



CULTURA ORGANIZACIONAL

Dra. Nayeli Morales Gómez

Septiembre-Diciembre 2020

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzitol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Visión

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

Disciplina

Honestidad

Equidad

Libertad

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

“Mi Universidad”

ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

Cultura Organizacional.

Al finalizar el curso, el alumno conocerá el concepto de cultura y cómo aplicarlos en las organizaciones; de igual forma identificará los tipos de liderazgo, de tal manera que aprenda cómo ser un líder en la empresa.

UNIDAD 1.- CONCEPTO DE CULTURA Y SU APLICACIÓN A LAS ORGANIZACIONES

- 1.1. Cultura organizacional
- 1.2. Cultura organizacional y estrategia
- 1.3. El campo en las organizaciones
- 1.4. La gestión del cambio

UNIDAD 2.- EL LÍDER COMO IMPULSOR DEL CAMBIO.

- 2.1. Conceptos de liderazgo
- 2.2. Tipos de liderazgo
- 2.3. Cultura de la excelencia y el desempeño
- 2.4. Los principios de la excelencia

UNIDAD 3.- CULTURA ORGANIZACIONAL

- 3.1. Formación y consolidación de la cultura
- 3.2. Importancia de la cultura organizacional
- 3.3. Características de la cultura organizacional
- 3.4. Medición de la cultura organizacional
- 3.5. Comunicación de la cultura
- 3.6. Estrategia de cambio y ajuste en la cultura organizacional
- 3.7. Impulsores del cambio
- 3.8. Desarrollo de una cultura orientada a resultados
- 3.9. Clima organizacional y escalas de medición.

ÍNDICE

UNIDAD 3.- CULTURA ORGANIZACIONAL	8
3.1. Formación y consolidación de la cultura	8
3.2. Importancia de la cultura organizacional	9
3.3. Características de la cultura organizacional	11
3.4. Medición de la cultura organizacional.....	12
3.5. Comunicación de la cultura.....	16
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	19
3.6. Estrategia de cambio y ajuste en la cultura organizacional.	21
3.7. Impulsores del cambio.....	25
3.8. Desarrollo de una cultura orientada a resultados	29
3.9. Clima organizacional y escalas de medición:.....	31
Clima organizacional.....	31
Escalas de medición.	35
TÉCNICAS (MÉTODOS) UTILIZADAS PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL ..	36
PASOS PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	38

Bienvenida:

A partir de este momento, usted iniciará el estudio de la materia Cultura Organizacional del Doctorado de UDS.

Por lo cual felicito a cada uno, debido al inmenso número de profesionistas que dejan a un lado la profesionalización en cada área del conocimiento, ustedes son muestra de la mejora e interés de aprender con calidad y conocimientos sustentados en un doctorado, por ello le sugiero leer y tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

➤ Planifique

Usted es responsable de su propio proceso de formación. El tiempo es oro y vale la pena aprovecharlo.

➤ Analice

Desarrolle en orden las actividades sugeridas, lea con atención, analice, hágalo a conciencia. Estructure sus ideas y aprendizajes.

Nota: no se tomarán en cuenta las participaciones copiadas y pegadas en las actividades de foros.

➤ Construya

Al final de cada temática es importante que construya y estructure sus propias ideas, aportes y conclusiones. Esta es la mejor prueba de que usted aprendió a aprender.

Nota: los ensayos bajados de alguna página de internet serán rechazados automáticamente.

➤ Afiance sus conocimientos

Es muy importante que usted se detenga de vez en cuando, medite si está aprendiendo y afiance los aprendizajes ya adquiridos.

➤ El trabajo cooperativo

El trabajo en equipo, contribuye positivamente. Reúnase y comparta con otras personas, si su horario laboral así lo permite, ésta es una manera de aprender a aprender compartiendo. Y sobre todo eche andar lo aprendido con sus alumnos o área de desempeño y cambie lo que hasta hoy no le ha traído resultados.

UNIDAD 3.- CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1. Formación y consolidación de la cultura

La implantación y mantenimiento de la cultura se produce por vías muy sutiles, creando una determinada atmósfera cultural que presiona a los miembros de la organización al ir adaptándose a determinadas formas de ver las cosas, y dificultando la discrepancia por el riesgo a la marginación.

La cultura se recibe de diferentes fuentes: superiores, compañeros, manuales de procedimiento, hábitos de funcionamiento.

La cultura de una organización no está presente desde el principio de la misma, sino que se va formando gradualmente. "Una empresa o una organización, no nace siendo una cultura, ella se transforma a lo largo del tiempo en una cultura, siendo esta transformación procesal" (Tavares, 1993). La cultura se va configurando a lo largo de la historia de la organización y en ese proceso de configuración es muy importante la participación de los fundadores e iniciadores. Para su consolidación, los factores relevantes serán las circunstancias que rodean al surgimiento de la organización y el tiempo de permanencia de sus empleados, porque una empresa con rotatividad excesiva difícilmente llega a consolidar sus valores.

Una dimensión importante dentro de la cultura va a ser la cohesión del grupo, ya que una cohesión alta permite el desarrollo de la cultura, facilitando la apropiación de características comunes de actuación y valores. Como apunta Schein (1985), la formación de la cultura exige que la organización tenga una misión básica, unos objetivos derivados de ella, unas estructuras organizacionales que permiten la organización de estos objetivos, un sistema de información y un proceso de análisis para reparar los procesos y estructuras no compatibles con los objetivos.

En los inicios de la vida de la organización, los fundadores de la organización transmiten su visión del mundo a la visión del mundo que tendrá esa organización. Esta influencia va a ser muy fuerte en el inicio de la vida de la organización, pero irá decayendo a medida que los diversos grupos ocupacionales adquieran experiencia y encuentren sus propias soluciones.

Como hemos apuntado en otro apartado, la cultura de una organización puede ser fuerte o débil, pero aunque sea fuerte y homogénea, no son aspectos que garanticen la eficacia de la misma, sino que tendrá que seguir consolidándose. Actualmente, debido a los constantes cambios ambientales que ocurren a nivel mundial con repercusiones en la gran mayoría de las empresas, se enfatiza la importancia de la flexibilidad y del potencial de aprendizaje e innovación de las organizaciones. La cultura nunca está formada, siempre debe existir un aprendizaje constante por parte de los miembros de la organización.

Otros estudios que han examinado las relaciones entre cultura y resultados afectivos se han centrado en las implicaciones que la congruencia individuo-cultura tiene sobre el compromiso con la organización. Koberg y Chusmir (1987) encontraron que la congruencia entre las personalidades de los individuos y sus percepciones de la cultura de la organización estaba asociada con una mayor satisfacción en el trabajo, así como con mayores dosis de compromiso y cohesión. En los trabajos de Chatman (1919) y O'Really *et al.* (1991) también se puso de manifiesto que el ajuste persona-cultura se correlacionó con el compromiso, el intento de permanecer en la empresa y la rotación.

La importancia de la cultura se pone de manifiesto en la relación positiva existente entre el contenido de la cultura de las organizaciones y los resultados afectivos de los individuos. Odom, Box y Dunn (1990), Quinn y Spreitzer (1991), Cameron y Freeman (1991) y Sheridan (1992) encuentran que las culturas caracterizadas como orientadas a las personas, al apoyo y al personal estaban asociadas a resultados afectivos positivos como la satisfacción del trabajo, el compromiso organizacional y el deseo de permanecer en la empresa. Estos estudios asumen que el mecanismo psicológico por el que una cultura configura los resultados afectivos es el de congruencia entre el individuo y la organización.

3.2. Importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. La referida cultura tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la

misma y, se identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisar las, como elementos de la dinámica organizacional.

Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos. Se ha podido observar en los diferentes enfoques sobre cultura organizacional que la cultura es apreciada como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, por otro lado, como una forma de conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

El comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. La capacitación continua del personal de la empresa es un elemento fundamental para dar apoyo a la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Cuando la cultura de una organización está bien sustentada por sus valores, se busca que todos los integrantes de ésta desarrollen una identificación con sus propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y automotivación.

3.3. Características de la cultura organizacional

La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización.

La cultura organizacional tiene seis características principales:

1. Regularidad de los comportamientos observados. Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
2. Normas. Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores dominantes. Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
4. Filosofía. Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. Reglas. Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
6. Clima organizacional. La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera.

Cada una de estas características se presenta en distintas medidas y puede dar lugar a controversias. La comprensión de las características culturales de cada organización se facilita si entendemos que todas pueden ubicarse en algún punto de una escala que va desde el estilo tradicional y autocrático hasta el estilo participativo y democrático. Entre estos extremos hay toda una variedad de estilos intermedios que veremos a continuación.

3.4. Medición de la cultura organizacional

Hernández, Méndez y Contreras (2014) manifiestan que no existe un modelo perfecto de cultura organizacional, sin embargo, este debe contener variables cuantitativas y cualitativas que le proporcionen validez. De igual forma, Vargas (2007) en su obra *la Cultura Organizacional en México* señala que no se puede medir la cultura con exactitud ya que; los resultados pueden generar limitaciones y sesgos. Hofstede, como se cita en Higuera (2012), señala que existen varias maneras de estudiar la cultura organizacional, ya que es algo que la organización tiene o es.

La observación, cuestionario, encuesta, entrevista y exámenes de ideologías según Vargas (2007) son algunas herramientas de evaluación de la cultura organizacional. El autor destaca los métodos de medición generados por el estudio de Lewis (1996) que contempla investigaciones referentes desde el año 1986 hasta 1992 (Cuadro No. 1). En su mayoría se tratan de métodos cuantitativos e incluye el estudio de combinación de métodos diseñado por el mismo Lewis. Además, en la obra se hace referencia a la encuesta de la brecha cultural propuesta por Kilman y Saxton (1983) como un instrumento de medición de la cultura que comprende innovación, relación social y libertad.

Autores	Métodos de medición de la cultura
Amsa (1986)	Métodos cuantitativos
Barnett (1979, 1988)	Método cuantitativo: análisis de Galileo
Bookblinder (1984)	Método cuantitativo
Cooke and Rousseau (1988)	Método cuantitativo para medir normas de conducta y expectativas
Desatnick (1986)	Método cuantitativo
Hofstede (1986)	Método cuantitativo
Reynierse (1986)	Método cuantitativo
Reynierse y Harker (1986)	Combinación de métodos cualitativos y cuantitativos: entrevistas, discusión en grupos, dinámica organizacional
Reynolds (1986)	Método cuantitativo: cuestionario para medir lenguaje, símbolos y conceptos
Wiener (1988)	Método cuantitativo para sistema de valores centrales
Nossiter y Biverman (1990)	Dibujo proyectivo y fantasías analógica-metafóricas
Tucker et al (1990)	Cuestionario comprensivo
Brink (1991)	Teoría de la motivación del código de color
Gabriel (1991)	Uso de historias como la base de los mitos
Lewis (1992)	Combinación de métodos

Cuadro No. 1

Métodos para la medición de la cultura organizacional basado en Lewis

Tomado de Vargas (2007, p. 210)

Toca y Carrillo (2009) afirman que muchos investigadores han concentrado sus estudios, como una fuente de medición, en el diagnóstico de la cultura organizacional a través de la identificación de sus dimensiones. Precisamente estos autores en su trabajo titulado *Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional*, destacan el uso de herramientas (Cuadro No. 2) para

la medición de la cultura organizacional que se sustentan en el modelo de valores en competencia, debido al enfoque en las variables de liderazgo, estrategia, valores, resultados y gerencia.

Autores	Herramienta
Harrison's Organization Ideology Question-naire, 1972	Cuestionario de la Ideología Organizacional de Harrison
Organizational Culture Inventory, 1987	Inventario de Cultura Organizacional
Hospital Culture Questionnaire 1993	Cuestionario de Cultura Hospitalaria
MacKenzie's Culture Questionnaire, 1995	Cuestionario de Cultura de MacKenzie
Quality Culture and Organizational Climate Survey	Encuesta de Calidad de la Cultura y Clima Organizacional
Practice Culture Questionnaire, 2000	Cuestionario de Prácticas Culturales
Corporate Culture Questionnaire	Cuestionario de Cultura Corporativa

Cuadro No. 2

Herramientas cuantitativas utilizados para medir la cultura organizacional
Elaboración propia en base a [Toca y Carrillo \(2009\)](#)

De otro lado, el documento más reciente identificado en las bases digitales sobre medición de la cultura organizacional es el de Cújar et al. (2013), en el que se presenta una revisión de estudios empíricos internacionales y latinoamericanos sobre el tema. En el artículo se identifica que la medición de la cultura organizacional se realiza a través de modelos y métodos de tipo cualitativo y cuantitativo que relacionan diferentes variables de la organización.

Para una mejor comprensión de ese estudio, se ha procedido a consolidar los resultados de acuerdo al autor, forma de medida y variables relacionadas, a partir del año 2002 hasta el 2010 que corresponden a los períodos que realiza la revisión documental referida (Cuadro No.3). En esta compilación se observa que Cújar et al. (2013) analizan 28 estudios empíricos sobre medición de la cultura organizacional, los cuales se distribuyen en 12 internacionales y 16 nacionales.

Autores	Formas de medida	Variables relacionadas
Estudios Internacionales		
Lund (2003)	Modelo adaptado de Cameron y Freeman (1991). Cuestionario de opciones múltiples y única respuesta	Satisfacción laboral
Prajogo y McDermott (2005)	Método cualitativo. Prácticas de la calidad y procesos de innovación. Encuesta vía mail	Liderazgo, planificación estratégica, enfoque al cliente, información y análisis gestión de personas, y gestión de procesos
Folch y Comas (2005)	Constructo de cultura. Cuestionario, análisis documental, observación directa, actas de sesiones	Cultura
Esteve y Tomás (2005)	Modelo de financiación. Cuestionario, análisis documental, observación directa, actas de sesiones	Financiamiento
Xenikou y Simosi (2006)	Método cualitativo. Liderazgo transformacional. Discriminación de la población con base en su posición jerárquica	Gestión, liderazgo, supervisión, entre otras
Mosadegh (2006)	Gestión de la calidad total	Calidad
Liu, Shuibo y Meiyung (2006)	Cameron y Freeman (1991)	Cultura de la jerarquía y, cultura de mercado
Bellou (2008)	Combinación de métodos	Atención al detalle, los resultados y la orientación del equipo
Casida y Pinto-Zipp (2008)	Modelos de liderazgo transaccional y transformacional	Estabilidad y flexibilidad en el trabajo
Übuis y Alas (2009)	Cuestionario llevado a cabo en empresas de maquinaria	Responsabilidad social
Trivellas y Dargenidou (2009)	Cameron y Freeman (1991) Cuestionario estructurado para medir la cultura	Satisfacción laboral y la calidad en los servicios y procesos
Yiing y Bin (2009)	Método cualitativo	Liderazgo, organización, satisfacción laboral, y rendimiento en el entorno
MohammadZadeh y Saghaei (2009)	Modelo de cultura de calidad y modelo de ecuaciones estructurales	Planes de calidad y medición, compromiso de la alta dirección, gestión humana, formación y comunicación eficaz

Cuadro No. 3
Modelos y Métodos de medición de cultura organizacional
 Elaboración propia en base a **Cújar et al. (2013)**

Varios autores señalan que no existen modelos, métodos e instrumentos que permiten evaluar y medir con precisión la cultura organizacional, debido a la existencia de limitaciones y cambios continuos en el comportamiento de las personas y del ambiente. Tomando en cuenta que la

cultura organizacional es un sistema complejo compuesto de varios sistemas también complejos, es necesario que las empresas determinen y utilicen instrumentos de medida de cultura organizacional y que la gerencia disponga de esta herramienta en la toma de decisiones.

Se identifican métodos, modelos e instrumentos de índole cualitativo y cuantitativo para medir la cultura organizacional. De igual manera, el uso de técnicas de recopilación de información se basa en cuestionarios, entrevistas, observación y herramientas estadístico-matemáticas y de revisión literaria. Además, en los diversos estudios empíricos se relaciona de una u otra forma la cultura organizacional con factores y variables desde la perspectiva antropológica y de tipo comportamental. Igualmente, se debe destacar el uso de tecnología para tratamiento de datos y comprobación estadística de las hipótesis, como es el caso del paquete estadístico SPSS.

3.5. Comunicación de la cultura.

Lucas Marín, plantea 4 soportes de la cultura organizacional, son ellos:

Las técnicas (Instrumentos y conocimientos), 2. El código simbólico o lenguaje, 3. Los modelos que dan explicación a los actos cotidianos y 4. las normas y sanciones asociadas a los valores del grupo. Sin embargo, compara sus planteamientos con los de Kreps quien también plantea 4 atributos, pero los establece de la siguiente forma: 1. Valores y creencias compartidas, 2. Héroes a seguir como personificación de los valores, 3. Ritos y ceremonias que refuerzan los valores y 4. Redes de comunicación para el adoctrinamiento de los miembros.

No es necesario hacer una reflexión muy profunda para observar la enorme incidencia de la comunicación en la cultura, siendo determinante para su consolidación en un grupo social, es decir, es la comunicación la que permite construir cultura a través de compartir significados en espacios sociales. La comunicación soporta la cultura porque colabora con su divulgación, en la

medida en que más miembros de la organización compartan creencias, más consolidada será la cultura.

Comunicación de la cultura.

Las organizaciones que crean y fomentan una cultura propia, requieren de un uso eficaz de instrumentos de comunicación para transmitir los valores, creencias y demás elementos a todos sus miembros y a la comunidad en general.

Los antropólogos Mildred y Hall (1990) en su obra "Entendiendo las diferencias culturales", describen la importancia del papel de la comunicación de la cultura cuando sostienen que "Es posible decir que la palabra de comunicación pueda ser dividida en tres partes: palabras, cosas materiales y conductas". Ya Hall habrá explicado el proceso complejo de la comunicación cultural en su libro "El lenguaje silencioso", resaltando la importancia que adquieren los mensajes subliminales que escapan los niveles de la conciencia humana, y que están sujetos a principios que subyacen en el inconsciente. Estos principios los podemos encontrar en:

a.- Los sistemas de tiempo (monocrónico y policrónico).

El tiempo es monocrónico cuando sólo se fija la atención en una sola cosa a la vez. (Hall: 1990). En la cultura monocrónica, el tiempo se concibe linealmente, en forma segmentada y comportamentalizada, en donde "el programa puede tomar prioridad más que ninguna otra cosa y tratado como sagrado e inalterable". Es importante en culturas como la estadounidense, la alemana, la suiza y la escandinava.

El tiempo es policrónico cuando se puede poner atención e involucrarse en muchas cosas a la vez. Este sistema de tiempo permite la ocurrencia de muchas cosas al mismo tiempo y se caracteriza, según Hall (1990), "por un gran involucramiento de la gente", dio más importancia a las personas que a fechas límites. Son ejemplos de este tipo de cultura, la mexicana, y en general todas aquellas consideradas como las culturas latinas.

Los otros dos principios son:

- b.- El espacio (comprenden el espacio y la territorialidad personal), y
- c.- el contexto (alto o bajo).

La cultura organizacional puede ser transmitida a través de varias técnicas:

- a.- El relato de historias, casos y eventos de la organización usados para legitimar las acciones presentes.
- b.- El empleo de lenguaje técnico y coloquial que identifica valores y creencias comunes a los miembros de una cultura y ayuda a su preservación.
- c.- El empleo de símbolos y rituales para expresar, "vivenciar" y transmitir los valores.

Newstrom and Davies (1993) proponen un modelo en donde combinan los diferentes procesos de socialización e individualización, para determinar una gama de acciones de comunicación de la cultura.

a.- El proceso de socialización organizacional consiste en "transmitir constantemente a los empleados los elementos fundamentales de la cultura de una organización". La socialización es, por tanto, un proceso de adaptación usado para los que los nuevos miembros de una organización. Es también un proceso usado en la transmisión y conservación de una cultura. Como proceso, la socialización consta de tres fases:

1).- La llegada, donde cada persona tiene su propio sistema de valores y creencias, es decir su cultura personal.

2).- El encuentro, donde el individuo tiene sus primeros contactos con la cultura organizacional nueva para él, la cual es confrontada contra sus propias expectativas, y

3).- La metamorfosis, en la cual la persona toma decisiones, calcula los riesgos y experimenta cambios de aceptación o rechazo a la nueva cultura. (Maanen y Schein: 1977).

b.- El proceso de individualización ocurre cuando los empleados "ejercen influencia exitosamente sobre el sistema social que los rodea en el trabajo".

Los diferentes niveles de involucramiento de estos procesos dan por resultado cuatro estrategias:

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Las combinaciones de la socialización y la individualización de Newstrom y Davies. Adaptado de Newstrom and Davies (1993).

AISLAMIENTO: El individuo desarrolla poca socialización. Como estrategia resulta muy raramente ser productiva.

REBELION: La persona rechaza totalmente el sistema de valores y creencias. Por los niveles de agresividad involucrados, la mayor parte de las veces, este tipo de estrategia resulta ser disfuncional para la organización y para el desarrollo del individuo.

CONFORMIDAD. La persona acepta totalmente el sistema de valores y creencias de la organización. Algunas veces es disfuncional tanto para la organización como para el individuo, e

INDIVIDUALISMO CREATIVO: Bajo esta estrategia, el individuo desarrolla todo su potencial, realizando nuevas aportaciones para la organización. Las organizaciones tienden a promover este tipo de estrategia, donde tanto ellas como los individuos obtienen beneficios.

Más atenciones son necesarias en los procesos de comunicación intercultural, en donde tienen una especial importancia no sólo las diferencias del idioma, sino también los aspectos de la semántica y la comunicación no verbal, donde además la diferencia de los valores y creencias dificulta aún más el entendimiento en ambientes internacionales.

3.6. Estrategia de cambio y ajuste en la cultura organizacional.

Existen 3 géneros de estrategias para cambiar la cultura según Egan:

1.- Estrategias basadas en realidades del negocio.

Abordan el cambio cultural a través de la estructura, recursos humanos, sistemas de gestión, sistemas de supervisión, liderazgo, etc. Una modalidad es pensar en una estrategia que implique un cambio cultural radical. Este cambio de estrategia es ya un cambio cultural. También se pueden emplear enfoques modernos, como calidad, *total quality management*, reingeniería, etc., para provocar cambios culturales. Otra línea es la reorganización interna para cuestionar y cambiar la cultura. En este sentido, la oposición centralización-descentralización, el cambio de definiciones de los puestos de trabajo, la eliminación de mandos intermedios creando estructuras más planas, etc., pueden provocar un cambio de cultura. También se puede considerar la gestión de recursos humanos como una palanca para crear un cambio (selección, promoción, formación, desarrollo, etc.).

2) Estrategias ligadas al cambio.

El principio básico es aquí ligar el cambio de cultura a cada proyecto, programa o esfuerzo de cambio. Significa que debemos actuar siempre de acuerdo con la nueva manera de pensar, reforzando la idea de que cuando hablamos de cambio en realidad estamos hablando de acción. El objetivo es que la nueva manera de actuar según los cambios esperados reemplacen gradual e imperceptiblemente a la otra, sin traumas y de forma natural.

Egan también señala la posibilidad de usar las crisis para tener un mayor apoyo en los cambios; habla incluso de crear mini-crisis, de forma que la necesidad de cambios se haga más patente. Afirma que muchos casos de cambios culturales con éxito han sido el resultado de crisis empresariales, en las cuales el sistema es más abierto, permeable y susceptible, más receptivo a los cambios.

3) Estrategia de ataques frontales.

Implica la constitución de pequeños grupos que vayan fomentando la nueva cultura con fuertes campañas programáticas para promover los nuevos valores y actos simbólicos coherentes con la nueva cultura. Si bien esto no cambia la cultura, envía mensajes fuertes y profundos a la organización. Egan comenta que los líderes efectivos saben cuándo y cómo usarlos para que su impacto se extienda a todas las personas de la organización.

En resumen, el principio es muy simple: establecer una cultura que sirva al negocio.

Philip E. Atkinson³⁶ propone los siguientes comportamientos para el proceso de cambio cultural, subrayando que no hay recetas milagrosas que produzcan resultados a corto plazo y que la misma situación admite diversos caminos para buscar la solución.

- Las iniciativas de cambio deben ser sostenibles, lo cual se consigue a través de la comprensión y aceptación del cambio y de la conciencia del papel que juega cada uno en el proceso.

- El conocimiento no es suficiente, hay que añadir acción de forma masiva. Para impulsar el cambio se necesitan esfuerzos importantes, perseverancia y no descorazonarse a la primera dificultad si se cree que se está en el camino correcto.
- Aprender y modificar a medida que se avanza. Por muy detallada que haya sido la planificación de las acciones para lograr el cambio, algunas cosas se habrán pasado por alto, ya que al tratar de introducir variaciones en la manera de actuar de las personas no se pueden prever las reacciones. Hay por tanto un cierto grado de incertidumbre en el proceso, por lo que éste debe ser constantemente supervisado, para identificar las correcciones que requiera. A través de la acción se aprende.
- Implicación. Como subrayan varios autores, el enfoque para perseguir el cambio necesita un alto grado de compromiso, no se puede conseguir desde "las torres de marfil" o como si fuera un mero proceso químico. Es necesario un fuerte compromiso de la alta dirección para demostrar que el objetivo de cambio y el proceso que lo persigue es prioritario.
- La ley de repetición. Practicar una y otra vez, repetir comportamientos es vital para conseguir el cambio. En la vida diaria, en los deportes, se observa esta ley: muchas acciones se realizan de forma automática, casi instintiva. En las organizaciones debe conseguirse lo mismo. Dice Egan: *"Es un proceso en el que cada atleta, estudiante, directivo o padre cree para mejorar sus habilidades personales, y es el primer paso para transitar de la teoría a la acción y al éxito"*³⁷.

Metodología para intervenir cultura



3.7. Impulsores del cambio

Price Waterhouse³⁸ sostiene que los cambios de las características de una cultura deben efectuarse mediante el cambio de las fuerzas que la moldean. Es decir, propone un enfoque indirecto para un cambio sustancial, con los siguientes pasos³⁹:

- 1) Correcta apreciación del entorno competitivo.

Entender el negocio, el entorno competitivo, las fuerzas que lo afectan, etc.. es el primer paso para entender y moldear la cultura de una organización.

- 2) Adoptar una estrategia clara, concisa y bien formulada.

Una excelente estrategia ayuda a cambiar la cultura, sobre todo si es comprendida y aceptada por los miembros de la organización. Los gestores hábiles usan la estrategia para diferenciar el carácter de su compañía y crear cultura.

- 3) Ser visible y auténtico.

El liderazgo de los altos directivos, su compromiso, la amplitud de su comunicación y la coherencia de sus actos con los cambios que preconizan son factores decisivos. La diferencia entre un líder y un gestor es que aquél crea cultura, impulsa y genera innovación, y éste administra.

4) No desistir si las cosas no marchan correctamente desde el principio.

El cambio cultural es un objetivo a largo plazo y no algo rápido y milagroso. Los agentes del cambio deben pensar en términos de largo plazo y trabajar a menudo contra oposiciones cínicas para superar las inevitables barreras organizacionales.

5) Comunicar, comunicar, comunicar.

Los rumores y la desconfianza pueden socavar el proceso de cambio cultural. Para evitar esto hay que asegurarse de que existe, a lo largo de los estadios del proceso, una comunicación honesta y efectiva.

6) Encontrar los pioneros, y entonces animarlos y motivarlos.

Liberar la energía de los directivos y detectar las fuentes de frustración reprimidas puede ser un poderoso método para la viabilidad del cambio.

7) Conquistar sobre corazones y mentes.

Aunque difíciles de medir, la confianza y la lealtad de los empleados son vitales para el éxito de un programa de cambio de cultura. En última instancia, el comportamiento está determinado por lo que los individuos sienten por la organización. Si poseen herramientas adecuadas y entusiasmo pueden alcanzar muchas metas. Pero las mejores herramientas son inútiles si la personas son indiferentes.

8) Planificar detalladamente.

Puesto que el cambio de cultura parece algo intangible, existe una tendencia a creer que no puede ser planeado ni controlado. Pero incluso la planificación de los más pequeños detalles ayuda a conseguir el éxito, y proporciona referencias y seguridad a aquellos que soportan incertidumbres.

9) Hacer cambios relevantes para el negocio.

El personal necesita comprender la necesidad de un cambio y qué significa para ellos antes de comprometerse. El cambio no vinculado a objetivos claros del negocio puede ser percibido como una mera "nueva idea" de la dirección.

10) Suprimir las fronteras, reconocer que no hay límites.

El cambio cultural debe ser un proceso holístico, sin dominios feudales ni maniobras políticas. En muchos casos, la dirección tiene que constituirse en un ejemplo del nuevo comportamiento para que los empleados admitan que el cambio afecta a toda la compañía.

11) Implicar pronto a los usuarios.

Mediante la temprana cooperación del personal en el proceso para desarrollar una visión compartida, los altos directivos obtendrán su compromiso en los subsiguientes cambios.

12) Proporcionar los recursos apropiados.

Proporcionar recursos insuficientes para el cambio de cultura es peor que no hacer nada. El resultado es el cinismo y una reducida habilidad para alcanzar el cambio real. Una vez que el cambio de cultura está en marcha, debe ser perseguido con todas las fuerzas.

13) Desarrollar una visión basada en el análisis formal.

Las ideas preconcebidas no son una buena base para apoyar un programa. Para que éste sea efectivo, la razón del cambio debe estar bien documentada y su análisis ha de aspirar a convencer a cualquier persona de la organización.

3.8. Desarrollo de una cultura orientada a resultados

La cultura organizacional se traduce en un modo compartido de percibir, actuar y alcanzar sus objetivos. Los “lentes culturales” tiñen los hechos con perspectiva propia, prejuzgándolos como amenazas u oportunidades (Rapaille, 2006) y con ello predisponiéndose hacia la resistencia o a la adopción (Rogers, 2003). Las identidades grupales pueden orientarse hacia el cumplimiento de una Misión valiosa socialmente o hacia la autogratificación y el egoísmo grupal (Loneragan, 1973). Por ello necesitamos identificar qué acciones específicas nos llevan a percibir, actuar y decidir orientación. Esas acciones son de comunicación, ejecución y orientación estratégica.

La figura 1 muestra un conjunto de siete pasos que llevan a un grupo de colaboradores a generar resultados. Los tres primeros pasos se detallan una dinámica de comunicación y ajuste mutuo (Luhmann, 2004), en la que los integrantes de un grupo acceden a establecer contacto, intercambian perspectivas a través del diálogo y fincan acuerdos de beneficio mutuo.

Figura 1. Modelo operativo de cultura de resultados.



Los pasos tres y cuatro establecen una secuencia de ejecución individual o departamental acorde a lo pactado a través de los acuerdos (Bossidy & Charam, 2002). En tercer lugar, los pasos 5, 6 y 7 muestran que el cumplimiento recurrente de acuerdos y naturaleza finita de recursos disponibles, conducen a la priorización de acuerdos, la elección estratégica y al logro recurrente de objetivos y metas colectivos (Rodríguez, 2004). Cada paso puede medirse tanto en cantidad como en cualidades. Por ejemplo, en paso de diálogo, son identificables tanto el número y ritmo de reuniones de seguimiento para un proyecto, como el nivel de atención, compromiso y respeto que muestran sus participantes en las mismas. Por último, es también relevante considerar que la cultura corporativa es una realidad viva en la convivencia de los colaboradores de la empresa.

Se forja en diálogos recurrentes, rutinas, pensamientos colectivos comunes y dinámicas de contagio emocional (Vivian & Hormann, 2013), tanto hacia lo funcional como a lo disfuncional. Los diálogos recurrentes pueden transmitir retroalimentación hacia el éxito, como mensajes de autosabotaje, los pensamientos colectivos son capaces de mantener foco en una misión superior o crear ceguera de taller, el contagio emocional puede ser de alegría, estrés, vigilancia o autoderrota. Por ello, además de revisar los elementos que habilitan gradualmente una cultura de resultados, es necesario revisarlas posturas subyacentes que la merman o incapacitan.

Como podemos observar, el desarrollo de una cultura de resultados consta de siete pasos simples, más no siempre fáciles, pues diversos supuestos erróneos de comunicación, ejecución y liderazgo nos suelen dificultar el logro consistente de resultados. La tarea de desarrollo consiste entonces en diagnosticar el grado de desarrollo con que cuenta tu empresa y una vez identificado el punto de quiebre clave, desarrollar conversaciones, pensamiento grupal y contagio emocional hacia las conductas deseadas de contacto, diálogo, acuerdo o gestión estratégica.

3.9. Clima organizacional y escalas de medición:

Clima organizacional.

Clima organizacional es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional. El concepto se asimila al de dinámica de grupo al analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como resistencia al cambio. Fue el sociólogo Kurt Lewin quien desarrolló un análisis del campo de fuerzas, como modelo con el cual describía cualquier nivel presente de rendimiento.

- Forehand y Gilmer los cuales definen el clima como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.”
- El otro enfoque es subjetivo y fue propuesto por Halpiny Crofts: “La opinión que el empleado se forma de la organización”.
- El enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima organizacional son: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”
- Waters, representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el clima como: “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.”
- Luc Brunet señala a los investigadores James y Jones los cuales definen al clima organizacional desde tres puntos de vista, estos son: la medida múltiple de atributos

organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como: “Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.”

- “Elementos meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización”.
- “Una serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad”.
- Robbins (1990) en un intento por delimitar el concepto de clima lo define “como la personalidad de la organización y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.” Frente a esta definición que hace énfasis en la cultura organizacional, cabe resaltar que esta última es considerada como un factor estable y permanente en el tiempo, que diferencia una organización de otra, disímil al clima que si bien su modificación requiere de tiempo es posible cambiarlo, sin embargo, más adelante se retomara con detalle este importante concepto.
- Chiavenato (1990) por su parte, considera que “el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización.”
- Por su parte Goncalves (1997) sustenta que el clima organizacional “es un fenómeno interviniente que media entre los factores de la organización y las tendencias

motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”

Del planteamiento presentado sobre las definiciones del término, se infiere que el clima organizacional: “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.”

Las definiciones de clima organizacional explican que:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Así la cultura organizacional se manifiesta en:

- Las formas en que la organización lleva a cabo sus actividades, tratan a sus empleados, clientes y la comunidad en general.
- El grado en que se permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas, y la expresión personal.
- Cómo se ejercita el poder y como fluye la información a través de su jerarquía.
- La fuerza del compromiso de los empleados hacia los objetivos colectivos.

Clima Organizacional

Son las percepciones sobre el ambiente o la atmósfera que tienen los empleados sobre la organización.

"lo que se respira en ella".

La Confianza que inspiran los líderes y la empresa



La Camaradería presente en el grupo de trabajo



El Orgullo que produce el trabajo, el equipo y la empresa



Elementos que definen y garantizan un clima organizacional.



Metodología para intervenir Clima



Escalas de medición.

Las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que está ligado con la motivación del personal y con los resultados esperados por la empresa en sus actividades del día a día. Es de importancia extrema, el que podamos conocer a ciencia cierta la calidad de clima organizacional de nuestra empresa y de hecho vital, el que apliquemos algún tipo de herramienta, para lograr los resultados que esperamos en nuestra intención de medida. El lograr una calificación para el clima organizacional en nuestra empresa, nos permitirá conocer si la idiosincrasia y las prácticas de la empresa tienen una percepción positiva o negativa en los colaboradores, si se consideran a sí mismos como espectadores apáticos o parte activa de los procesos organizacionales. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño. La medición del clima organizacional se suele adelantar mediante encuestas directas, aplicadas a los trabajadores de una organización, o de alguna área de ella, con la intención de

medir aspectos preestablecidos de manera específica, que obviamente estarán ligados de manera directa con la situación particular de cada empresa. Generalmente las encuestas apuntan a aspectos relacionados con los colaboradores, como individuos pensantes y actuantes y a los resultados esperados por la empresa de una u otra manera, relacionados con las actuaciones de los trabajadores. La calidad de las encuestas, la forma como se aplique la herramienta y la oportunidad para lograrlos mejores resultados en su aplicación, son aspectos muy importantes a tener en cuenta. Finalmente, los resultados obtenidos en la medición, una vez analizados y debidamente ponderados, deben conducir a un plan de acción que tienda a corregir las situaciones consideradas problemas o que pudieran ser en cierto grado causante de malestar emocional y comportamental en los trabajadores.

TÉCNICAS (MÉTODOS) UTILIZADAS PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para medir (evaluar) el clima organizacional se utilizan varias técnicas entre las que se encuentran: cuestionarios, entrevistas, observaciones directas, análisis de indicadores de la organización. Estos métodos son aplicados en la práctica de acuerdo a las características de la organización y de los objetivos que se persigan. Los cuestionarios son de empleo muy generalizado por lo que profundizaremos su estudio no sólo con su descripción sino con algunas de sus características y observaciones y con ejemplos de aplicación.

Cuestionarios: Como se planteó son de gran aplicación, y consisten en la confección de preguntas o afirmaciones escritas que expresan aspectos específicos relacionados con la organización, es recomendable que las mismas aborden situaciones actuales, así como futuras para perfilar el ideal ansiado. Una organización es un sistema conformado por subsistemas por lo que otro aspecto importante es tener en cuenta los mismos, por ejemplo: áreas, departamentos, unidades, personal de dirección, personal no directivo, trabajadores simples, profesionales, y otros elementos de acuerdo a los intereses u objetivos que se persigan y a las características de la organización. El cuestionario debe ser llenado de forma anónima y aplicada a un grupo de personas que caractericen una muestra representativa para que el análisis sea eficaz y con resultados fidedignos. Cuestión de trascendencia determinante lo constituye la elaboración (diseño) del cuestionario el

cual debe tener las preguntas o afirmaciones suficientes que permitan evaluar cada aspecto o dimensión con la profundidad requerida, incluidas el nivel real que se desea medir, la precisión del enfoque para que con la aplicación de distintos ensayos a una misma persona los resultados sean similares; el procedimiento de medición debe ser homogéneo para poder establecer con exactitud las comparaciones; contemplar los aspectos específicos, sin descuidar otros que son comunes en la organización como el apoyo de los jefes, remuneración e incentivos, como se establece la comunicación entre jefes y colaboradores, y entre estos últimos, si se permite un grado de autonomía razonable. Esta técnica permite acceder a gran información y de muchas personas a la vez y en un tiempo reducido, por lo que es poco costoso en su aplicación. Posibilita además enfoques homogéneos para obtener resultados adecuados.

Entrevistas: Las entrevistas conforman otro método para medir el clima organizacional que se utiliza con frecuencia por la cantidad de datos diversos que se pueden obtener, así como la posibilidad de profundizar directamente con el entrevistado sobre distintos aspectos e incluso algunos que surjan en el momento de la entrevista. Es posible también la realización de entrevistas a un número considerable de entrevistados. Para que alcance un máximo de eficacia y eficiencia deben observarse una serie de aspectos que son muy importantes como: preparación adecuada de la entrevista confeccionando una guía que no permita caer en la improvisación; los entrevistadores además de poseer determinadas condiciones personales para el trabajo deben estar correctamente preparados; seleccionar las dimensiones o variables que se correspondan con las características de la organización y estén acorde con los objetivos de la tarea, para poder cotejar y contrastar las respuestas; explicar con profundidad a los entrevistados los objetivos que se persiguen y las condiciones e importancia del trabajo.

Observaciones directas: El método se basa en la observación directa de la labor que realizan y cómo lo realizan los trabajadores de la organización durante toda la jornada y por periodos que abarquen ciclos completos, con el objetivo que no escapen situaciones relevantes, así como no tener en cuenta aspectos extraordinarios que no sean interesantes para el objetivo que se persigue de medir el clima organizacional. Elemento esencial son los observadores que deben estar constituidos por un personal de alta calificación, experiencia, con capacidad de observación

y formados específicamente para la tarea de medición del clima. Por la cantidad de observaciones, las áreas que debe cubrir, la preparación y el tiempo empleado es un método con elevado costo.

Análisis de indicadores: Este método objetivo y con la posibilidad de obtener con facilidad los datos necesarios, se utiliza como elemento para una medición indirecta del clima y de complemento y de apoyo de otro método utilizado. Los datos son los de los informes o planes generales de la organización entre ellos, informes de ausentismo y de fluctuación (rotación) de la fuerza de trabajo, planes de trabajo, y otros. Como línea general con la utilización de cualquier método, es necesario que los que realicen el trabajo de medición o evaluación del clima participen en otras actividades de la organización como: reuniones, consejos de dirección, asambleas, etc., con el objetivo que los mismos pueden adquirir vivencias de las relaciones entre directivos y trabajadores en general, como es la comunicación entre ellos, si son escuchadas, atendidas y tenidas en cuenta sus opiniones y sugerencias, la aceptación de los jefes por los colaboradores, como se ejecuta el ejercicio de la crítica y el tratamiento que se le da a los errores de los trabajadores, y otros muchos aspectos que pudieran señalarse. No se descarta la utilización de métodos combinados.

PASOS PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Se estudiaron en el subtítulo precedente algunos de los distintos métodos para medir y evaluar el clima organizacional, ahora nos corresponde exponer los pasos generales que debemos seguir para lograr lo anterior, no obstante, los mismos deben adecuarse a las características de la organización y a los objetivos que persigamos en dependencia de las dimensiones o variables que se deseen de nuestro interés medir. Los pasos generales son los siguientes:

- Organización general y planeación del trabajo a seguir.
- Determinación y ajuste del método o métodos a emplear.
- Aplicación del método seleccionado.
- Análisis y evaluación de los resultados y confección de las medidas a partir de los primeros.
- Reevaluación del clima organizacional en el periodo acordado o determinado.

Criterios de evaluación:

No	Concepto	Porcentaje
1	foro	30%
2	ensayo	20%
3	Mapa mental	15%
4	Cuadro sinóptico	15%
5	Examen	20%
Total, de Criterios de evaluación		100%

Bibliografía:

- Idalberto Chiavenato (2009) Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México: McGraw Hill.
- Lourdes Munch et al. (2010). Organización, diseño de estructuras organizacionales de alto rendimiento. México: Trillas.
- Stephen P. Robbins, (2002) Comportamiento Organizacional, São Paulo: Prentice Hall.
- Ingrid Rodríguez Guerra, guerra@cubaenergia.cu, Licenciada en Comunicación Social de la Universidad de La Habana, Cuba. Especialista de Comunicación del Centro de Gestión y Desarrollo de la Energía (CUBAENERGIA). Trabajo realizado en octubre del 2004.
- Amaya, M. (1996). Dinámica de liderazgo en Las Organizaciones. Tesis: Universidad Santo Tomás. Bennis, W. (1990). Como llegar a ser Uder. Colombia: Editorial Norma.