunto de paradigmas normativos y orientadores del comportamiento de las personas. Además, la cultura organizacional generalmente no es una sola sino que se yuxtaponen varias subculturas, lo que también se erige como un problema cuando se trata de buscar un cambio en este dominio.

En toda organización -sea de productos o servicios- existen al menos tres sub-culturas. Esta distinción es fácilmente observable para quienes han trabajado en el área de los RR.HH. Existen, en primer lugar, las "formas de hacer" y las "formas de pensar" de quienes trabajan en las áreas operativas; de quienes operan los procesos de producción de bienes o servicios que constituyen la razón de ser de la organización. Son formas de hacer y de pensar muy apegadas a la realidad cotidiana que afecta al trabajo. Luego existen las formas de hacer y de pensar de aquellos que diseñan los procesos operativos, de quienes deben aplicar la tecnología al proceso de producción y ordenar las prácticas de trabajo en función de dichas tecnologías. Algunos llaman a estas formas la subcultura de la ingeniería.

Cultura y Clima Organizacional

Y finalmente están las formas de hacer y de pensar de quienes gestionan los procesos de apoyo necesarios para que la producción de bienes o servicios se haga coordinadamente y con eficiencia; son formas de hacer y de pensar que, normalmente y por el carácter que tienen, van tomando cierta distancia de la realidad operativa de la organización. Además, al interior de cada una de estas subculturas están las formas de hacer y de pensar de quienes dirigen y las de quienes acatan que, obviamente, son claramente diferenciables.



Referencia:

Enciclopedia financiera. (s/f). Clima organizacional. Recuperado el día 22 de febrero de 2016 a partir de <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/clima-organizacional.htm>

Cada una de esas subculturas implica el predominio de lógicas de comportamiento que a veces se distancian más de lo conveniente entre sí y que, por ello, provocan una serie de tensiones sociales y psicológicas, que pueden o no expresarse pero que sí afectan el comportamiento laboral; además, generan problemas a nivel de la coordinación y de la comunicación entre los distintos sectores de la organización; esa falta de coordinación es una de las causas del debilitamiento de la capacidad de adaptación de una organización a los procesos de cambio.

Cuando nuestros modelos antiguos dejan de funcionar, cuando se percibe una falta de armonía entre los distintos elementos de la cultura organizacional y tomamos conciencia de ese hecho, lo que no siempre ocurre, entramos en un estado de ansiedad que podemos denominar la "ansiedad de supervivencia". Empezamos a darnos cuenta de que el cambio es una necesidad y eso requiere que renunciemos a algunos supuestos culturales profundos y que rehagamos la organización sobre supuestos nuevos. Es un proceso de desaprendizaje y posterior aprendizaje y ello es doloroso, difícil; y por eso tratamos de evitarlo.

Cultura y Clima Organizacional

Sin embargo, en este momento cabe hacer una distinción importante. La cultura organizacional, al igual que la cultura como fenómeno genérico, es un conjunto de formas de ser y hacer, el interior de la organización, que tiene estabilidad en el tiempo. Pero hay otro fenómeno, menos estable y más superficial, que sí es más susceptible de verse afectado por cualquier cambio o problema que se plantee, ya sea en el contexto en el cual se mueve la empresa o sea en su interior, por algunos de los tantos conflictos que comúnmente afectan a las organizaciones humanas. Nos referimos al clima laboral, concepto muy utilizado, especialmente cuando se atraviesa por etapas de crisis interna.

Cuando hablamos de clima laboral o clima organizacional nos estamos refiriendo a los estados de ánimo colectivo que atraviesan a las organizaciones. Se puede definir, en términos más técnicos, como el conjunto de las percepciones que los individuos tienen de la organización para la cual trabajan, de la opinión que se haya formado de ella en términos de una serie de factores tales como estructura de mando, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, etc. De esta definición, se infiere que el clima se relaciona con el ambiente de trabajo propio de la organización.

Es cierto que se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. De alguna manera, el conjunto de valores, formas de ser y formas de hacer que son más estables, afectarán la forma que asumen esas percepciones y esos estados de ánimo. Pero a diferencia de la cultura, el clima es una situación pasajera que, con adecuadas estrategias, se puede modelar.

Una de las teorías que más se utiliza en los estudios organizacionales es la de Rensis Likert. Este autor afirma que el comportamiento asumido por los miembros de una organización depende directamente de las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción, proceso que ya analizamos anteriormente. Dichas condiciones organizacionales, siguiendo a este mismo autor, son al menos las siguientes:

- Formas de ejercicio de la autoridad y del liderazgo; estrategias a través de las cuales las estructuras de mando formales o los liderazgos informales influyen a el comportamiento de las personas.
- Características de las estrategias organizacionales que se utilizan para motivar a los miembros de la organización y responder a sus necesidades.
- Características y formas de los procesos a través de los cuales se despliegan las comunicaciones al interior de la organización.

Cultura y Clima Organizacional

- Estrategias y mecanismos a través de los cuales se toman las decisiones, se distribuyen las responsabilidades y se resuelven los conflictos.
- Características de los procesos de planificación o estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.
- Fortalezas que existen para lograr el trabajo en equipo.

En definitiva y en síntesis, la estrategia de manejo de los recursos humanos es el principal factor de influencia en el clima organizacional o laboral. Intentaremos concretar esta afirmación.

De estos conceptos generales de cultura y clima organizacional los cuales, recordemos, son factores sociológicos que condicionan el comportamiento de las personas en la organización, nos detendremos con mayor detalle en algunos de sus componentes, aquellos que tienen relación más estrecha, justamente, con el rol que juega, puede o debe jugar, la unidad de gestión de los recursos humanos: los estilos de ejercicio de la autoridad y el liderazgo; y el trabajo en equipo.

Referencia:

Sescovich R. S. (2009). La gestión de personas: un instrumento para humanizar el trabajo. LibrosEnRed. Colección: Negocios, Empresa y Economía. Recuperado el 23 de febrero de 2016, a través de <http://imagenes.mailxmail.com/cursos/pdf/7/fundamentos-teoricos-gestion-personal-27017-completo.pdf>