

El clima organizacional presente en una empresa de servicio

Ernesto Rodríguez

Licenciado en Relaciones Industriales. Especialista en gerencia de recursos humanos. Profesor agregado de la escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública, de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Profesor Agregado de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad José Antonio Páez. ernestodaniel@hotmail.com

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo analizar el clima organizacional de una empresa de servicio del estado Carabobo, bajo el enfoque de las variables causales, intermedias y finales del clima basadas en la teoría de Rensis Likert (1968). Esta investigación, de tipo descriptiva, adoptó el diseño de campo no experimental. La data relevante fue recolectada mediante un cuestionario aplicado a 123 trabajadores. Luego se procesó y se analizaron los datos estadísticos. Entre el hallazgo más resaltante es que existe un tipo de clima autocrático - explotador en el objeto de estudio, que está originando entre los actores del trabajo un ambiente desfavorable que se ve impactado en su productividad, requiriéndose de esta manera un conjunto de estrategias encaminadas a mejorar la satisfacción laboral de todos sus integrantes.

Palabras Clave: clima organizacional, variables causales, intermedias y finales y clima autocrático – explotador.

Organizational climate in a service company

ABSTRACT

This study aimed to analyze the organizational climate of a service company at Carabobo state, under the approach of causal variables, intermediate and final climate based on the theory Rensis Likert (1968). This research, descriptive, adopted the design of non-experimental field. The relevant data was collected through a questionnaire applied to 123 workers. Then it was processed and analyzed statistical data. Among the most striking finding it is that there is a kind of autocratic – exploitative climate in the object of study, which is causing between work actors an unfavorable environment that is impacted their productivity, requiring thus a set of strategies to improve job satisfaction of all its members.

Key words: organizational climate, causal variables, intermediate and final and autocratic – exploitative climate.

Introducción

Las organizaciones son sistemas sociales donde las personas desempeñan distintas funciones o tareas de manera coordinada para contribuir con el cumplimiento de propósitos propuestos y la misión de la organización. A lo largo de la historia el hombre ha visualizado el trabajo como un ente social, donde debe agruparse con los demás para poder lograr objetivos organizacionales que sólo no podría alcanzar. La vida del hombre se basa en las interacciones con los individuos y sus lugares de trabajo, los seres humanos se ven obligados a cooperar entre sí para poder alcanzar objetivos comunes.

Es importante centrar especial atención en el capital humano de las organizaciones como parte elemental de su motor productivo, es por ello que se hace necesario que las empresas de hoy en día visualicen con gran atención cómo el ambiente de trabajo incide en el comportamiento que a diario tienen sus empleados, sus percepciones sobre su equipo de trabajo, jefes, entre otras y esto permita a las compañías alcanzar un clima organizacional que les permitan a sus trabajadores sentirse satisfecho de su puesto de trabajo.

Aunado a lo anterior, otros de los autores que hace referencia al clima organizacional, esta Brunet (1987:12) que afirma: “que la definición de clima organizacional fue introducido por primera vez en el área de psicología organizacional por Gellerman en 1960”. Este concepto estaba influenciado por dos grandes escuelas del pensamiento como lo son: la Escuela de Gestalt y la Escuela Funcionalista. Para la Escuela de Gestalt, los individuos están influenciados por la percepción que tienen ellos mismos sobre su entorno; y para la Escuela Funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de cada individuo depende del ambiente que lo rodea.

En la década de los años 1950, el clima organizacional se estudiaba de manera experimental y se enfocaba en cómo este afectaba la productividad de las organizaciones, por lo que a medida del transcurrir de los años se define este factor como motivación en los trabajadores.

Alrededor de la década de los años 1970, el clima se estudia desde la perspectiva individual en la cual cada trabajador percibe su ambiente de trabajo, y a comienzo de la década de los años 1990, se establece el clima organizacional como apreciaciones que tiene cada trabajador de manera individual de las prácticas y procesos que ocurren en su entidad de trabajo y que inciden en la conducta del individuo en la misma.

En fin el clima organizacional, es hoy en día un factor de gran relevancia tanto en las grandes como en medianas y pequeñas industrias, se considera como un elemento importante porque a través de él se puede precisar la manera en que un individuo percibe su entorno laboral, su productividad, su desempeño y su satisfacción dentro de la organización, que puede generar grandes aportes significativos a su trabajo y que a su vez influye de manera positiva manteniendo motivo en la realización de sus tareas, generando un gran bienestar para las empresas.

Es así como de esta manera define Chiavenato (2011):

“El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades

personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades”. (p. 86)

Desde ese punto de vista, se entiende el clima organizacional como el ambiente en el cual se desempeñan los trabajadores, pudiendo presentarse dificultades en la organización por poseer un clima organizacional desfavorable, que puede generar problemas como: ausentismo, atraso en procesos, resultados que no se ajustan a los establecidos entre otros, por lo cual se le debe hacer frente a esta situación.

A su vez Noboa (2011), manifiesta:

Que para conceptualizar el término clima organizacional hay que tener en cuenta lo planteado por Rensis Likert define más aun con claridad el concepto de clima como percepción, es decir vuelve a insistir sobre la idea de que la reacción de las personas va a estar determinada por la percepción que tengan de la organización y sus componentes. (p.11)

Al respecto frente a las definiciones anteriores, conviene acotar que para el investigador, llama mucha la atención el papel que juegan las percepciones de los trabajadores cómo uno de los puntos fuertes para desarrollar el clima, donde puede estar influenciado por las variables causales, intermedias y finales que influyen en el clima organizacional de manera positiva o negativa en su ambiente laboral, según lo planteado por Rensis Likert (1968).

En vista de todo lo antes planteado, permitió para esta investigación que se desarrollara en una empresa del sector servicio del Municipio San Diego, del estado Carabobo el estudio del clima organizacional, dicha empresa fue fundada el 11 de noviembre de 2003, contando

así con 10 años de trayectoria en la rama de la actividad industrial de servicio, ya que su actividad económica está dedicada al almacenamiento, custodia y distribución de productos farmacéuticos en el territorio venezolano.

A su vez se sabe que cuenta con cuatro sedes o sucursales, su nómina gira alrededor de 295 trabajadores.

Actualmente esta organización se encuentra en una situación de incertidumbre, en virtud de que desde hace varios meses se han venido realizando reuniones para la discusión del nuevo contrato colectivo, donde no se termina de finiquitar porque los actores que están participando vienen demostrando inconformidades con las cláusulas laborales.

También se observó, que los trabajadores han hecho levantamientos de actas, manifestando que se sienten insatisfechos en sus puestos de trabajo, como por ejemplo no cuentan con las herramientas necesarias para realizar sus tareas, que no existe buena comunicación con sus jefes, no se sienten motivados por sus líderes, entre otras cosas más.

Por esta razón nace esta investigación, estableciéndose como objetivo primordial analizar el clima organizacional presente en una empresa de servicio ubicada en el municipio San Diego del estado Carabobo.

Para esto se plantaron los siguientes objetivos específicos: En primer lugar identificar las variables causales, intermedias y finales que están afectando al clima organizacional de la empresa de servicio, en segundo lugar el de describir el tipo de clima organizacional según los cuatro (4) sistemas en la empresa de servicio y por último sugerir estrategias que permitan favorecer el clima de empresa de servicio ubicada en el Municipio San Diego, Estado Carabobo.

El clima organizacional

El clima organizacional depende directamente de la cultura de cada empresa, es decir la personalidad que posee cada compañía, la influencia del ambiente sobre la motivación de los miembros de la organización y a su vez influye en la conducta de los mismos.

Según Chiavenato (2011) define el clima organizacional de esta manera:

El clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y a su vez, éste último influye en el primero. (p.50)

En este orden de ideas se puede asumir que una organización que permite que sus empleados se mantengan satisfechos al cubrir sus necesidades básicas, podrá obtener un mejor desempeño de esa persona en sus actividades normales dentro de la misma, lo cual incide positivamente sobre el clima organizacional, mientras que si falla al no cubrir dichas necesidades se reflejará en aspectos negativos afectando la organización y su ambiente laboral.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un cierto clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima organizacional genera determinados comportamientos en las personas.

De todas las perspectivas sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha manifestado mayor utilidad como lo expresa Goncalves (1997:19) afirma que “Es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos

que ocurren en un medio laboral”. La calidad de esta perspectiva reside en el hecho de que la conducta de un trabajador no es un efecto de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las apreciaciones que tenga el trabajador de estos factores.

Según Goncalves (1997:20) Es necesario resaltar “Que el clima organizacional 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. Tiene repercusiones en el comportamiento laboral”. Es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y la conducta individual.

La teoría del clima organizacional de Rensis Likert

La teoría del Clima Organizacional de Likert (1968) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional.

La teoría de Likert es una de las más dinámicas y explicativas del clima organizacional, postula el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia y eficiencia individual y organizacional, de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación, que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar.

Toda organización que emplee métodos que aseguren la realización de sus fines y aspiraciones de sus miembros, tienen un rendimiento superior, los resultados obtenidos por una organización como la productividad, ausentismo, tasas de rotación, rendimiento, satisfacción de los empleados, influye sobre la percepción del clima. Es por ello que Likert propuso una teoría de análisis y diagnóstico del sistema organizacional basado en una trilogía de variables causales, intermedias y finales que componen las dimensiones y tipos de climas existentes en las organizaciones.

Según Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima organizacional, en tal sentido las tres variables son:

Variables Causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a

indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables están: la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.

Variables Intermedias: están orientadas a medir el estado interno de la organización, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.

Variables Finales: estas surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de los tipos de clima organizacional, así como de cuatro (4) sistemas, que se observan en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 1. Tipos de clima organizacional basado en el modelo de Likert (1968).

CLIMA AUTORITARIO-EXPLORADOR	CLIMA AUTORITARIO-PATERNALISTA	CLIMA PARTICIPATIVO-CONSULTIVO	CLIMA DE PARTICIPACIÓN EN GRUPOS
Compuesto por el sistema I.	Compuesto por el sistema II.	Compuesto por el sistema III.	Compuesto por el sistema IV.
La dirección no posee confianza en sus empleados.	Existe confianza entre la dirección y sus subordinados.	Existe confianza entre supervisores y subordinados.	Plena confianza en los empleados por parte de la dirección.
Se caracteriza por usar amenazas ocasionalmente recompensas.	Se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación.	Se satisfacen necesidades de prestigio y autoestima y utilizando recompensas y castigos sólo ocasionalmente.	Las motivación de los empleados se da por su participación, por e implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento.
Decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia.	La mayor parte de las decisiones la toman la alta gerencia, pero algunas se toman en niveles inferiores.	Se permite a los empleados tomar decisiones específicas.	La toma de decisiones está diseminada en toda la organización.
La comunicación y no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas. Comunicaciones Verticales.	Prevalcen comunicaciones y forma de control descendentes sobre ascendentes.	La comunicación es descendente, el control se delega de arriba hacia abajo.	Comunicación ascendente-descendente y lateral.

Fuente: Chiavenato (2011).

Metodología

De acuerdo al nivel de investigación; es decir, el grado de profundidad con que se aborda el fenómeno de estudio, se enmarca en el tipo descriptiva, motivado a que estos tipos de estudios buscan especificar las propiedades más importantes de personas, grupos, organizaciones o fenómenos que sean sometidos a un proceso de análisis. En este caso en particular, referido a una situación en una empresa de servicio ubicada en la Zona Industrial Castillito en el municipio San Diego, Edo Carabobo.

La población de esta investigación estuvo conformada por doscientos noventa y cinco (295) trabajadores, entre las distintas sedes de la ciudad de Valencia, donde se obtuvo una muestra de ciento veintitrés (123) trabajadores.

La técnica seleccionada para la recolección de datos fue la encuesta, utilizándose de manera tal que se pueda lograr obtener información precisa en la investigación y se aplicó a la muestra escogida.

Entre los instrumentos que fueron utilizados se tomó en cuenta el cuestionario, que según Delgado (2011:284) manifiesta: “Es una recopilación de datos que se realiza de forma escrita por medio de preguntas abiertas, cerradas, dicotómicas, por rangos de opción múltiple, etc.”.

El instrumento que se utilizó para dicho estudio fue el cuestionario de escala tipo Likert; esto quiere decir que se manejó a través de enunciados o elaboración de ítems expresados de manera positiva o negativa sobre la actitud o temática que se deseaba medir.

En total se reflejan 30 ítems con 5 opciones de respuesta: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

También se utilizó la observación directa como parte de las técnicas de recolección de datos. Delgado (2011:287) afirma que: “La observación como el procedimiento que tiene como propósito ir registrando de una manera sistemática la conducta del hombre y su contexto social”.

Hallazgos

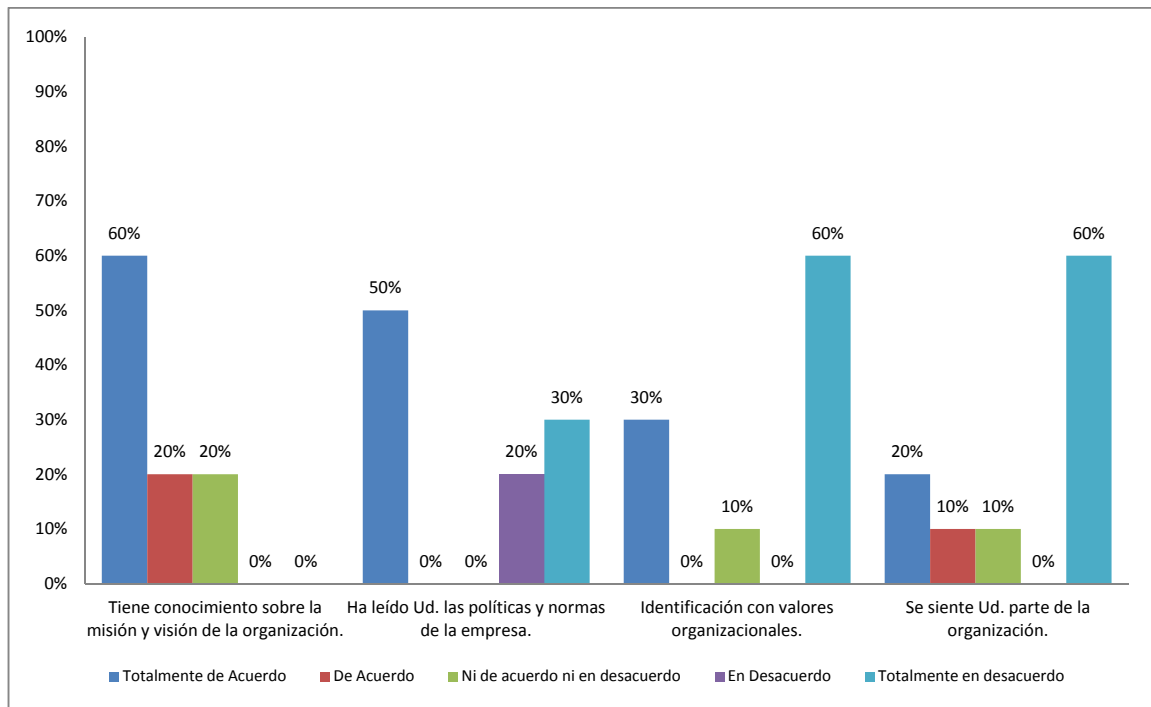
En base al cuestionario aplicado para el estudio del clima organizacional, se derivaron los siguientes hallazgos, referente a las variables causales, intermedias y finales se encontraron:

En primer lugar. Con respecto a las variables causales planteadas por Likert (1968) manifiesta que entre ellas se encuentran: La misión, la visión, las políticas y normas, los valores, el sentido de pertenencia y la estructura organizacional que vienen hacer pilares en el clima de una empresa.

En el estudio se puso de manifiesto que existe una gran mayoría de los trabajadores que conocen los aspectos de la misión, visión y políticas y normas, pero por el contrario plasmaron que no están de acuerdo con los valores que profesa la empresa y que tampoco está presente entre ellos un sentido de pertinencia hacia la institución.

Esto genera una reflexión, en cuanto a que es necesario que exista por parte de los integrantes que conviven en la empresa un verdadero sentido de pertenencia hacia ella, lo que conlleva a un clima organizacional favorable y que genere confianza, pero en este caso esto no está sucediendo, lo que puede estar generando un malestar organizacional y se estaría apuntando según el cuadro N° 1 de la Teoría de Likert, a un tipo de clima autoritario explotador. (Ver gráfico N° 1).

Gráfico No 1 Variables causales: Estructura organizativa



Fuente: Rodríguez (2014).

En segundo lugar están las variables intermedias, según Likert plantea que entre una de ellas está la referida a la motivación, que está enmarcada por los ascensos de puestos de trabajo, los sistemas de incentivos y los reconocimientos.

En la investigación se obtuvieron los siguientes hallazgos:

1.- La opinión de los encuestados refleja el poco interés mostrado por parte de la empresa en cuanto a temas salariales, promoción de cargos e incentivos,

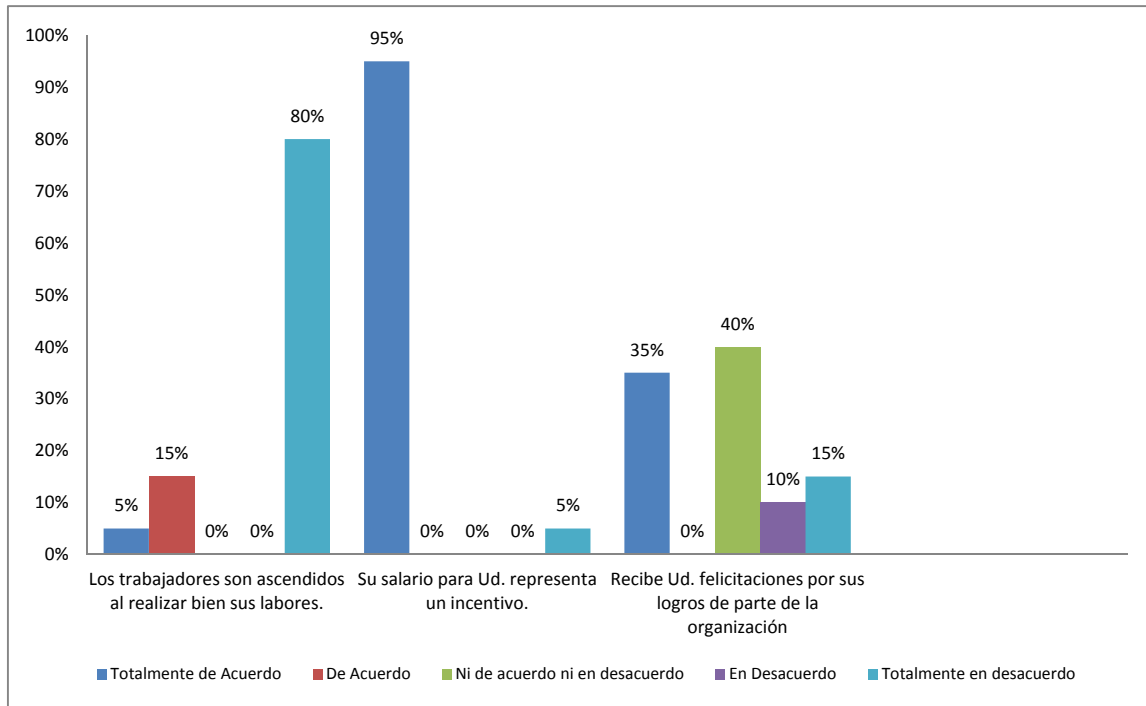
2.- No se muestra el agradecimiento de los jefes con sus trabajadores cuando estos realizan bien su tarea.

Lo que origina por parte de los trabajadores una insatisfacción en sus relaciones laborales, trayendo como consecuencia que él mismo se sienta desmotivado y con ganas de hacer las cosas de una manera correcta.

Por lo tanto la empresa no responde de manera adecuada a la satisfacción de los empleados, lo que permite observar que no se utilizan mecanismos para estimular el compromiso de los empleados con los objetivos y metas de la organización, originando que el negocio desarrollado por la institución no se logre con efectividad.

Todo esto refleja que esta empresa estaría presentando según el cuadro N° 1 de la Teoría de Likert, a un tipo de clima autoritario explotador. (Ver Gráfico N° 2)

Gráfico No 2 Variables intermedia: Motivación



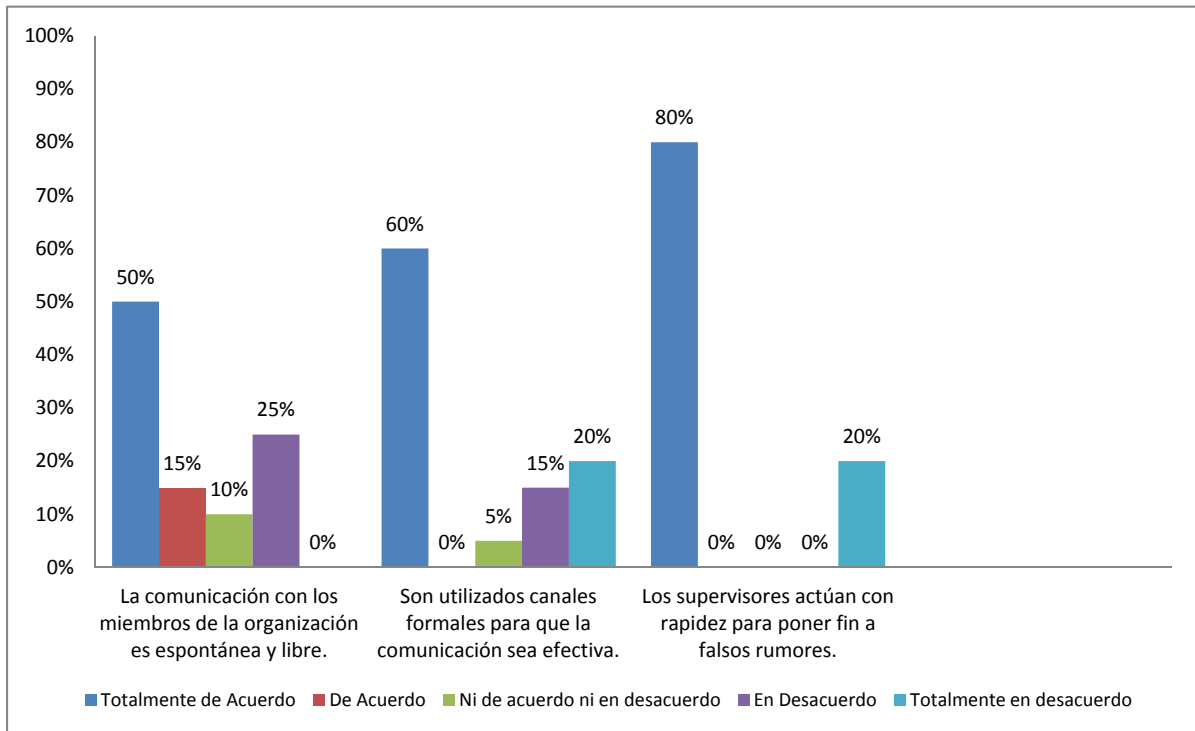
Fuente: Rodríguez (2014).

Entre otras de las variables Intermedias esta la comunicación, en este caso los hallazgos evidenciaron que si se tiene un buen nivel comunicativo entre jefes y trabajadores, ya que existe una comunicación libre controlada entre los integrantes de la organización y la misma cuenta con los canales apropiados, los cuales son utilizados para emitir lineamientos a seguir, con lo cual se logra disminuir así cualquier tipo de distorsión en la información.

Reflejando que en esta empresa según el cuadro N° 1 de la Teoría de Likert, están de manifiesto elementos visibles entre dos tipos de clima, uno hacia el clima autoritario-paternalista, porque permitan de alguna manera la comunicación ascendentes y descendente de forma controlada y el otro tipo de clima es el autoritario explotador, porque no se escuchan las quejas de su personal y no son tan espontaneas las comunicaciones.

Estos tipos de clima encontrados en la variable de la comunicación demuestran que la empresa debe mejorar en la espontaneidad comunicacional entre sus actores para que fluya de una mejor manera y se logre solucionar los problemas con mayor efectividad, lo que demuestra que existen elementos que no son favorables para un ambiente laboral y muchos menos para un clima sano. (Ver Gráfico N° 3).

Gráfico 3 Gráfico No 2 Variables intermedia: Comunicación



Fuente: Rodríguez (2014).

También existe la toma de decisiones como una variable intermedia en el clima organizacional según Likert (1968), en esta ocasión se evidencia que los trabajadores no pueden participar en la toma de decisiones cuando el jefe se ausenta y tampoco no son tomados en cuenta en la consulta antes de ser tomada una decisión importante en la organización.

Es decir que la empresa no estimula la participación del personal en este proceso, lo que refleja que en esta empresa estaría presentando según el cuadro N° 1 de la Teoría de Likert, a un tipo de clima autoritario explotador.

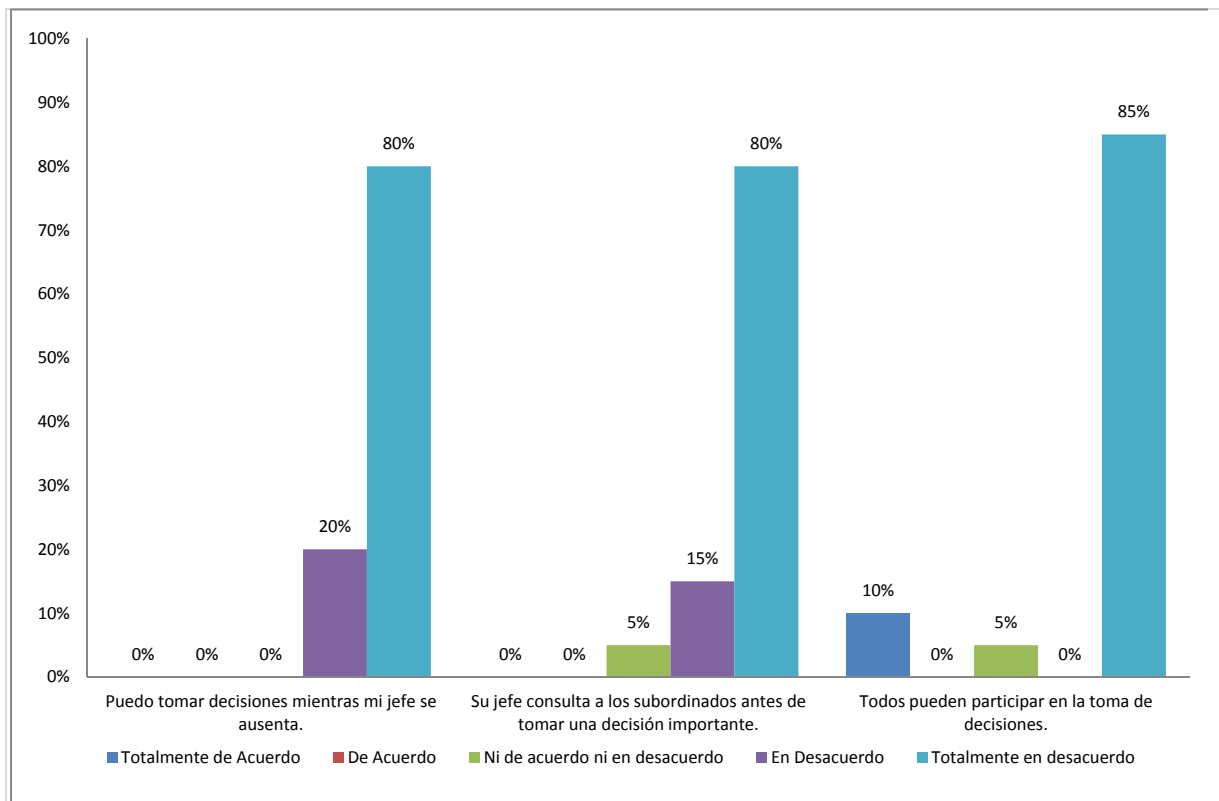
Es aquí donde Likert citado por Chiavenato (2011), establece que el clima más favorable es el clima de participación en grupo, y entre las

características del mismo se establece que las decisiones están diseminadas en toda la organización.

Basándose en esta premisa es conveniente entonces acotar que es importante permitirle al trabajador formar parte en la toma de decisiones para que sienta que está siendo tomado en cuenta y de esta manera obtener resultados en beneficio de un mejor clima organizacional, promoviendo la participación y trabajo en equipo.

Pero en este caso de estudio sucede todo lo contrario, ya que no se permite que los trabajadores no participen en la toma de decisiones en su puesto de trabajo. (Ver Gráfico N° 4).

Gráfico No 4 Variables intermedia: Toma de Decisiones



Fuente: Rodríguez (2014).

El liderazgo es otro elemento considerado por Likert como una variable intermedia, según los resultados de la investigación se evidencia que la mayoría de los trabajadores piensan que no exista confianza entre superiores y subordinados.

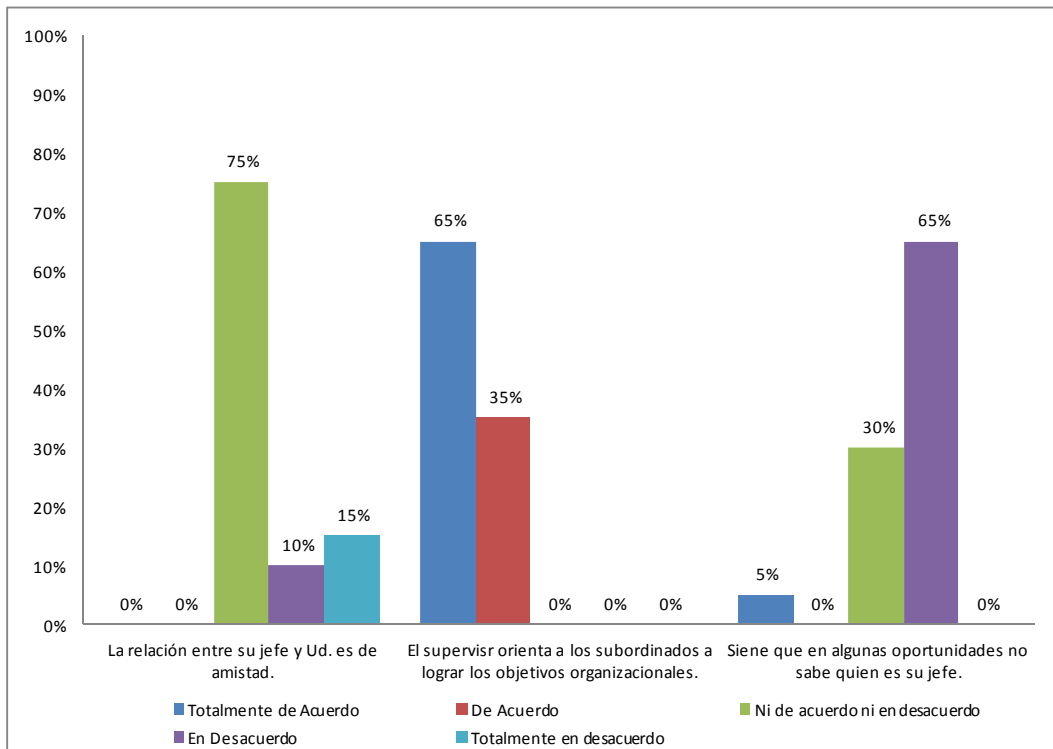
En el sistema de gerencia autoritario-explotador que plantea Likert citado por Chiavenato (2011), señala que el supervisor se encuentra allí sólo para emitir directrices y el subordinado para acatarlas.

Por ende no es usual observar en algunas organizaciones que forjan sus bases bajo este tipo de sistemas, se demuestran situaciones de cordialidad entre jefes y empleados con mucha frecuencia.

Si bien es cierto el exceso de confianza podría ocasionar distorsiones en la interacción entre jefes y subordinados con respecto a los objetivos planteados, también es cierto que la rigidez en las relaciones entre ellos tampoco podría traer beneficios al buen desenvolvimiento de la relaciones en el trabajo y esto afectaría el clima organizacional de la empresa.

Lo que conlleva que los jefes tengan un liderazgo rígido hacia sus trabajadores, lo que lleva a demostrar que esta institución se estaría presentando según el cuadro N° 1 de la Teoría de Likert, a un tipo de clima autoritario explotador (Ver Gráfico N° 5).

Gráfico No 5 Variables intermedia: Liderazgo



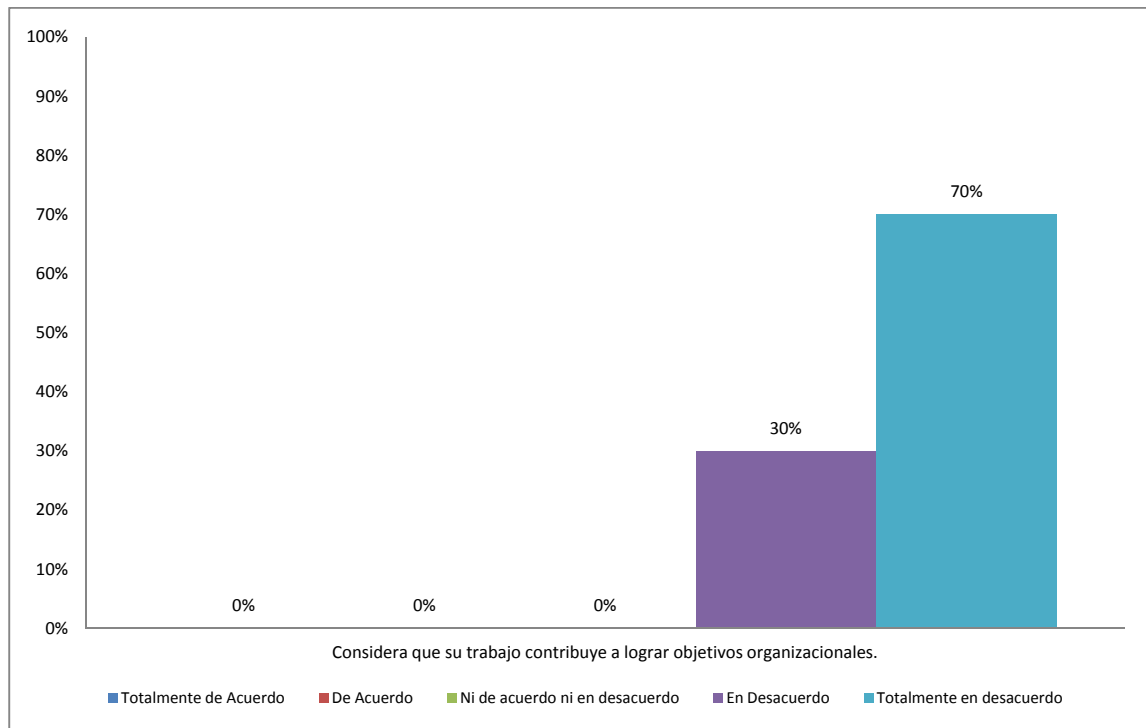
Fuente: Rodríguez (2014).

Por otro lado están las variables finales, que según Likert (1968) plantea que éstas están conformadas por los resultados que son medidos por la productividad y están alineados a los objetivos propuestos que debe alcanzar cada departamento en una empresa.

En esta ocasión la mayoría de los trabajadores opinaron que no se cumple en su totalidad las metas u objetivos establecidos en sus áreas de trabajo, lo que significa que esto es una situación muy negativa para el sostenimiento de la organización, lo que se refleja en su productividad organizacional.

Por lo tanto, si se observa lo planteado por Likert (1968), se puede evidenciar que esta variable final, es el resultado de la interacción de las variables causales e intermedias, entonces si se viene hablando que cada una de ellas están generando un clima nada favorable, traerá consigo que la productividad sea baja entre todos los participantes de la organización, ya que esto es el resultado de presentar un tipo de clima autoritario explotador. (Ver Gráfico N° 6)

Gráfico No 5 Variable Final: Resultados



Fuente: Rodríguez (2014).

Finalmente, según los resultados derivados en la investigación, que comprendieron el estudio de las variables causales, intermedias y finales antes mencionadas que permiten analizar el clima organizacional presente en el objeto de estudio, se determinó que existe según Likert (1968) un tipo de clima organizacional alineado al tipo de clima Autoritario-Explotador compuesto por el sistema I, ya que se caracteriza por:

- ✓ La dirección no posee confianza en sus empleados.
- ✓ La alta gerencia es la única que tiene en sus manos la toma de decisiones y el rumbo de los objetivos organizacionales que se deben seguir.
- ✓ Se percibe temor, castigo, amenazas ocasionalmente recompensas.

- ✓ La satisfacción de las necesidades permanecen niveles psicológicos y de seguridad.
- ✓ La interacción entre los superiores y subordinados es casi nula.
- ✓ La comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas.
- ✓ No se permite la participación de los empleados en la toma de decisiones.
- ✓ Las decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia, ocasionando esto descontentos en los grupos conformados por la toma de decisiones arbitraria en la empresa.

A partir de todos los hallazgos encontrados en el estudio, para este clima Autoritario-Explotador, se requiere según la teoría de Likert (1968) que

se desarrolle un conjunto de estrategias que permitan fortalecer a la institución y los ayude a pasar a un clima Participativo-Consultivo que los ayude a optimizar sus relaciones empresa/jefes/trabajador, tales como:

- ✓ Generar a través de charlas de concientización sentido de compromiso con la organización de manera tal que si la empresa está comprometida, el trabajador le retribuirá dicho valor.
- ✓ Es importante que sea reconocido el trabajo de la gente, puesto que el esfuerzo para realizar cada tarea debe ser valorado, por lo tanto es prudente que se incluyan actividades de reconocimiento al trabajo de los empleados u obreros tales como: entregas de diplomas, botones, cartas de felicitaciones que puedan ser incluidas en cada uno de sus expedientes, entre otras.
- ✓ Demostrar igualdad ante todos, evitar el favoritismo por uno u otro empleado.
- ✓ Si bien es cierto con la situación actual en el país no se dan las condiciones óptimas para el desarrollo económico y productivo de las organizaciones, es significativo para el trabajador recibir incentivos salariales cada cierto tiempo, con la finalidad de que el mismo perciba que su esfuerzo está valiendo la pena. Dichos incentivos salariales podrían tratarse de bonos por productividad, por asistencia, por puntualidad, etc.
- ✓ Es de vital importancia para el empresario observar las relaciones que se dan a diario en su entorno laboral, tanto entre los mismos obreros, como las relaciones entre el personal obrero y sus jefes, se aconseja no ignorar dichas situaciones.
- ✓ Impulsar actividades fuera de la organización también podría colaborar al mejoramiento del clima organizacional tales como: recreativas y ajenas al ámbito laboral, prácticas deportivas,

visitas a parques, eventos artísticos, entre otros, este tipo de actividades podrían ser planificadas mensualmente. Con la finalidad de que el personal pase un rato agradable y libere tensiones que se estén acumulando producto del trabajo y las actividades rutinarias que este traiga, además de las relaciones interpersonales. Siempre obviamente evaluando las posibilidades económicas de la empresa y su disponibilidad.

- ✓ Permitir al personal según sus habilidades y destrezas participar de forma activa en la toma de decisiones, o en su defecto emitir opiniones para la búsqueda de soluciones que otorguen respuestas claves a cualquier problemática que se presente.
- ✓ La empresa debe crear programas de sugerencias en el que se evalúe las propuestas dadas por los empleados se analicen y se acepte las más adecuadas y también se recompense al empleado que emitió dicha propuesta.
- ✓ La organización debe promover el desarrollo potencial creativo del personal, la capacidad de planeamiento en el trabajo y la habilidad que tiene cada trabajador para dirigir y poder analizar y accionar trabajos en grupo y fomentar de esta manera la autonomía laboral.

Conclusiones

Luego del análisis de la información recolectada a través del instrumento utilizado para la recolección de datos, se pudo llegar a las siguientes reflexiones finales con respecto al clima organizacional del objeto de estudio:

- 1.- Comenzando con las variables causales, se pudo evidenciar en cuanto a la estructura de la organización, los

trabajadores manifestaron que si poseen conocimiento de la misión y la visión del objeto de estudio, por otra parte la mitad de los integrantes de esta empresa admiten haber leído sobre políticas y normas de la empresa. Pero también mencionaron que no se sienten integrados a la compañía y que por lo tanto no se sienten identificados con los valores organizacionales. Esta situación que se observa planteado a la luz de la teoría de Likert vendría a estar presente un clima autoritario explotador, que en si no ayuda a que sus integrantes posean un clima favorable, teniendo que aplicar un conjunto de estrategias que los lleve a generar un clima Participativo-Consultivo, que logre una identidad de los individuos con la organización.

2.- Al analizar la variable intermedia de la motivación, los encuestados manifestaron que se refleja el poco interés mostrado por parte de la empresa en cuanto a temas salariales, promoción de cargos e incentivos que muestren su agradecimiento con el trabajador cuando realiza bien su tarea, esto está generando un clima autoritario-explotador según Likert (1968), que puede estar ocasionando una desmotivación que se puede ver reflejada en el desempeño laboral, y que se debe realizar acciones gerenciales para cubrir esta debilidad.

3.- Otra de las variables intermedias conocida como la comunicación, se logró evidenciar que existe un nivel comunicacional aceptable, ya que existe una comunicación libre mediamente controlada entre los integrantes de la organización y la misma se desarrolla contando con los canales apropiados, los cuales son utilizados para emitir lineamientos a seguir, con lo cual se logra disminuir así cualquier tipo de distorsión en la información. Sin embargo se evidenció que no son escuchadas las

quejas que el personal presenta, ni se les permite expresarlas con total espontaneidad, esta última parte es lo que plantea Likert (1968) que la empresa posee características de un clima autoritario-explotador, y el autor recomienda que este sistema no es muy favorable para una compañía porque estaría generando problemas entre jefes y subordinados.

4.- Con respecto a la variable intermedia toma de decisiones, se pudo demostrar que no todos los empleados pueden participar en la toma de decisiones, tampoco los subordinados pueden tomar decisiones cuando el jefe se ausenta. Y por último se hizo notar que los trabajadores no son tomados en cuenta en la consulta antes de ser tomada una decisión importante en la organización, es decir que la empresa no estimula la participación del personal en este proceso. Esta situación es lo que considera Likert (1968) en su cuadro N° 1, que la institución tiende a poseer un clima autoritario-explotador y como ya se ha planteado este tipo de clima no es favorable y se recomienda que se realicen sugerencias enmarcadas que los ayude a pasar a un clima participativo.

5.- Con respecto la variable intermedia liderazgo, analizando el mismo se pudo deducir que está dirigido únicamente a la obtención de objetivos organizacionales, no muestra interés por poseer vínculos con los trabajadores, sólo está centrado en la realización de las actividades, emitir directrices y que se logren metas en beneficio de la organización, originando un clima autoritario-explotador, que no logra que tantos sus trabajadores sean líderes en sus puestos de trabajo.

A juicio del investigador para finalizar el tipo de clima organizacional existente en la empresa en estudio, de acuerdo a los sistemas propuestos

por Likert (1968), posee características del clima Autoritario-Explotador y compuesto por el sistema I, el cual se caracteriza por que la dirección no posee confianza en sus empleados, percibiéndose temor, castigo, amenazas, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula. Las decisiones y objetivos se toman únicamente por la alta gerencia, ocasionando descontentos entre los grupos conformados por la toma de decisiones arbitraria. Existe poca interacción entre jefes y subordinados. En este tipo de clima se presenta un ambiente poco estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices e instrucciones específicas.

Este tipo de clima organizacional es desfavorable, ya que este presenta una estructura rígida en la cual los empleados tienden a experimentar insatisfacciones frente a sus labores y a la misma empresa, teniendo que generar un conjunto de estrategias orientadas a optimizar su clima laboral.

Según lo planteado por Likert (1968), manifiesta que este tipo de clima que se llegó a determinar en este estudio, no es el más recomendado para las empresas, ya que ocasiona muchos malestares entre todos los actores laborales trayendo como consecuencia una baja productividad, teniendo que implementar un conjunto de estrategias que lo ayuden a pasar a un tipo de clima participativo, basados en la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la motivación de los empleados se da por su participación, por e implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento y una comunicación ascendente-descendente y lateral.

Recomendaciones

En base a las conclusiones obtenidas, algunas recomendaciones que pueden favorecer un tipo

de clima participativo propicio para la empresa son las siguientes:



- ✓ Promover a través de talleres, cursos, diplomados entre otras opciones, la capacitación de la alta gerencia para nutrir sus habilidades y sea utilizado el poder de manera cuidadosa y efectiva, con la finalidad de generar un clima abierto donde se estimule y mantenga una estructura flexible que minimice el control riguroso sobre los empleados.
- ✓ La alta gerencia debe realizar una revisión del estilo de liderazgo que maneja dentro de la organización para poder adecuarlo a la satisfacción tanto de la empresa como el trabajador, contribuyendo de esta manera a mejorar el ambiente de trabajo.
- ✓ Mantener a la vista a través de carteleras informativas, los valores organizacionales de manera tal, que las personas los visualicen con mayor facilidad y lo internalicen.
- ✓ Realizar un estudio de mercado para verificar los diferentes sistemas de compensaciones ajustados a la inflación que se presenta en el país y así ofrecer paquetes salariales, bonificaciones, entre otros que incentive al trabajador.
- ✓ Realizar evaluaciones de desempeño al menos una vez al año para verificar el rendimiento del trabajador y su desenvolvimiento en las diversas actividades.
- ✓ Permitir a través de métodos que sean supervisados que los empleados formen parte de la toma de decisiones, a través de lluvia de ideas, para de esta manera incrementar el nivel de compromiso y estudiar las diversas opciones.
- ✓ Anualmente realizar estudio del clima, para contrastar y verificar las fallas que se estén presentando, en este caso la

encuesta sería la técnica más apropiada para su medición.

- ✓ Planificar programas de motivación laboral, para lograr incentivar a los trabajadores y a su vez generar mayor compromiso.
- ✓ Proponer al supervisor acoplarse más con los empleados con la finalidad de que el mismo palpe las necesidades y metas de cada uno de sus trabajadores y le permita formar vínculos sólidos con los mismos.
- ✓ Sugerir hacer un estudio de competencias de los trabajadores para mecanismos de ascensos que incentiven al trabajador.
- ✓ Plantear reuniones donde se pueda tener interacción personal e individual con cada uno de los trabajadores sobre temas inherentes al departamento a fin de que se puedan aportar ideas o sugerencias para el mejoramiento de los procesos de trabajos y la solución de conflictos.

Referencias Bibliográficas

- Brunet, L. (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw Hill.
- Delgado, Y. (2011). La investigación social en proceso: ejercicios y respuestas. Valencia, Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Goncalves, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. Bogotá, Colombia: Prentice Hall.
- Likert, R. (1968). El factor humano de la empresa. Bilbao, España: Devito.
- Noboa, A. (2011). Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud. Macao, Uruguay: Universidad de la República de Uruguay.



¿Vive en permanente angustia?
¿Posee herramientas para resolver su lucha interior entre el bien y el mal?
¿Cree que la crisis personal, familiar y social es ética y moral?

¡Aquí encontrará las mejores respuestas y estrategias!

Curso:
“Formación de Facilitadores en Educación en Valores”

Objetivo: Internalizar y vivenciar Teorías, Métodos, Estrategias y Actividades sobre Educación en Valores, para mejorar actitudes y conductas que le permitan una vida más plena y feliz, ayudando a otros desde su propia realidad de éxito.

Curso Permanente

Dirigido a: Profesionales Universitarios.

Lugar: Cátedra Rectoral Educación en Valores

Duración: 6 semanas.

Horario: Lunes y Miércoles de 4pm a 8pm.

Certificado de aprobación.

Estacionamiento gratuito con vigilancia.

Lugar: Urb. Prebo. Av. Andrés Bello Blanco. Edif. Scorpio. Piso 3. Telefax: (0241) 8241077. E-mail crevuc@gmail.com