

## II. FACTORES ORGANIZACIONALES

### 2.1 Clima organizacional

El clima organizacional es parte fundamental dentro de la organización para los trabajadores, en la siguiente definición se muestra porque:

*“El clima organizacional es un estado de adaptación, el cuál se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización (Chiavenato, Idalberto)”*. Satisfacer las necesidades del trabajador siempre ocasiona problemas para que se adapte al ambiente de la compañía. La adaptación, varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro. Una buena adaptación significa *“salud mental<sup>12</sup>”*.

Hay tres características que distinguen a las personas mentalmente sanas y son:

- a. Las personas se sienten bien consigo mismas.
- b. Las personas se sienten bien con las demás personas.
- c. Las personas son capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida y de las situaciones.

El clima organizacional esta estrechamente ligado a la motivación de los empleados. Si la motivación es alta, el clima proporciona satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades de las personas, el clima organizacional tiende a bajar, como lo muestra la figura 2.

---

<sup>12</sup> Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Pág. 119. ed. 5ta. Ed.MC Graw Hill.



**Figura 2. Continuum de los niveles del clima organizacional**

*Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Ed. McGraw-Hill, ed. 5ta.*

### 2.1.1 Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional repercuten sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización, por ejemplo, en la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etcétera. Litwin y Stinger<sup>13</sup> postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa:

Característica	Descripción
1. Estructura	Es la percepción que tiene los miembros de las reglas, procedimientos, trámites, etc., a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
2. Facultamiento (empowerment)	Es el sentimiento que tienen los empleados de su autonomía en la toma de decisiones de su trabajo.

<sup>13</sup> Clima organizacional, <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>; Fecha de consulta 25/11/2007.

3. Recompensa	Es la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.
4. Desafío	Sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.
5. Relaciones	Es la percepción por parte de los miembros de la empresa cuando hay un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales.
6. Cooperación	Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia del apoyo mutuo parte de los directivos, y de los empleados.
7. Estándares	Es la percepción de los miembros acerca de las normas de rendimiento de la organización.
8. Conflictos	Es el grado en que aceptan los conflictos los superiores y subordinados entre ellos, enfrentando los problemas y solucionándolos.
9. Identidad	Es el sentimiento de pertenencia a la organización. Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

**Tabla 1 . Dimensiones del clima organizacional**

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos6/cliior/cliior.shtml>

### **2.1.2 Funciones del clima organizacional**

La función del clima organizacional es hacer que el empleado se sienta importante para la empresa, que la percepción de él sea suficiente para sentirse seguro en su trabajo y que tenga la confianza para dar su opinión.

El clima organizacional tiene funciones como lograr una vinculación entre el empleado y la empresa, eliminar los obstáculos que tengan los empleados al realizar sus actividades, mejorar la comunicación entre el trabajador y el jefe, reconocer al empleado cuando hace bien su trabajo, también ayuda a que el empleado se haga responsable de sus labores y decisiones, favorece al apoyo mutuo entre los integrantes de la empresa, otra función que es igual de importante es la identidad, donde cada

trabajador sienta que pertenece a la compañía y que su trabajo es muy valioso, creando un espíritu de trabajo donde todos los demás se contagien de éste y creen un espacio más agradable que les permita llegar a la satisfacción laboral. En la tabla 2, se muestran más funciones del clima organizacional y una breve descripción de cada una de ellas.

<b>Nombre del objetivo</b>	<b>Descripción</b>
1. Desvinculación	Lograr que un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que los miembros que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
3. Espíritu	Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas.
5. Alejamiento	Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo, caracterizado por supervisión estrecha.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones, reglas, y procedimientos existentes.
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; el reconocimiento positivo más que sanciones.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la

	organización.
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

**Tabla 2. Funciones del clima organizacional**

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos6/cliior/cliior.shtml>

## 2.2 Cultura organizacional

Todas las empresas desarrollan una cultura particular, una personalidad, una necesidad, un carácter y el recurso humano ayuda a que esto se realice. La cultura se fundamenta en las actitudes, que incluyen: creencias, valores y patrones de comportamiento. Cada uno de estos identifica a una organización de otra y la cultura organizacional se define de la siguiente manera:

*“La cultura corporativa o cultura organizacional, es el pensamiento, filosofías y costumbres, creencias, principios y valores producidos dentro de un ciclo, por los procedimientos y sistemas propios de la organización, que en gran medida son influenciados por sus dirigentes<sup>14</sup>”.* Los empleados aceptan la filosofía de la organización, a partir de aquí ellos desarrollan los principios y valores que los directivos quieren inculcar en ellos.

En la empresa existe el llamado *“Efecto Iceberg<sup>15</sup>”* que analiza 2 aspectos de la cultura organizacional: “lo formal” y “lo informal” de la organización, su ponderación es como sigue: el 30% (parte superior) de la empresa, está compuesto por lo "formal": misión, visión, objetivos, y la planificación estratégica; el 70% (parte inferior) corresponde a lo "informal": deseos, anhelos, creencias, pensamientos de los colaboradores, así como la admiración hacia los líderes, etcétera. El iceberg muestra la estructura de la organización y lo que se puede ver a simple vista, pero no se ve lo que necesitan los trabajadores, que es como se sienten en su ambiente de trabajo, el trato que se les da por parte de sus superiores y demás compañeros, etc., siendo esto un problema que se oculta bajo el agua, como se ve en la figura 3.

---

<sup>14</sup>Ernesto Iturralde; [www.yturralde.com/cultura\\_corporativa.htm](http://www.yturralde.com/cultura_corporativa.htm); fecha de consulta 15/12/2007.

<sup>15</sup> Ibidem.



**Figura 3. Efecto iceberg**

*Fuente: [www.yturalde.com/cultura\\_corporativa.htm](http://www.yturalde.com/cultura_corporativa.htm)*

### 2.2.1 Actitudes, creencias y valores

La cultura está fundamentada en las actitudes, que representan una evaluación de las percepciones encontradas en el sistema interno de valores y creencias. Son principalmente las que determinan si la persona va a percibir una experiencia como agradable o desagradable y también permiten hacer predicciones del comportamiento del trabajador tanto dentro de la empresa como fuera de ella.

La actitud se define como una tendencia, disposición o inclinación para actuar de determinada manera en cualquier momento.

Una vez que una actitud es formada, es muy difícil modificarla, esto depende en gran medida del hecho de que muchas creencias, convicciones y juicios se remiten a la familia de origen; pueden haberse formado desde los primeros años de vida y haberse reforzado después. Otras se aprenden de la sociedad o se modifican, como es el caso de la actitud negativa ante el robo y el homicidio.

Los valores y creencias conforman el sistema cultural que comparten las personas que pertenecen a la organización. La manifestación de este sistema es la comunicación de los valores y creencias a partir de patrones como el comportamiento, el lenguaje, la

forma de vestirse, de interactuar y de crear arte, utilizar herramientas, utensilios, entre otros. A través del sistema de creencias y valores, la organización mantiene una vinculación con sus trabajadores. Cuestionar una creencia puede desestabilizar todo el sistema al afectar a aquellas otras que se derivan o están relacionadas con ella.

Creencia se define como *“el sentimiento de certeza sobre el significado de algo. Es una afirmación personal que consideramos verdadera<sup>16</sup>”*. Las creencias no solo es tener fe o creer en lo que hace la organización y en el trabajador, es ser fiel, sincero, honesto y sobre todo de ser perseverante en lo que se cree.

Los valores son la base para entender las actitudes y las motivaciones. La procedencia de los valores son la familia, los amigos, la escuela con los maestros, la cultura del país donde se viva. Una definición de valor es:

*“Los valores son creencias básicas que un individuo tiene acerca de lo que es bueno, correcto y deseable”*. El origen de los valores puede determinar el comportamiento que tendrá un empleado dentro de la organización.

Para modificar conductas, más que pretender cambiar directamente actitudes, lo que hay que hacer es modificar los valores y creencias que los preceden.

Los valores organizacionales son los principios que tienen los miembros de una organización en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otras (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etcétera).

### **2.2.2 Tipos de actitudes y valores organizacionales**

Los siguientes tipos de actitudes están relacionados con el trabajo y con el comportamiento organizacional<sup>17</sup>:

---

<sup>16</sup> <http://gemart.galeon.com/CREENCIAS.htm>; fecha de consulta 27/12/2007.

<sup>17</sup> <http://html.rincondelvago.com/actitud-laboral.html>; fecha de consulta 29/12/2007.

1. Satisfacción en el trabajo.- es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables que los empleados consideran de su trabajo. Las personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes positivas y benéficas.

2. Involucramiento con el trabajo.- es el grado en que una persona se identifica con el puesto y participa activamente en él. Mide el grado en el que la persona se valora a sí mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa.

3. Compromiso organizacional.- es el grado en el que un empleado se identifica con la organización, metas, objetivos y desea seguir participando activamente en ella.

Tipos de valores organizacionales:

1. Valores terminales o finales: se refieren a estados deseables, metas que una persona quiere alcanzar durante su vida. Son también llamados valores de meta.
2. Valores instrumentales: representan modos de comportamiento y se expresan a través de adjetivos y sirven para alcanzar los valores terminales.
3. Valores compartidos: absorben la complejidad organizativa<sup>18</sup> (misión, visión, objetivos, y a la planificación estratégica), y aumentan el compromiso profesional, ayudan a lograr el pensamiento estratégico, fortalecen la actitud estratégica en los líderes, el aprendizaje continuo, etcétera.

La tabla 3 contiene ejemplos de los tres tipos de valores:

---

<sup>18</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/16/valcomp3.htm>; Fecha de modificación 02/12/2007; Fecha de consulta 5/01/2008; expira 16/01/2008.

Valores terminales	Valores instrumentales	Valores compartidos
Felicidad	Alegre, amistoso	Sentido de misión y dirección
Libertad, independencia	Imaginativo, creativo	Trabajo en equipo, seguridad
Sabiduría	Intelectual, reflexivo	Comunicación organizacional
Seguridad familiar	Obediente, responsable	Mejora continua, calidad
Sensación de logro	Capaz, competente	Facultamiento, innovación

**Tabla 3. Clasificación de los valores**

*Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos14/pedag-valores/pedag-valores.shtml>*

Como se puede observar en la tabla 4, se describe de una manera muy sencilla la importancia de definir una cultura dentro de la organización y el no definirla. Ya que ayuda a dirigir el camino hacia donde la empresa quiere ir, brinda un ambiente de confianza entre los empleados y un alto grado de responsabilidad y apoyo.

EMPRESA	SIN CULTURA DEFINIDA	CULTURA DEFINIDA
PLANIFICACIÓN	El establecimiento de los objetivos se hace en forma “dictatorial”.	Gran participación de todos los empleados.
	Se toman decisiones en forma centralizada.	La toma de decisiones es descentralizada.
ORGANIZACION	Autoridad centralizada.	Delegación de autoridad y responsabilidad.
	La selección del recurso humano se lleva a cabo en base a “amiguismo”.	Se realiza con ase a criterios de desempeño.
	Capacitaciones restringidas.	Capacitaciones en áreas funcionales.
DIRECCION	Liderazgo autocrático.	Liderazgo democrático.
	Comunicación de arriba hacia abajo, sin retroalimentación.	Comunicación descendente, ascendente y cruzada.
CONTROL	Estrecho Seguimiento.	Se ejerce el auto control de los funcionarios.

**Tabla 4. Matriz comparativa**

*Fuente: <http://aprendagratis.blogspot.com/2007/01/cultura-organizativa.html>*

### **2.2.3 Importancia de la cultura organizacional**

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.

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.

La cultura de una organización bien sustentada en sus valores, busca que todos los integrantes de ésta desarrollen una identificación con sus propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y auto motivación.

### **2.2.4 Características de la cultura organizacional**

La cultura tiene las siguientes características:

- ☛ Identidad de sus miembros: es el sentimiento de pertenencia a la organización.
- ☛ Énfasis en el grupo: las actividades de trabajo se organizan con relación a grupos.
- ☛ Enfoque hacia las personas: las decisiones de la administración toman en consideración los resultados que tendrán en los miembros de la organización.
- ☛ La integración de unidades: las unidades de la organización trabaja de manera coordinada e independiente.
- ☛ El control: el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta.
- ☛ Tolerancia al riesgo: grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.
- ☛ Los criterios para recompensar: como se distribuyen las recompensas.
- ☛ El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.