

Gestión de Personas y Desarrollo del Talento Humano

Cultura y Clima
Organizacional

Clase 8

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS MBA

La excelencia no se improvisa



Clase 8. Cultura y Clima Organizacional

- **Introducción de la clase:**

En esta clase se abordará el fascinante mundo de la cultura y el clima organizacional, dos conceptos que, aunque muchas veces se confunden, tienen un impacto muy distinto y poderoso en cómo las personas trabajan, se relacionan, toman decisiones y logran resultados dentro de una organización. La cultura representa los valores compartidos, creencias y formas de actuar que se han construido a lo largo del tiempo, mientras que el clima refleja la percepción que tienen los colaboradores sobre su entorno de trabajo en el día a día. A través del análisis de los elementos que los componen, se estudiará cómo se pueden observar, medir y gestionar, así como los métodos y herramientas que permiten intervenir sobre ellos cuando se requiere impulsar un cambio o fortalecer la identidad organizacional.

A lo largo de esta clase, se podrá interpretar cómo el entorno laboral (lo que se dice, lo que se hace y lo que se siente dentro de una organización) influye directamente en el desempeño, la motivación y el compromiso de los colaboradores. Se comprenderá cómo detectar señales del contexto organizacional, aplicar instrumentos como encuestas de cultura y clima, y, a partir de los resultados, generar propuestas de mejora que se traduzcan en acciones concretas. Estas habilidades son esenciales no solo para quienes gestionan el talento humano, sino también para líderes de equipo, consultores, directivos y cualquier persona que aspire a contribuir a entornos laborales más saludables, productivos y sostenibles. Entender y accionar sobre la cultura y el clima no es solo una tarea técnica, es una herramienta estratégica para potenciar los resultados colectivos de toda organización.

RDA 3: Resultado de Aprendizaje 3. Interpretar la influencia del contexto laboral en los resultados de desempeño de los colaboradores.

- *Criterio de Evaluación 2. Decide los factores que pueden ser incorporados en la evaluación para el diagnóstico de la cultura y el clima organizacional y su impacto en los colaboradores.*

8.1. Qué es la cultura organizacional y cuáles son sus niveles o capas

Es el conjunto de *supuestos, convicciones, valores y normas* que comparten los miembros de una organización. Puede surgir de manera intencional por sus líderes o evolucionar con el tiempo. Aunque es *intangibile*, su influencia es muy poderosa (Alles, 2012).

No es posible decir que una cultura es mejor que otra; la cultura de cada empresa depende del segmento de mercado en el cual se desenvuelve y de sus objetivos, así como de otros factores del entorno (Alles, 2012).

La cultura es un *contexto de significados* que los individuos aprenden y comparten, y que también transmiten a los nuevos miembros. La cultura no es externa a los participantes, no es impuesta desde afuera, *se construye en la interacción cotidiana* y desde allí influye en los comportamientos (Etkin, 2000).

Sin embargo, no existe en las organizaciones una sola cultura. Esta se complejiza cuando la organización actúa en diferentes contextos, por ejemplo, en *distintas regiones* de un mismo país o en *contextos multinacionales*, surgen **subculturas** (Alles, 2012).

La cultura organizacional es *relativamente estable*, cambia muy lentamente, excepto en casos de crisis profundas o cuando las organizaciones cambian de dueño o se fusionan con otras (Alles, 2012).

Enlace video: *¿Qué es cultura organizacional?*

https://youtu.be/rr_VKyWX9WQ?si=YgykcGcWqNDLzySW

En el video se define la cultura organizacional como el conjunto de normas, valores, costumbres y creencias que determinan la identidad de una empresa e influyen positivamente en sus miembros. La organización comunica su cultura mediante historias, rituales, símbolos y lenguaje. Así, logra construir una personalidad propia, proyectar una imagen positiva interna y externamente, y favorecer el cumplimiento de sus objetivos.

Una cultura fuerte transmite sentido de pertenencia, orienta los comportamientos hacia los objetivos, genera estabilidad, fortalece la unión del equipo y crea un buen ambiente laboral.

De acuerdo con (Schein, 1992), la cultura organizacional puede ser analizada por niveles (o capas), donde el término nivel hace referencia al grado en que el fenómeno cultural *puede ser visible* para el espectador.

- **Primer nivel:** Entre los **símbolos más visibles** están los logos que representan la imagen o la marca de una organización, la publicidad, la página web (tanto su diseño como lo que comunica

en ella), el diseño, decoración y características particulares de los edificios (tanto de fábricas como de oficinas), la vestimenta de los integrantes de la organización.

- **Segundo nivel:** En cuanto al grado de visibilidad, le siguen las estrategias, objetivos, filosofía de la organización.
- **Tercer nivel:** Los **menos visibles** son los *valores básicos* que son la *esencia de la cultura*, los cuales son no negociables y no modificables; aquí se encuentran los comportamientos de los integrantes, el lenguaje utilizado por ellos, su discurso, historias, rutinas y los distintos rituales y ceremonias propios de la organización (patrones de comportamiento), normas, creencias aceptadas, conocimientos (el saber hacer de cada uno de los integrantes), percepciones, pensamientos y sentimientos.



Figura 1. Niveles de la cultura organizacional

Fuente: Adaptación (Schein, 1992)

8.1.1. Elementos que componen la cultura organizacional

Según (Alles, 2012), los elementos que conforman la cultura organizacional pueden agruparse en *cinco* categorías principales:

- Marco cultural externo global:** donde la región y el mundo entero afecta a la organización. Ejem: La Pandemia (confinamiento mundial - teletrabajo).
- Marco cultural externo directo:** que corresponde a la ciudad, país donde la organización se desenvuelve. Ejem: Proceso eruptivo volcán Cotopaxi (mayor atención a temas de Seguridad Industrial).

La cultura organizacional está influida por el entorno global y directo, sobre el cual la empresa tiene poca o nula capacidad de acción. Sin embargo, puede *transformar* esas realidades en oportunidades, adaptándose a ellas en lugar de rechazarlas. Ejemplo: se puede rechazar la

utilización de la inteligencia artificial, pero es una realidad y debe ser aceptada, por tanto, se puede diseñar métodos de trabajo tomando esta realidad transformándola en una oportunidad.

c. **Los valores** de la organización y **las competencias** de las personas.

d. **La tecnología**: maquinaria, comunicaciones, informática.

e. **Estructura**: puestos, relaciones.

A continuación, se presenta de forma gráfica los elementos que componen la Cultura Organizacional.

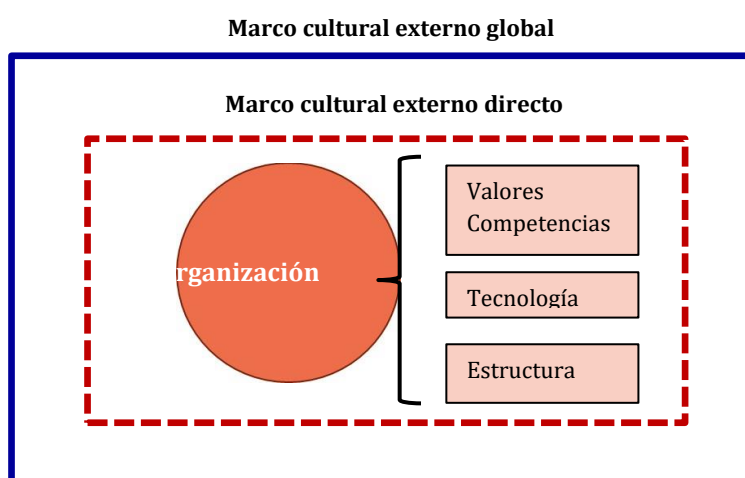


Figura 2. Elementos que integran la cultura organizacional

Fuente: Adaptación (Alles, 2012)

8.1.2. Medición de la cultura organizacional

De acuerdo con (Alles, 2012), medir la cultura organizacional incluye las siguientes fases:

a. **Diagnóstico inicial:** Lo primero es formularse la siguiente pregunta: *¿Por qué se ha llegado a la conclusión de que se debe realizar un diagnóstico de la cultura organizacional?* En la mayoría de los casos, cuando se piensa en este tipo de temas es porque *hay un problema que no se puede solucionar*, y ahí se toma conciencia al respecto. Por tanto, el primer indicador que se tiene que tomar en cuenta es cuál es el problema, sus verdaderas causas, con lo que ya se tendrá un punto de partida.

Para el diagnóstico inicial se debe contar con el apoyo y la participación de la máxima conducción de la empresa. Se deberán realizar varias entrevistas con personas de diferentes niveles de la organización para llegar a un diagnóstico acertado.

b. **Recolección de la información:** Es clave el diseño de formularios (entrevista, observación), cuestionarios (encuestas) y la revisión de documentación de la empresa, para recolectar

información, a fin de que permitan obtener datos objetivos y, luego, cruzar información, de manera que se asegure la validez del diagnóstico.

- c. **Confirmación de la información:** Se presentan borradores para que sean analizados por fuentes confiables dentro de la organización. El responsable de RR.HH. puede ser un interlocutor válido.
- d. **Elaborar un plan de acción:** Una vez que se cuenta con el informe del diagnóstico, se eleva a la máxima conducción de la organización, con la cual se discuten los caminos a seguir a partir de ahí. Los planes que se definan deben ser concretos, con fechas de inicio y fin.
- e. **Evaluación:** Se deben evaluar los resultados de los planes de acción, para saber si están teniendo los resultados buscados o si es necesario realizar ajustes o cambios.
- f. **Seguimiento:** Se debe realizar una adecuada observación del proceso, no solo de la medición de la cultura, sino también del cambio cultural que será paulatino.

Nota: Las mejores implementaciones, que producen mayores beneficios en el cambio cultural, son aquellas que *se aplican a toda la organización o a una parte muy significativa de ella.*

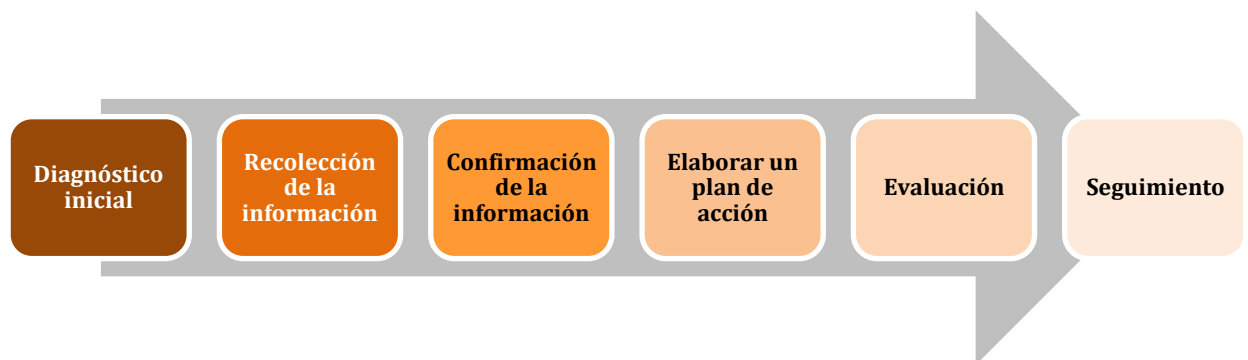


Figura 3. Medición de la cultura organizacional

Fuente: Adaptación (Alles, 2012)

8.1.3. Métodos para la recolección de la información de la cultura organizacional

De acuerdo con (Alles, 2012), los posibles métodos son:

- **Observación directa:** por ejemplo, asistiendo a reuniones gerenciales o de otro nivel.
- **Cuestionarios:** especialmente diseñados para obtener opiniones de los miembros de la organización.
- **Entrevistas:** se puede preparar una lista de preguntas (entrevista estructurada) para uniformar criterios.
- **Documentos escritos:** utilizar la información disponible, desde los estados contables hasta las evaluaciones de desempeño o las minutas de reuniones.

- **Los sistemas y procedimientos en uso en la organización:** por ejemplo, no es lo mismo si la empresa confecciona balances o no, y, en el primer caso, no es lo mismo si son auditados o no.
- **Las evaluaciones de competencias:** al diseñar un modelo de competencias, se definen los comportamientos esperados en directivos y colaboradores. Las evaluaciones de competencias permiten identificar la brecha entre el desempeño actual y lo establecido en el modelo.

Cada uno de estos métodos sirve para *presentar los hechos*, no para determinar relaciones de causas y efectos. Todos juntos pueden brindar una información completa de la cultura organizacional.



Figura 4. Método para recolectar información de la cultura organizacional

Fuente. Adaptación (Alles, 2012)

Como lo señala (Gordon, 1997), si no se diseñan *herramientas de trabajo fiables*, se corre el riesgo de que este se vea teñido por la percepción de los hechos y no por los hechos en sí. Para evitar estas distorsiones en la percepción, se debe seguir los siguientes pasos:

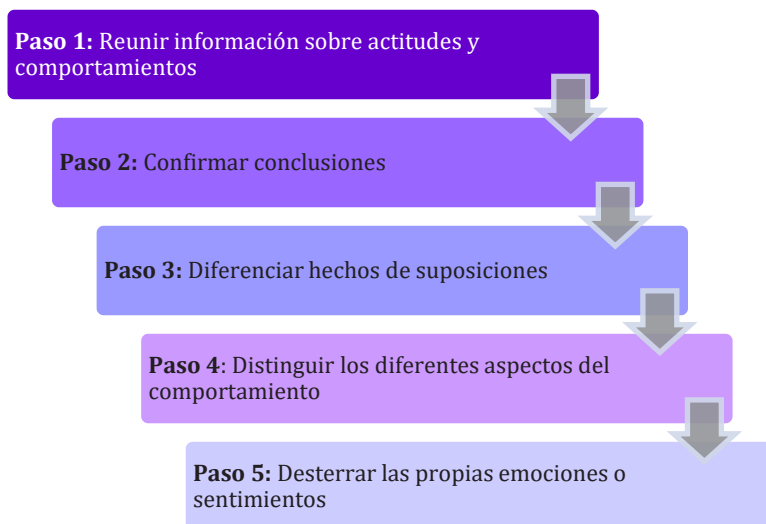


Figura 5. Cómo evitar las distorsiones en la percepción
Fuente: Adaptación (Gordon, 1997)

8.1.4. Factores que se pueden evaluar en una encuesta de cultura organizacional

Los factores que se incluyan en la encuesta de Cultura Organizacional **son determinados por las organizaciones**, de acuerdo con sus requerimientos. Los más comunes son:

Tabla 1. Factores de una encuesta de cultura organizacional

Factores	
Estructura	Innovación
Estrategia	Sentido de pertenencia
Normativa	Condiciones de trabajo
Liderazgo	Cooperación
Comunicación	Orientación a resultados, etc.

Fuente: Patricia Chiriboga

8.2. Qué implica el cambio cultural en una organización

Como lo señala (Alles, 2012), una vez que se llegó a un diagnóstico de la cultura organizacional, las preguntas más frecuentes serán: *¿Se puede cambiar?*, *¿Cómo es posible que jefes y empleados “aprendan” los comportamientos deseados?*

Como es casi obvio, no tendrá mucho sentido realizar un diagnóstico de cultura organizacional si luego no se puede accionar sobre él. Aun reconociendo que es una tarea difícil, se deberá conocer *qué se puede lograr y qué no*, así como, que para ello se requiere realizar *acciones a largo plazo* (en períodos que van de 5 a 10 años).

La alta dirección de una organización deberá saber además que *no es sencillo*, que lleva tiempo, y que, si las personas no desean hacer este cambio de cultura, no se obtendrán resultados satisfactorios.

8.2.1. Efectividad de los métodos para el cambio de cultura

Según (Davis, 1999), la efectividad de los métodos para el cambio de cultura sería, en escala decreciente, los que se muestran a continuación:

Tabla 2. Probabilidad alta

Efectividad probable	Métodos de cambio cultural
Alta	Comunicación de apoyo de la alta dirección
	Capacitación a empleados
	Declaración de valores
	Retribución de conductas

Fuente: (Davis, 1999)

Tabla 3. Probabilidad moderada

Efectividad probable	Métodos de cambio cultural
Moderada	Uso de anécdotas y mitos
	Reconocimiento público de héroes y heroínas

Fuente: (Davis, 1999)

Tabla 4. Probabilidad mínima

Efectividad probable	Métodos de cambio cultural
Mínima	Empleo de lemas
	Nombramiento de un administrador (responsable) de la cultura

Fuente: (Davis, 1999)

8.2.2. Los pros y contras de la medición de la cultura organizacional

Como lo señala (Alles, 2012), existen aspectos positivos y negativos al medir la cultura organizacional y buscar el cambio cultural:

PROS

- El principal beneficio *desde el punto de vista de la organización* será lograr ese cambio que necesita para una mejor consecución de sus objetivos, eliminando factores no deseados.
- *Desde el punto de vista de los colaboradores*, el cambio cultural mejora la productividad, la motivación, la calidad de vida laboral, la satisfacción, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos.

CONTRAS

- Las principales limitaciones provienen de la *propia implementación*, como la interrupción del programa, la falta de cumplimiento de objetivos o procesos excesivamente largos, etc.
- Sin el *tiempo y compromiso de los líderes*, los programas de cambio cultural pueden fracasar y generar frustración en el personal.
- El estudio de la cultura organizacional *no soluciona todos los problemas* que tenga una organización, pero ayuda a identificar conflictos y explorar nuevas alternativas de solución, aunque no elimina conductas o conflictos arraigados de forma inmediata.

8.2.3. Tipos de cambio cultural

Según (Ulrich, 1997), es posible distinguir tres tipos de iniciativas de cambio cultural:

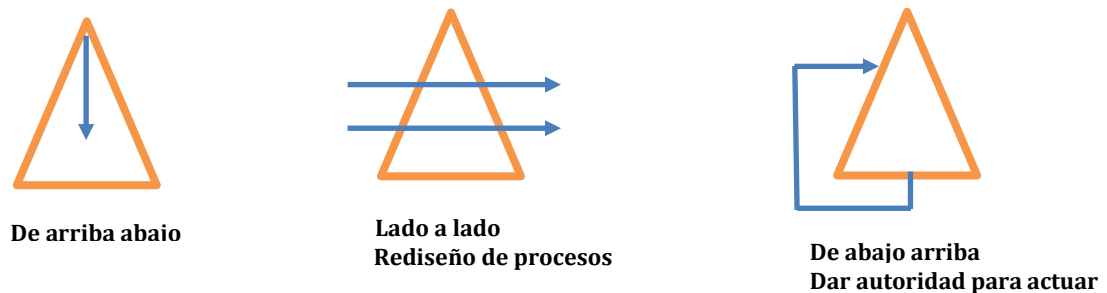


Figura 6. Tipos de cambio cultural

Fuente: (Ulrich, 1997)

- **De arriba abajo:** estos cambios suelen derivar de *la máxima conducción* y bajar en cascada a toda la organización; el ejemplo más usual son los cambios relacionados con normas de calidad.
- **De lado a lado:** este cambio se lleva a cabo mediante la *modificación de procesos y sistemas de trabajo*. Aquí se encuentra la reingeniería de procesos, que estudia el modo como se hace el

trabajo, para luego mejorarlo (con automatización, reduciendo pasos repetitivos, mejorando el flujo del trabajo, etc.)

- **De abajo arriba:** el cambio se produce *cuando se desarrollan las competencias del personal*. Si las competencias que se desarrollan representan el cambio, este fluye de abajo arriba producto de esa modificación de comportamientos por parte de todos los integrantes de la organización.

Nota: ninguna organización se basa en una sola de estas formas de encarar el cambio. Quizá se centren en un estilo de cambio y luego adopten otro de creerlo pertinente. Pero cuando se utilizan en paralelo las *tres vías de cambio cultural*, los resultados suelen ser más perdurables.

8.2.4. Cómo accionar sobre la cultura organizacional

Desde la metodología de Martha Alles (Alles, 2012), el vehículo adecuado para encarar un cambio cultural y alcanzarlo será la implementación de un **Modelo de Gestión por Competencias** que represente el cambio deseado.

Al tener el cambio cultural tres vías para lograrlo, la *puesta en práctica* de un *Modelo de Gestión por Competencias* permite accionar en las tres direcciones del cambio.

Este se logra **“de arriba abajo”** porque todo modelo de competencias se define desde la máxima conducción de la organización y en función de la estrategia a alcanzar.

Al modificarse los subsistemas de RR.HH. se logra un cambio **“de lado a lado”**. Si los subsistemas ya están en funcionamiento, solo se modifican para incorporar las nuevas competencias. Si la organización no tuviese en funcionamiento dichos subsistemas, será el momento de diseñarlos y aplicarlos.

Por último, el cambio se logra **“de abajo arriba”** a través del desarrollo de competencias ¿cuáles? aquellas que fueron definidas en el modelo de competencias y que se alinean con la cultura organizacional deseada.

8.2.5. Cómo incorporar valores en la cultura organizacional

Como lo señala (Alles, 2012), el camino es *transformándolos en competencias*, de esta manera, los procesos de Selección, Evaluación de desempeño y Desarrollo de competencias incluyen a los valores dentro de sus herramientas de medición, y se encarar acciones de desarrollo de competencias referidas a los **valores organizacionales**.

Si no se trabaja de esta forma, se corre el riesgo que, luego de definidos los valores, no se conviertan en elementos a ser tenidos en cuenta en la gestión diaria.

8.3. Qué es el clima laboral

Es el *ambiente* que se desarrolla entre los colaboradores dentro de una empresa y su cultura organizacional, donde se manifiestan *sentimientos y emociones favorables o desfavorables* con relación al trabajo (Alles, 2012), de aquí el término de satisfacción o insatisfacción laboral.

La *satisfacción laboral* es dinámica y se desarrolla a medida que el empleado conoce su entorno de trabajo, pero puede declinar aún más rápidamente que lo que se desarrolla (Alles, 2012)

Dado que *las personas son un todo*, elementos externos al mundo laboral inciden en su satisfacción en el trabajo, por ejemplo, si la persona tiene problemas familiares o de pareja, la medición de satisfacción se verá influenciada por un elemento externo al ámbito laboral.

Enlace video: *¿Qué es clima organizacional?*

<https://youtu.be/mQ2TmFLAO7c?si=I9sUr-2ZPMJhEq7P>

El video explica que el clima organizacional es la percepción que tienen los empleados sobre su entorno laboral, lo cual influye en su comportamiento y desempeño. Destaca la importancia de medirlo, principalmente a través de encuestas, para identificar áreas de mejora y establecer acciones que aumenten la satisfacción y el compromiso de los colaboradores.

8.3.1. Medición del clima laboral

La medición de clima laboral *es una foto que se saca en un momento dado*. Por ello, se recomienda estar atentos permanentemente a la satisfacción laboral de los empleados y que no sea un tema de preocupación solo una vez al año que se aplica la encuesta de clima laboral (Alles, 2012).

Como lo señala (Alles, 2012), las encuestas de clima laboral, bien administradas ofrecerán muchos beneficios, en cambio, si son mal administradas pueden ser altamente perjudiciales y dar un resultado opuesto al deseado.

Antes de iniciar una encuesta de clima laboral, la organización (y los directivos) deben saber que su valor práctico depende de una *aplicación periódica* (normalmente anual). Aunque no es exigida por organismos de control, ofrece información relevante a la organización (Alles, 2012).

La encuesta de clima laboral no debe ser un producto prediseñado estándar, sino que debe ser *diseñada a medida de la organización* (Alles, 2012).

8.3.2. Cuáles son los beneficios de una encuesta de clima laboral

De acuerdo con (Alles, 2012), los beneficios más relevantes son:

- Ofrece a la Dirección un indicio de los niveles generales de satisfacción respecto de la organización.
- *Beneficios adicionales:* el flujo de la información mejora (por ejem. los empleados pueden participar en el diseño de la encuesta, y la forma de aplicación, y luego discutir los resultados)
- Puede ser una válvula de escape para las emociones de los empleados, que se sienten mejor luego de participar.

8.3.3. Factores que se pueden evaluar en una encuesta de clima laboral

Los factores que se incluyan en la encuesta de Clima Laboral son determinados por la organización de acuerdo con sus requerimientos, siendo los más comunes:

Tabla 5. Factores de una encuesta de clima laboral

Factores
Apreciación general sobre la empresa
Condiciones ambientales (espacio físico / mobiliario / equipos / herramientas de trabajo, etc.)
Liderazgo (jefe inmediato)
Compañeros de trabajo
Puesto de trabajo (nivel de responsabilidad / volumen de trabajo, etc.)
Capacitación / Entrenamiento
Proyección de desarrollo
Comunicación
Remuneración (equidad interna / remuneración variable / beneficios adicionales, etc.)
Organización – Estructura (políticas / normas / procedimientos / responsabilidades, etc.)

Patricia Chiriboga

8.3.4. Pasos a seguir en la evaluación de clima laboral

Según (Alles, 2012), estos son los pasos a seguir en una evaluación de clima laboral:

Tabla 6. Pasos evaluación clima laboral

Pasos
1. Identificación de la razón por la que se va a aplicar la encuesta
2. Obtención del compromiso de la Dirección
3. Elaboración de la encuesta (debe ser anónima)
4. Aplicación
5. Evaluación de los resultados
6. Análisis de los resultados
7. Retroalimentación a los participantes
8. Instrumentación de un plan de acción

Fuente: Adaptación (Alles, 2012)

Nota: es frecuente *que no se realicen acciones concretas* luego de finalizada la encuesta. Esto es tan negativo, que, si no se va a aplicar un plan de acción, será aconsejable mejor no realizar la encuesta.

8.4. Tipos de preguntas para las encuestas de cultura y clima organizacional

Las encuestas de cultura y clima organizacional buscan conocer la percepción de los colaboradores sobre su entorno de trabajo y los valores compartidos. Para obtener información útil, es fundamental diseñar preguntas adecuadas (cerradas, abiertas, de opción múltiple o mixtas) y elegir el formato de aplicación más apropiado (físico o en línea).

Además, es importante evitar *preguntas inducidas* o *irrelevantes* para ciertos empleados, asegurando que todas las preguntas sean claras, neutrales y pertinentes para los participantes, garantizando así que los resultados sean más objetivos y representativos.

Tabla 7. Errores en las preguntas

Tipo de pregunta	Pregunta	Observaciones
Inducida	El área de servicio al cliente está calificada como la más atenta de la empresa ¿Qué tan atenta o desatenta lo considera usted?	Este tipo de pregunta sugiere la respuesta o predispone al encuestado
Irrelevante	A una persona que trabaja en oficinas y no recibe estos equipos, preguntar: ¿Qué le pareció la calidad de los equipos de protección personal entregados este año?	Preguntas que solicitan información sobre temas que el empleado no conoce o no experimenta directamente

Fuente: Adaptación (Alles, 2012)

8.4.1. Preguntas cerradas (preguntas de si/no, opción múltiple, escala Likert)

Como lo manifiesta (Alles, 2012), el cuestionario debe ser mayoritariamente conformado por preguntas cerradas, ya sean de tipo binario (Sí – No, Verdadero – Falso), o de opción múltiple, reservando un espacio para comentarios generales al final del cuestionario.

En las preguntas de opción múltiple se aplica la escala de Likert que es una técnica de medición ampliamente utilizada en encuestas, cuestionarios y estudios sociales o psicológicos, para evaluar percepciones, creencias o comportamientos de una persona frente a un enunciado.

Ejemplo

Tabla 8. Preguntas cerradas y de opción múltiple

Tipo de pregunta	Pregunta	Opciones de respuesta
Cerrada	¿Se siente respetado por sus superiores en su lugar de trabajo?	Sí No
Opción múltiple	La comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa es efectiva.	Muy en desacuerdo En desacuerdo De acuerdo Muy de acuerdo

Fuente: Adaptación (Alles, 2012)

8.4.2. Preguntas abiertas (dirigidas o no dirigidas)

En las encuestas también se puede incluir preguntas abiertas, buscando que los empleados se expresen con sus propias palabras. Deben ser pocas y las más adecuadas (Alles, 2012).

Las preguntas abiertas pueden ser dirigidas o no a un tema específico, como se presenta en el siguiente ejemplo:

Ejemplo

Tabla 9. Preguntas abiertas (dirigidas o no dirigidas)

Tipo de pregunta	Pregunta
Dirigida	¿Qué opina usted sobre la política de calidad de la empresa?
No dirigida	Mencione tres aspectos que la empresa debería mejorar

Fuente: Adaptación (Alles, 2012)

Cuando se pregunta una opinión sobre la política de calidad, se realiza una pregunta abierta sobre un tema en particular. Por el contrario, cuando se pregunta sobre aspectos que la empresa debiera mejorar, se trata de una pregunta abierta no dirigida a ningún tema específico.

8.4.3. Preguntas mixtas (combinación de preguntas cerradas con espacio para comentarios adicionales)

Son preguntas cerradas con espacio para opinar. Estas preguntas combinan la facilidad de respuesta de las preguntas cerradas, con la posibilidad de obtener información más detallada y cualitativa a través de un espacio para comentarios. Este espacio para comentarios también se lo puede incluir en las preguntas de opción múltiple, pero es menos común.

Al permitir que los empleados expresen sus opiniones, se enriquece la información obtenida con las preguntas cerradas, y se puede identificar tendencias y patrones de opinión.

Ejemplo

Tabla 10. Preguntas mixtas

Tipo de pregunta	Pregunta	Opciones de respuesta
Mixta	¿Está satisfecho con la comunicación interna de la empresa?	Sí No Nota: A continuación, puede agregar cualquier comentario o sugerencia sobre la comunicación interna

Fuente: Adaptación (Alles, 2012)

8.5. Comunicación de resultados obtenidos en el análisis de cultura y clima organizacional

Según (Alles, 2012), tras la encuesta de cultura o clima organizacional y las decisiones de la alta dirección, es esencial comunicar a los empleados todos los resultados, incluyendo problemas grandes y menores, así como las acciones que se implementarán.

Además, al llevar a cabo una encuesta de cultura o clima laboral, *la dirección de la empresa debe estar preparada para actuar* en función de los hallazgos. Consultar la opinión de los empleados genera una expectativa legítima de que sus voces serán escuchadas y consideradas.

Por ello, no solo se debe comunicar qué cambios se realizarán, sino también qué aspectos permanecerán igual y por qué. Explicar las razones detrás de cada decisión fortalece la confianza y el compromiso de los empleados con la organización.

8.5.1 Conexión entre los resultados y las iniciativas de mejora (planes de acción)

Los resultados de una encuesta de cultura o clima organizacional no deben quedarse solo en el diagnóstico; su verdadero valor radica en la capacidad de la organización para transformarlos en iniciativas concretas de mejora.

Analizar los hallazgos permite identificar áreas prioritarias y diseñar planes de acción que respondan a las necesidades detectadas. Esta conexión entre resultados e iniciativas es fundamental para fortalecer la confianza de los colaboradores, demostrar compromiso con su bienestar y construir una cultura organizacional más sólida.

Referencias citadas en la Clase 8.

- Alles, M. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Granica.
- Davis, K. y. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill.
- Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. Prentice Hall.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. Ediciones Granica.

Definición de los términos citados en la Clase 8.

- **Satisfacción laboral:** se refiere al grado en que una persona se siente positiva o negativamente respecto a su trabajo. Es una respuesta emocional basada en la evaluación que el empleado hace de su experiencia laboral, incluyendo factores como las tareas que realiza, las relaciones con compañeros y jefes, el ambiente de trabajo, la compensación, las oportunidades de crecimiento, entre otros.

La satisfacción laboral es dinámica y puede cambiar con el tiempo según las experiencias del trabajador. Es subjetiva, ya que depende de las percepciones individuales. Influye en el desempeño, mejorando la productividad y el compromiso cuando es alta, o generando desmotivación cuando es baja. Además, factores externos como problemas personales también afectan la satisfacción en el trabajo.

- **Cambio cultural:** es el proceso mediante el cual una organización transforma de manera consciente y planificada sus valores, creencias, normas, comportamientos y prácticas compartidas por sus miembros. Este cambio busca alinear la cultura existente con los nuevos objetivos estratégicos, responder a cambios del entorno o mejorar el desempeño organizacional.

El cambio cultural puede surgir por diversas razones: fusiones o adquisiciones, entrada de nuevas tecnologías, cambios en el liderazgo, evolución del mercado, crisis internas o externas, entre otros. Es un proceso complejo porque implica modificar aspectos profundamente arraigados en la identidad de la organización y en los hábitos de las personas.

Una transformación cultural no ocurre de manera rápida ni automática. Requiere tiempo, compromiso de la alta dirección, comunicación constante, capacitación y, sobre todo, coherencia entre el discurso y las acciones. También suele implicar el rediseño de políticas, sistemas de evaluación, reconocimiento y otros elementos que refuercen el comportamiento esperado.



La excelencia no se improvisa

síguenos

