

MODELO TEÓRICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Michel Tamayo Saborit¹

Yoili Traba Ravelo^{**}

Universidad de Granma

Cuba

Resumen

Las relaciones interpersonales que conforma el ambiente en las organizaciones se presenta como conjunto de dimensiones articuladas presentes en el centro de la gestión empresarial. Mediante un modelo teórico de clima organizacional se brindan elementos teóricos – prácticos para el diagnóstico del estado del clima en la organización, a partir de un conjunto de pasos metodológicos en función del análisis y la utilización de herramientas que se brindan para la toma de decisiones en la entidad. El reto está en lograr colectivos laborales afables capaces de generar sinergia y desarrollar instrumentos en función de la inteligencia empresarial en las organizaciones.

Introducción

El desarrollo de ventajas competitivas traducido en la perspectiva financiera de la empresa ha sido una de las preocupaciones permanentes de los ejecutivos en los últimos años. En un comienzo, las ventajas solían encontrarse en los procesos productivos y la capacidad de distribución. Luego fue el desarrollo de productos, la innovación y la segmentación de mercado, la que conllevó a concentrar los objetivos, en este sentido, al alcance de las metas propuestas. Sin embargo, la alta competitividad, las profundas transformaciones tecnológicas, los niveles de exigencia de los clientes, los cambios regulatorios, entre otros, han hecho de esta búsqueda una perspectiva difícil de mantener.

La búsqueda de las fuentes competitivas sostenibles en el tiempo, es uno de los retos de la gerencia moderna. En este sentido, hay cierto consenso declarado de que la única ventaja competitiva sostenible está en el capital humano de las organizaciones, y la capacidad de aprender y adaptarse a la nueva contextualización empresarial. El acceso a la capacidad productiva y a los mercados ya no constituye un factor diferenciador. Pero es importante, ubicar dentro del análisis, la incidencia que tiene el clima organizacional como uno de los

¹ Profesor Asistente del Departamento de Ciencias Empresariales. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Granma.

^{**} Profesor Asistente del Departamento de Contabilidad y Finanzas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Granma.

elementos que potencia el capital humano y por ende contribuye a una gestión empresarial eficaz.

Por tanto, este trabajo pretende presentar un modelo para diagnosticar el clima organizacional considerando la incidencia que tiene este en la cultura empresarial y en la consecución de los objetivos de la empresa. Para lo cual se tomaron en cuenta la exposición teórica de diferentes autores del campo de la gestión y la administración de empresas para la construcción teórica y fundamentación del modelo.

Desarrollo

El clima organizacional. Dimensiones que lo integran.

Cada organización en correspondencia con su misión y los objetivos que persigue posee características diferentes a otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. En este sentido el ambiente interno en que se encuentra la organización, constituye un aspecto distintivo que diferencia la empresa de las demás: una topología conformada por las personas que la integran; esto es considerado como clima organizacional.

Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Existen varias consideraciones en cuanto al término, entre ellas se plantea, que no todas las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo². En función de esta falta de consenso, se ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista de 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.”*¹

El otro enfoque es subjetivo y fue propuesto por Halpin y Crofts: *“La opinión que el empleado se forma de la organización”*³

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*

² Dessler. Gary. *Organización y Administración*. Prentice Hall Interamericana, México, 1993, p. 181.

³ Idem p.182.

actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada⁴.”

Luc Brunet señala a los investigadores James y Jones los cuales definen al clima organizacional desde tres puntos de vista: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. Definiendo que 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 organización⁵”*.

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción. Los principales defensores de esta tesis definen el clima como: *“Elementos meramente individuales relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización⁶”*.

En la medida perceptiva de los atributos organizacionales el clima está definido como:

“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 sociedad⁷”.

De los enfoques expuestos por los diferentes autores, entonces se plantea que el clima organizacional lo constituye:

El ambiente de trabajo que perciben y desarrollan los miembros de una organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación, satisfacción laboral, participación en la toma de decisiones y recompensas; todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los trabajadores.

Por tal motivo, constituye un elemento importante en el desarrollo de la gestión de capital humano, logrando en los miembros de la organización la participación activa de los procesos que se desarrollan en la empresa, que luego incidiría positivamente en la evaluación del desempeño, planeación, capacitación, análisis de puestos y otras prácticas de gestión.

En este sentido las dimensiones del clima organizacional lo constituyen las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un análisis de clima organizacional es conveniente identificar las dimensiones que afectan el ambiente de las organizaciones.

⁴ Idem p.182.

⁵ Brunet, Luc. *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas. México. 1997. p. 17

⁶ Idem p.18

⁷ Brunet op. Cit. p. 19

Muchos autores han definido, de acuerdo a estudios realizados y percepciones, diferentes dimensiones que componen el clima organizacional. El autor de este trabajo se apoyó en el estudio realizado por Bowers y Taylor de la Universidad de Michigan, los cuales estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional:

1. **Apertura a los cambios tecnológicos:** Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.

Es importante agregar el papel que debe jugar el trabajador como principal fuerza de impulso al desarrollo organizacional, teniendo en cuenta un alto nivel de comunicación, dotándolos de las necesidades que se tienen, a nivel de empresa, que deben ser compartidas, para que en la conformación de equipos de trabajo, alcanzar las metas propuestas.

2. **Recursos Humanos:** Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.

Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica, pues con sólo incrementar los salarios bastaría con motivar a los trabajadores. Existen otros factores que, a pesar de influir en la motivación, forman parte de las labores que realiza en la organización y lo constituyen las condiciones adecuadas para el desempeño: los insumos necesarios, los cuidados en cuestiones de tareas difíciles o peligrosas, así como las respuestas a las inquietudes planteadas a la dirección.

3. **Comunicación:** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

Los distintos tipos de comunicación y los canales por donde viaja esta, son imprescindible para un eficaz desempeño. De igual forma se precisa de una fluidez de información en los distintos niveles de dirección en la estructura y que las respuestas e interrogantes se constituyan verticalmente de arriba – abajo y viceversa, horizontalmente en los departamentos y diagonal a los largo de toda la estructura. Es pertinente añadir que del comportamiento esta depende el correcto desarrollo de las funciones administrativas.

4. **Motivación:** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

Según Ardouin se distinguen tres elementos:

- *Desde el interior de la persona*, la existencia de un deseo o necesidad.
- *Desde el exterior*, la existencia de un fin, meta u objetivo, denominado también incentivo, en la medida en que se percibe o advierte como instrumento de satisfacción del deseo o necesidad.

- *Elección de una estrategia de acción* condicionada por la valoración de diversas opciones que actuará orientando y limitado la conducta tendiente a procurar el incentivo requerido para su satisfacción.

Entonces se puede decir que una persona está motivada cuando se caracteriza por un estado de tendencia; cuando una dirección de una conducta hacia una meta determinada ha sido seleccionada de preferencia entre todas las otras metas posibles. Esta motivación depende, en un momento dado, de los valores y motivaciones que el individuo desprende de su grupo de referencia, como también de lo que se le ofrece en la situación misma de trabajo.

5. **Toma de decisiones:** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Algunas personas no le atribuyen importancia alguna al papel del liderazgo en las organizaciones, sin embargo la capacidad y habilidades de un líder para guiar y dirigir es vital para la obtención de los beneficios y la competitividad empresarial. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimientos de organización, sin embargo no sobrevivir debido a la falta de liderazgo apropiado, quizás por la descoordinación de las tareas o no considerar el personal en toma de decisiones. En este sentido se aboga por un tipo de liderazgo que tome en cuenta la participación del personal en la toma de decisiones. En definitiva la gerencia moderna debe concentrar el estudio en las alternativas que permitirán lograr un clima participativo, de mutua ayuda y experiencia laboral, como distintiva clave de inteligencia empresarial en pos de las metas de la empresa.

El desarrollo del clima organizacional y su relación con la gestión de capital humano.

Algunos autores consideran que el desarrollo del clima laboral parte del resultado de la interacción entre las características físicas de la organización y las características personales de los individuos que la componen, asumiendo que son los individuos en su interacción recíproca y con el ambiente, los que dan lugar al consenso sobre el clima.

Méndez⁸ aborda sobre el clima: “El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”.

⁸ Méndez Álvarez, C. (2006), Clima organizacional en Colombia. Bogotá: Universidad del Rosario.

El desarrollo de un ambiente laboral positivo parte, en un primer momento, de la cultura organizacional, con el cual muchos estudiosos del tema coinciden que la cultura precede al clima y actúa como su base o fundamento. Por lo tanto la cultura es el factor permanente de la que el clima se deriva, por lo que mientras la cultura es más constante, el clima es más variable, considerando, además, que los factores internos o externos que actúan sobre él lo pueden hacer variar en cualquier momento.

En la asociación que se viene efectuando en la gestión moderna entre la productividad del capital humano y el clima laboral, el clima se constituye cada vez más en un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio. Por lo tanto evaluando el clima laboral lo que se está haciendo es determinar qué tipo de dificultades existen en una organización a nivel de recursos humanos y organizacionales, que actúan facilitando o dificultando los procesos que conducirán a la productividad de los trabajadores y de todo el sistema organizacional.

En el proceso de *Selección de Personal* la capacidad de una empresa para reclutar empleados a menudo es basada tanto en su reputación y atractivo como en el atractivo del trabajo que ofrece. Si las personas con las cualidades adecuadas no están disponibles en la empresa ni en el mercado de trabajo, quizás haya que reclutarlas de organizaciones rivales o de lugares más lejanos, y en ello le corresponde conocer el estado de las relaciones laborales y el estilo de trabajo, como uno de los atractivos a tener en cuenta. Algunas compañías internacionales han incrementado sus políticas de reclutamiento estableciendo una buena reputación como lugares de trabajo.

Muchos estudiosos han demostrado que los empleados sienten ansiedad cuando ingresan en una organización. Sienten preocupación por la eficiencia que tendrán en el trabajo, se sienten inadecuados en comparación con otros de mayor experiencia; y no saben si se llevarán bien con otros compañeros de trabajo, en este caso los programas de inducción y orientación tienen por objetivo reducir la ansiedad de los empleados de nuevo ingreso, proporcionarle la información que necesita a fin de trabajar con comodidad y eficacia en la organización. Por lo general en este proceso se transmiten tres tipos de información: 1) Información general sobre la rutina diaria de trabajo, 2) Un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ella, 3) Un folleto de trabajo y presentaciones del personal.

Las primeras expectativas en el trabajo cuando las expectativas de la organización se confrontan unas con otras parecen desempeñar un papel decisivo en la carrera del individuo dentro de la organización⁹. Es durante ellas cuando se confrontan las expectativas de él y de

⁹ Stoner James. Administración 5ta Edición. Editora Prentice Hall. México. 1989

la empresa, en la que tiene peso de importancia el ambiente laboral; si no son compatibles, sobrevendrá la insatisfacción, entonces, como cabe suponer, las tasas de rotación casi siempre son elevadas entre los empleados de nuevo ingreso.

Las necesidades de *capacitación*, como otra de las prácticas de la gestión de capital humano, son relevantes para un buen clima organizacional; en tanto los empleados de nuevo ingreso necesitan aprender nuevas habilidades y como su motivación seguramente es alta, pueden familiarizarse con relativa facilidad con las habilidades y el comportamiento que se espera de ellos en su nuevo puesto, de la misma forma influye capacitar a un trabajador de experiencia, porque sus necesidades no son siempre fáciles de determinar y cuando se logre determinar es posible que cambie su forma de realizar el trabajo.

La capacitación laboral, a pesar de dotar al trabajador de habilidades superiores, desarrolla en el colectivo un ambiente de trabajo distintivo, con nuevas formas de comunicación y perspectivas de desarrollo que influyen positivamente en un clima laboral. Por el contrario, la falta de cursos de capacitación o de trabajadores no matriculados en esos cursos, ocasiona estancamiento en la labor técnica y administrativa de la empresa y desmotivación en los trabajadores que con interés y necesidades de capacitación, no son aprovechadas sus potencialidades.

En torno a la *Evaluación del Desempeño* los administradores con franqueza admiten que les cuesta más trabajo cumplirla a satisfacción. No siempre es fácil de juzgar con posición el desempeño de los subordinados y a menudo, incluso, resulta más fácil comunicarle ese juicio en una forma constructiva que no le produzca dolor.

En un primer momento surge la evaluación informal, identificada como la información de la evaluación del desempeño cuando comunica indistintamente la eficacia del trabajo (frecuentemente) puede estar bien o mal, debido a una estrecha relación que puede surgir entre comportamiento y retroalimentación.

La evaluación informal estimula rápidamente el desempeño deseable y desalienta el indeseable antes que se arraigue. Se debe agregar, además, que el empleado no debe ver en la evaluación informal un acontecimiento simplemente casual, sino una actividad importante que forme parte integral de la cultura de la organización.

En cuanto a la evaluación sistemática formal, establecida en determinados plazos de tiempo, el empleado percibe cómo se clasifica su desempeño actual, se identifican los que merecen incrementos salariales por méritos, se localizan a los que merecen capacitación complementaria y se contribuye de manera importante a descubrir a los que son buenos candidatos para la promoción. Esto, en ocasiones, no se cumple cabalmente con todos los requisitos de calidad; dando lugar a insatisfacciones en el colectivo, quizás ocasionada por una mala retroalimentación diaria del trabajo desempeñado en el que influye el proceso de

comunicación o un no reconocimiento por parte del trabajador de sus deficiencias en el puesto.

Algunas de los problemas dados, referidos por *Stoner* y que afectan el buen estado del clima organizacional son los siguientes:

Cambios de criterios: Cuando algunos administradores evalúan a sus empleados conforme a diferentes estándares y expectativas. Así un empleado que muestre un desempeño deficiente, pero que esté bien motivado puede recibir una evaluación más alta que otro cuyo desempeño sea excelente pero que parezca ser indiferente. Para que de buenos resultados los subordinados están convencidos de que el método se basa en criterios uniformes y justos.

Prejuicio del evaluador: Cuando administradores permiten que sus prejuicios personales distorsionen las evaluaciones que dan a los subordinados. (Raza, religión, ideologías).

Diferentes patrones del evaluador: La ausencia de criterios uniformes de juicio es injusta para los empleados que pueden sentirse confusos respecto a su situación; asimismo es injusto para las empresas, pues les será difícil decidir cuáles empleados han de recibir un premio.

El efecto de halo: Dar al empleado una alta o baja calificación en todas las medidas de desempeño, basándose para ello en una de sus características. Por ejemplo: un empleado que trabaja hasta tarde tiene una evaluación alta en productividad y calidad, lo mismo que en la motivación o un empleado atractivo o muy popular se le concede una alta evaluación global.

En un contexto de evaluación del desempeño o insatisfacciones administrativas se enuncia la necesidad de un *Análisis o Rediseño del Puesto*, como una de las alternativas al desarrollo empresarial, en el que se debe tener en cuenta adaptar las personas al puesto, no el puesto a las personas; entonces la introducción de nuevas tecnologías de trabajo, o sea, enfrentarse al cambio, deduce la conclusión de enfrentarse a fuerzas de resistencia, que pueden, incluso, desestimular el trabajo.

El cambio de tecnología de una organización implica alterar el equipo de trabajo, los procesos de ingeniería, las técnicas de investigación o los métodos de producción¹⁰; que luego puede desarrollar actitudes de conflicto, desmotivaciones e insatisfacciones laborales. Por eso es conveniente cumplir cabalmente con todas las fases establecidas para el cambio planeado: descongelar, cambio y recongelar, con el fin de adaptar al personal a las nuevas transformaciones sobre la base de un clima organizacional de bienestar, esto, sin dudas, tributa a resultados muy positivos en la gestión de capital humano y por ende a la gestión empresarial.

¹⁰ Esta aproximación teórica va hasta los postulados de Administración Científica fundamentada por Frederick W. Taylor.

Fundamentación metodológica del modelo de clima organizacional.

Para medir el estado del clima organizacional, es necesario un constructo teórico que ajustado a un procedimiento metodológico permita detectar los requerimientos necesarios en el cliente interno entorno al ambiente laboral, los atributos necesarios que pueden articular con la gestión de capital humano y al buen desempeño organizacional.

Una vez detectados los principales problemas, se propone la inclusión de un plan de acción que aplicado en la entidad, contribuya a eliminar las deficiencias detectadas y por ende contribuya a la mejora de la gestión empresarial.

El procedimiento y su aplicación contemplan dos objetivos fundamentales:

1. Definir el estado del clima organizacional en la entidad, a partir del comportamiento de las variables seleccionadas.
2. Proponer un plan de acción para la mejora de la gestión en la organización.

El análisis parte previamente del conocimiento de las distinciones de la organización, consecutivamente, basándose en el estudio de las concepciones teóricas, exponer el modelo de clima organizacional, que concentra las dimensiones fundamentales en la conformación del ambiente organizacional en la entidad. (Ver figura 1).

Las dimensiones que se detallan: Apertura a cambios tecnológicos, comunicación, capital humano, toma de decisiones y motivación, como características en el espacio laboral de las organizaciones, se entrelazan en forma de sistema; destacando que el proceder desfavorable en una dimensión, afecta el resto de las variables que concurren en el clima organizacional, manifestándose oportunamente en el comportamiento de los individuos de la entidad; esto, a su vez, repercute en el desempeño del puesto y la gestión en general.

A continuación se expone el procedimiento, que lo conforman un conjunto de pasos en los que se analizan cada una de las variables del ambiente laboral. Cabe destacar que la demostración de una de ellas no se circunscribe única y exclusivamente al desarrollo de una dimensión, sino que se entrelaza con el actuar de dos o más dimensiones dándole carácter de sistema al análisis. Se propone comenzar el estudio con el análisis de las expectativas motivacionales, por ser este requerimiento del que precisa el trabajador para comenzar su desempeño en la empresa. El individuo llega a la organización con aspiraciones que van a ser satisfechas en la medida de su desempeño, contribuyendo al logro de las metas propuestas.

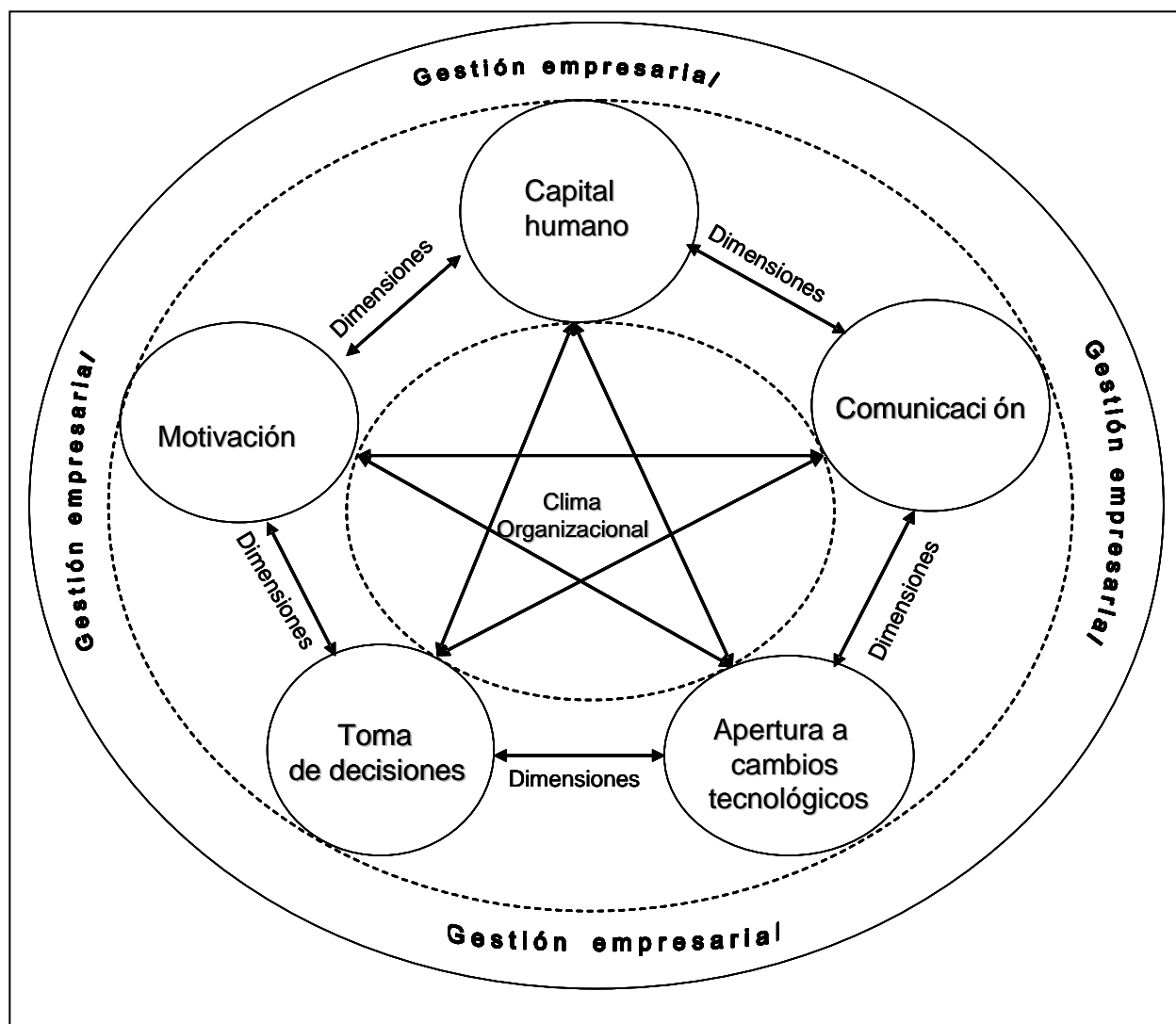


Figura 1. Modelo teórico de Clima Organizacional. Fuente: Elaboración por los autores.

A continuación se desarrollan los pasos que dan lugar al análisis del estudio propuesto:

Paso 1. Análisis de las expectativas motivacionales.

Debido a la importancia que tiene la motivación laboral para el desarrollo de los objetivos empresariales, es que se toma como primer punto del análisis, la detección de las expectativas motivacionales, a partir de un instrumento que permita medir el nivel de motivación que reflejan los trabajadores en la organización.

La herramienta debe permitir identificar las necesidades laborales que constituyen expectativas para los miembros de la entidad y que con el logro de estas se prevé el incremento de los indicadores de eficiencia y productividad. Ello va a aparejado a las relaciones laborales que conforman el clima organizacional.

Paso 2. Análisis del compromiso y satisfacción laboral.

El estado de la satisfacción laboral es objeto de preocupación de toda gerencia, de igual modo que puede ser la motivación laboral, con la manifestación de la satisfacción de los individuos, los colectivos laborales se comprometen aún más con la organización, con los retos que tiene que enfrentar la misma, identificado esto como un elemento decisivo en el estudio de la inteligencia empresarial. Por tal motivo se requiere del estado de la satisfacción de los trabajadores, medido a través de entrevistas y encuestas que reflejen el nivel de satisfacción laboral. Partiendo de reconocer una escala de 5 opciones (likert), y que a vez se pueda evaluar la fiabilidad de la misma, mediante una herramienta computacional. Consecuente con ello trabajar variables motivacionales en correlación con variables de satisfacción y compromiso organizativo aportando elementos de importancia en el análisis. De igual forma se requiere de la aplicación de un cuestionario *Compromiso Laboral*, diseñado con el objetivo de identificar el grado de vinculación del trabajador con su organización y con la actividad que desempeña. Estas herramientas aportarán un valor decisivo en la identificación del capital humano presente en la entidad.

Paso 3. Análisis de la comunicación interna.

Con el objetivo de conocer la calidad y procedencia de la información que recibe el cliente interno para la ejecución de su trabajo y la percepción comunicativa del nivel operativo respecto al nivel ejecutivo, se considera la aplicación de un cuestionario que permita evaluar el estado de la *Comunicación interna*, atendiendo a aspecto, tales como: la permanencia en el puesto, las relaciones laborales con otros puestos del área y la comunicación con el jefe inmediato superior. Esta encuesta se aplica de forma vertical y horizontal a los colaboradores del área que se encuentran en el mismo nivel de dirección.

Paso 4. Análisis de la posición ante el cambio.

Los recursos o tecnología que facilitan el trabajo en una organización, es otro de los aspectos que tiende a dificultar la gestión empresarial. En ello juega un papel decisivo la edad laboral de los empleados y la experiencia en las nuevas acciones del puesto. Por la importancia que tiene esta característica en la organización, es que se tiene en cuenta en el estudio. Para ello la utilización de una entrevista semi – estructurada, considerando las características propias de la empresa y el entorno en que opera permite determinar la fuerzas impulsora del cambio, considerada como la cantidad de individuos que apuestan al riesgo, la inteligencia, el desarrollo tecnológico y de innovación; y la fuerza de resistencia, con sus consideraciones; para la formulación de una estrategia innovadora positiva para la gestión.

Paso 5. Análisis de la toma de decisiones en la organización.

En este paso conviene el análisis del papel de los trabajadores en cuanto a la participación de la toma de decisiones en la empresa y de los directivos en la labor de mando y la implicación de la participación de los trabajadores en la definición de los objetivos de trabajo y las acciones a desarrollar en el colectivo laboral. En este sentido, herramientas que midan la participación de los trabajadores y su imbricación con el liderazgo participativo, permitirá detectar los indicadores que inciden negativamente en el poder de toma de decisiones de los trabajadores a su nivel, incidiendo en el clima laboral.

Paso 6. Evaluación del clima organizacional.

Como último instrumento a aplicar en el diagnóstico, esta entrevista permitirá reflejar una valoración cualitativa por los trabajadores de los elementos que inciden desfavorablemente en el desarrollo de un clima organizacional afable, para ello aplicará una entrevista semi – estructurada que responda a preguntas con una escala determinada del 1 al 10, reflejando la máxima puntuación a indicadores tales como: la cordialidad y el apoyo entre los miembros de la organización; la satisfacción como característica de la organización; reconocimiento del trabajo de los miembros; las actividades y el reto que representan las actividades en la entidad; la claridad de las metas de la organización; la demostración de la responsabilidad del personal; la formación y capacitación como característica distintiva de la empresa; se manifiesta motivación en los trabajadores, capaz de impulsar la gestión.

Paso 7. Propuesta del plan de acción.

Para este paso del procedimiento, es válida la utilización de un diagrama de radar en función de visualizar que dimensión se encuentra afectada y sobre que variables es conveniente incidir; seguidamente conviene la utilización de un modelo de plan de acción donde se reflejen los objetivos a lograr que permitan la mejora de la gestión empresarial, que, posteriormente con la ejecución de las acciones por la organización, se identifiquen las nuevas necesidades que darán lugar a la aplicación nuevamente del procedimiento.

Métodos y técnicas aplicadas: Para dar cumplimiento a los objetivos de diagnóstico es básico el empleo de una serie de métodos y técnicas, los cuales son de vital importancia para la obtención del resultado, ellos son:

- ***Observación:*** la observación científica incubierta en cada una de las áreas estudiadas con el fin de valorar las conductas asumidas por cada uno de los trabajadores de acuerdo a los factores ambientales y al clima organizacional.

- *Entrevista*: Su objetivo principal es la obtención de información tanto verbal así como extraverbal, por medio de la interacción cara a cara con el trabajador y de forma directa, sobre el nivel de satisfacción laboral además del clima organizacional en los trabajadores.
- *La encuesta* debe aplicarse con el objetivo de evaluar el clima laboral en las áreas donde se perciban dificultades en las relaciones laborales, con la aplicación de diferentes instrumentos, pudiendo detectar el comportamiento de las variables que se manifiestan en cada una de las dimensiones.
- El paquete estadístico *SPSS* utilizado para el procesamiento de encuestas en aras de utilizar procedimientos probabilísticos en la toma de decisiones.
- *Método analítico de la media ponderada* en la determinación de parámetros a partir de asignar un determinado peso de importancia a cada uno de los atributos que se identifican en el análisis, facilitando la selección de una alternativa de decisión.
- *Tormenta de ideas* en el análisis de alternativas a adoptar acordes con el buen clima organizacional.
- *Simulación* en la ejemplificación de situaciones en las que fue necesaria la identificación de variables, para su respectiva valoración cualitativa.

Conclusiones.

1. El fundamento teórico de la temática propuesta toma como base el estudio de las dimensiones de clima organizacional y su relación con la gestión de capital humano como elemento dinamizador de la gestión empresarial.
2. El modelo para el diagnóstico del clima organizacional, a partir de la articulación de diferentes variables de capital humano, constituye una herramienta que permite articular las dimensiones y variables de clima organizacional permitiendo identificar los principales problemas que obstaculizan la gestión y dificultan las relaciones interpersonales en el área de trabajo.
3. El modelo propuesto ofrece un conjunto de pasos metodológicos adaptables a entidades organizacionales, permitiendo, conforme a las herramientas de captación de información y toma de decisiones, analizar qué acciones aplicar consecuente a la causa principal identificada y contribuir a la mejora del ambiente de relaciones laborales en la organización.

Bibliografía.

1. **Aldag, R. J. y Brief, A. P.** “Diseño de tareas y motivación del personal”. 1ª reimp.
2. México: Editorial Trillas, 1993.
3. **Álvarez Valverde, Shirley;** La cultura y el clima organizacional, como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología. UNMSM, Perú, abril-agosto, 2001.
4. **Brow, W. y Moberg D;** “Teoría de la Organización y la Administración: enfoque integral”, Ed. Limusa, México, 1990.
5. **Brunet, L.;** “El Clima de Trabajo en las Organizaciones”, Ed. Trillas, México, 1992.
6. **Cummings, I. I.** “Recursos Humanos: desempeño y evaluación”. 2ª reimp. México D. F: Editorial Trillas, 1994.
7. **Gallego, J. F.** “Dirección Estratégica en los Hoteles del siglo XXI”. España: Mac
8. Graw Hill Interamericana, 1996.
9. **Gallego, J. F.** “Gestión de Hoteles. Una nueva visión”. Madrid: Thomson – Paraninfo, 2002.
10. **Gallego, J. F.** “Hostelería y Productividad”. Madrid: ASEHS, 1994.
11. **Caro, B;** “La elaboración de los proyectos de investigación”, S/E, Medellín, 2001.
12. **Chiavenato, I.;** “Administración de Recursos Humanos”; Ed. McGraw-Hill; Trad.
13. Villamizar, Germán A. (s/f)
14. **Chiavenato, I.;** “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Ed. McGraw- Hill, México, 1989.
15. **Colectivo de Autores:** “Compendio Metodológico sobre Política Laboral y
16. Salarial. Proyección Estratégica y Utilización de la Fuerza de Trabajo. Instrumento de Apoyo al Perfeccionamiento Empresarial”. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo, Ciudad de la Habana. 2000.
17. **Davis, K. y Newstrom, J.;** “Comportamiento Humano en el trabajo”, Ed. McGraw- Hill, 1999.
18. **Davis, K. y Werther, W.;** “Administración de Personal y Recursos Humanos”, Ed. McGraw-Hill, Trad. Mejía, J., México, 1995.
19. **Dessler. G.** Organización y Administración. Prentice Hall Interamericana, México, 1993.
20. **Dunham, B.** “Salud Organizacional: análisis y diagnóstico internos”. 2ª ed.

México: Editorial Trillas, 1989.

21. **Ekvall, G**, 1986. El clima organizacional. Una puesta a punto de la teoría e investigaciones. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones, 2 (4-5), pp.95 – 113.
22. **García, S. y Dolan, S.**; “La dirección por Valores”, Ed. McGraw-Hill, España, 1997.
23. **Gonçalves, A.**; “Dimensiones del Clima Organizacional”, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>, 1997.
24. **Granell, H.**; “Éxito Gerencial y Cultura”, Ed. IESA, Caracas, 1997.
25. **Hernández, S. R., et al**; “Metodología de la investigación”, México, Ed. McGraw- Hill Interamericana, (s / f).
26. **Katz, D. y Kahn, R**; “Psicología Social en las Organizaciones”, Trillas, 27. México, 1977.
28. **Lazzati, S.**; “El aporte humano en la empresa”, Ed. Macchi S.A., 1999.
29. **Likert, R.** La organización Humana. Mc: McGraw hill. 1976.
30. **Méndez. A. C.** Clima organizacional en Colombia. Bogotá: Universidad del Rosario. (2006)
31. **Muchinsky, P**; “Psicología aplicada al trabajo”, Ed. Desclee de Brouwer, Bilbao, España, 1994.
32. **Peiró, J. M.**; “Psicología de las Organizaciones”, Tomo I, Ed. Universidad Nacional a Distancia, España, 1986.
33. **Robbins, S. P.**, “Comportamiento Organizacional”, Ed. Prentice Hall, México, 1999.
34. **Santini, G. D.**; “La empresa integrada”, Ed. New Press Grupo Impresor S.A, Buenos Aires, 2000.
35. **Silva, M.**; “El clima en las organizaciones, teoría, método e intervención”, 1ra edición, Ed. EUB, S.L, Barcelona, 1996.
36. **Stoner, J.** Administración. 5ta edición. Editora Prentice Hall. México. 1989.