

prioritarias estatales de acción para el sector de personas mayores; b) participar en la identificación de las necesidades específicas de los adultos mayores, respetando sus particularidades acorde a la incidencia de los distintos factores regionales, sociales y económicos; c) impulsar acciones conducentes al relevamiento de la información referida a las personas mayores, instituciones, recursos, programas, servicios, legislación, investigación y estudios, propiciando la constitución y el fortalecimiento de centros de documentación y bancos de datos que la registren; d) Participar en el relevamiento y análisis de las acciones que se lleven a cabo en la implementación de las políticas relativas a los adultos mayores, de los recursos que les sean asignados y proponer alternativas para su optimización; e) contribuir a la creación, organización y ejecución de acciones de los Consejos de Adultos Mayores en las jurisdicciones provinciales y municipales; f) proponer, colaborar e impulsar la organización periódica de encuentros provinciales y nacionales de los organismos de estado y organizaciones de adultos mayores que contribuyan al crecimiento de los aspectos organizativos, culturales, científicos, etc., elaborando sus agendas; g) proponer e informar sobre instancias de capacitación de los recursos humanos dedicados a la formulación de programas y a la atención directa de las personas mayores; h) proponer y promover la actualización permanente de los diagnósticos cuantitativos y cualitativos de la situación de las personas mayores para la reformulación y diseño de acciones, procurando que el diagnóstico se realice por zonas geográficas; i) promover el desarrollo de campañas de sensibilización de la comunidad sobre el envejecimiento, las potencialidades y la problemática de la vejez; j) difundir información sobre los programas y proyectos existentes, y experiencias exitosas e innovadoras; k) promover un sistema de interconsultas con organismos del Estado y/o instituciones con alcance nacional y/o internacional, en materias relacionadas con las personas mayores; l) proponer y promover el intercambio de experiencias y capacitación de funcionarios, especialistas y adultos mayores con instituciones públicas y/o privadas y jurisdicciones nacionales e internacionales priorizando la relación con los países integrantes del MERCOSUR; m) participar en la elaboración de propuestas para la incorporación de los derechos de los adultos mayores en las futuras reformas al texto de la Constitución Nacional, e invitar a las provincias y a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a incluir las reformas en sus Constituciones; n) evaluar y ponderar los resultados logrados en la aplicación de las políticas y las acciones propuestas; o) promover la inclusión y participación de adultos mayores que no perciban ningún beneficio previsional a través de organizaciones propias o de su incorporación a entidades ya conformadas y en funcionamiento; p) coordinar el tratamiento de temas de interés común

con otros Consejos Federales, organismos y cuerpos afines; q) impulsar la actividad legislativa a nivel nacional, provincial y municipal que contemple toda la problemática vinculada a las personas mayores; contribuir a que la normativa vigente se mantenga constantemente actualizada, sugiriendo en tal sentido las modificaciones pertinentes y procurando su incorporación a la legislación general aplicable a todos los adultos mayores del país; r) constituir comisiones especiales para el estudio de asuntos específicos en razón de los temas y de su trascendencia, con la colaboración de técnicos y especialistas; s) recabar informes a organismos públicos y privados; referidos a su competencia específica; t) celebrar los convenios que estime pertinente. u) Promover las relaciones intergeneracionales; v) representar al colectivo de las personas mayores en el ámbito nacional e internacional; w) fomentar el desarrollo de sistemas de calidad en las organizaciones, servicios y productos relacionados con la temática de los mayores; x) promover el desarrollo del asociacionismo y la participación de las personas mayores en la comunidad; y) participar en el monitoreo del Plan Mayores hasta que esté en vigencia y del Plan Adulto Mayor Mas; z) participar en el diseño y evaluación de los programas destinados a la población adulta mayor. Para ser representante de los adultos mayores es necesario tener sesenta años cumplidos.

iii. Argentina es uno de los pocos países de la Región que no cuenta con una ley marco que proteja los derechos de las personas mayores.

iv. Los centros y organizaciones de primer grado son aproximadamente 5.500 (según datos provistos por INSSJyP, 2009) en todo el territorio nacional en las que participan 1.600.000 adultos mayores

v. Se realizaron dos encuestas a los miembros del Plenario del Consejo (años 2006 y 2010) con la finalidad de monitorear el funcionamiento del Consejo.

## Sistema de indicadores de clima organizacional para potenciar el desempeño laboral

System of indicators of organizational climate to strengthen the working performance

## AUTORAS

## Neily Sánchez Silvera

Licenciada en Estudios Socioculturales, Master en Dirección de Empresas.

Profesora Asistente del Centro de Estudios de Gestión Organizacional y Turismo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Ciego de Ávila.

Ciego de Ávila, Cuba

Correo electrónico: neily@rect.unica.cu

## Resumen

La investigación presenta como objetivo evaluar la incidencia del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores y directivos de una instalación turística.

Se utiliza la metodología cualitativa, para ello se proponen de tres etapas, empleando las siguientes técnicas: análisis histórico-lógico de la bibliografía relacionada con la temática, revisión de documentos oficiales, observación, cuestionarios y entrevista. Se obtuvo como conclusiones los indicadores que conforman el sistema: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones y estándares.

**Palabras claves:** clima organizacional, desempeño laboral, comportamiento.

## Abstract

The present research aims at evaluating how the labour organizational climate influences the employees' behavior in a tourist institution. The qualitative methodology was used, for this reason the process followed three main stages in which these methods and techniques were used: historical and logical analysis of the main bibliography related to the topic, the official documents were reviewed, the labour climate was directly observed, and surveys and interviews applied to workers and executive personnel. As a result these indicators

## María Elena Betancourt García

Doctora en Economía Aplicada, Licenciada en Economía y Máster en Desarrollo Local.

Profesora Titular y Directora del Centro de Estudios Multidisciplinario de Turismo, Universidad de Camagüey.

Camagüey, Cuba.

Correo electrónico: neily@rect.unica.cu

## María Caridad Falcón Rodríguez

Doctora en Ciencias Económicas, Licenciada en Economía Universidad M.v. Jereonoso, y Master en Desarrollo Local.

Profesora Titular y Vicedecana de Postgrados e Investigación, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Ciego de Ávila.

Ciego de Ávila, Cuba

Correo electrónico: neily@rect.unica.cu

to conform the evaluation of the system were defined: structure, responsibility, reward, challenge, relationships and standards.

**Key words:** organizational climate, working performance, behavior.

## Introducción

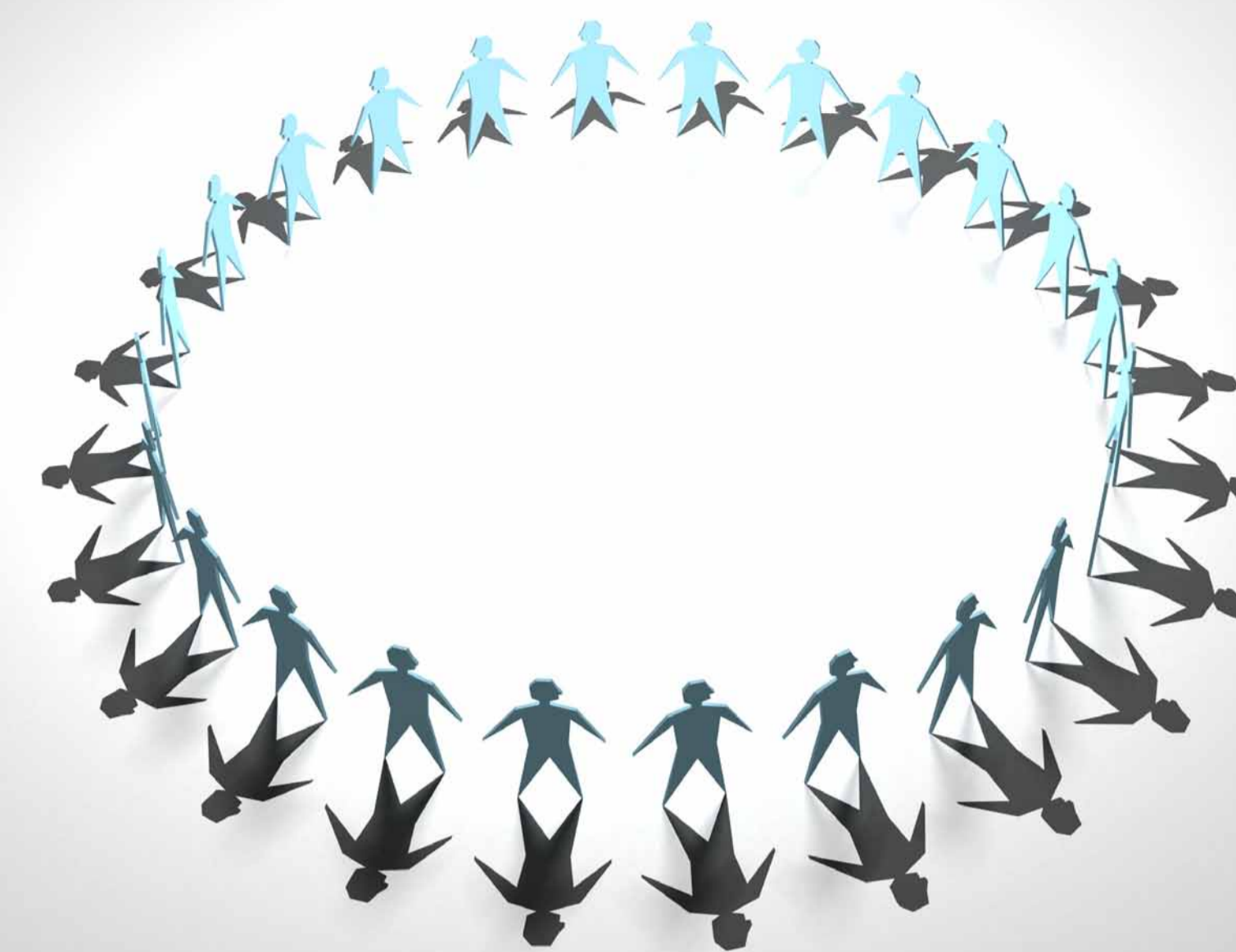
El turismo es una actividad económica en constante crecimiento por lo que resulta imprescindible la organización y coherencia de las acciones que se realizan, tanto en la actividad de producción como en el consumo. Es por ello que se necesita cierta solidez en el estudio del comportamiento laboral, siempre que este fortalezca la labor de los que brindan un servicio.

El desarrollo organizacional es una respuesta de la organización a los cambios, destinado a cambiar las actitudes, los valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de tal modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos. La realidad demuestra que en la mayor parte de las organizaciones de nuestro medio está enfocada en los recursos, en la infraestructura y en la tradición de sus procesos, sean estos de tipo industrial o administrativo. Las personas son vistas como recursos y no como gestores de mejoramiento o protagonistas de la efectividad. Por lo que la evolución de las organizaciones depende del rol de los recursos humanos, de los valores y cultura que posean, capaces de transmitir con su comportamiento.

## Desarrollo

## Aproximación conceptual

El Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Por lo que resulta la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura, entre otras. A continuación se presenta una escala que ejemplifica algunos de los principales climas que pueden encontrarse en una organización. Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta. Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993) estos investigadores definen el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman". El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993) definieron el clima como "... la opinión que el empleado se forma de la organización". El tercer enfoque



es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993) para ellos el clima son "... los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada". Water (citado por Dessler, 1993) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes y define el término como "... las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura". Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional



es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

#### Abordaje Metodológico

Para diseñar el sistema de indicadores de clima organizacional se partió de tres etapas fundamentales, que a continuación se hace referencia:

#### Primera Etapa:

**se estableció un diagnóstico a partir de los elementos que mediatizan la organización objeto de estudio:**

#### 1. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.

En la instalación no se ha concientizado la importancia de este indicador, los trabajadores no se sienten relacionados directamente con la toma de decisiones de los superiores. Además los cambios o errores que se cometen en los diferentes procesos relacionados con sus áreas, no los toman como elementos importantes para su desarrollo posterior. Pero si resulta relevante para los directivos específicamente la importancia de las normas y el poder llegar a los trabajadores de la mejor forma para demostrar la relevancia en función del cambio.

Los trabajadores no ven el resultado favorable y se siente gran incertidumbre con respecto a la misma.

#### 2. Incremento en la interacción y la comunicación.

La comunicación es muy fluida dentro de las diversas áreas, sin embargo no es así con respecto a los directivos, pues los instrumentos utilizados constatan los problemas de comunicación entre ambos, relacionados con la diferencia de percepción, a pesar de que existan los mismos objetivos (satisfacción de los clientes).

#### 3. Confrontación.

La muestra seleccionada ha coincidido que resulta de gran importancia este indicador, pues en la instalación existe sinceridad y una gran honestidad desde los directivos, hasta los trabajadores, elementos que inciden en la gestión del desarrollo de la organización. A pesar de los problemas de comunicación, existentes en la misma.

#### 4. Educación.

A pesar de que la instalación le brinda gran importancia a la ecuación, mediante planes anuales de capacitaciones, se constata mediante los instrumentos aplicados que los directivos prestan más interés al tema de la educación. Pues los trabajadores no están sumadamente preparados, y no muestran interés en capacitarse constantemente para evolucionar en las labores que realizan.

#### 5. Participación.

Este indicador resulta de mucha importancia para la investigación, paradójicamente, a pesar de los problemas antes mencionados la autora considera que es relevante la participación de los trabajadores y directivos, en la instalación, desde las diversas áreas se insertan en todas las actividades con ahínco; ya sean actividades orientadas por las organizaciones políticas y de masas, así como actividades de índole laboral.

#### 6. Energía y optimismo crecientes.

En la instalación se ha constatado una energía positiva a pesar de los problemas detectados, los trabajadores le gusta las labores en la que se desempeñan y pretenden trabajar con mucho entusiasmo. Es relevante el entusiasmo de los directivos a favor de cambios positivos para el mejor desempeño de la instalación.

#### Segunda Etapa:

#### Análisis de los documentos oficiales.

A partir del análisis de los documentos que se relacionan con el clima de la instalación objeto de estudio, se valoran varios indicadores que abordan la satisfacción de los clientes con el producto/servicio recibido.

#### Análisis de la observación.

Se aprecia que, generalmente los trabajadores que llevan más tiempo en el hotel son respetados por todos y constituyen líderes dentro de la instalación. Independientemente se detectó que los trabajadores que a menudo no se relacionan en otras zonas del hotel por trabajar en diferentes áreas y horarios, en el comedor se comunican por alguna necesidad y de alguna manera. A pesar de que la comunicación entre las diferentes áreas del Hotel no es la mejor.

#### Tercera Etapa

#### Propuesta de indicadores para evaluar el clima organizacional

**que permiten Integrar los elementos que influyen en el desempeño de los trabajadores y directivos.**

Al tomar como base la Teoría del Clima Organizacional de Likert; y partiendo de la revisión conceptual de cada una de las dimensiones que la sustentan y con base a la misma se identifican indicadores e ítems para cada una de éstas.

**Métodos de Mando:** tomando en cuenta que consiste en la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados, se plantean los siguientes tres indicadores para medir la percepción que tienen los trabajadores sobre ésta dimensión: percepción del comportamiento del jefe, percepción del nivel de confianza entre superiores y subordinados y tolerancia al conflicto percibida. A partir de los indicadores se generaron enunciados que los evalúen, en la Tabla 1, a manera de ilustración se listan los propuestos.

**Tabla 1.** Enunciados para evaluar la dimensión Métodos de Mando

Indicador	Ítem
Percepción del comportamiento del jefe	<b>Mi jefe prefiere atenerse a las reglas claramente establecidas</b>
	<b>Mi jefe se interesa únicamente porque el trabajo sea cumplido.</b>
Percepción del nivel de confianza entre superiores y subordinados.	<b>Existe una relación de confianza bastante grande entre superiores y subordinados.</b>
	<b>Me siento libre de comentar mis problemas de trabajo con mis Superiores.</b>
Tolerancia al conflicto percibida	<b>En la organización, la gente puede decir lo que piensa sin temor, aunque esté en desacuerdo con los jefes.</b>

#### Fuerzas Motivacionales:

Considerando que consiste en los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades, se proponen como indicadores para medir la percepción que tienen los empleados sobre ésta dimensión: la percepción del nivel de consideración del jefe, la percepción del nivel de confianza otorgado, la percepción de los procesos motivacionales y el reconocimiento otorgado por el jefe. En la Tabla 2 se muestran los enunciados que permiten evaluar éstos indicadores.

**Tabla 2.** Enunciados para evaluar la dimensión Fuerzas Motivacionales

Indicador	Ítem
Percepción del nivel de consideración del jefe.	Mi jefe se muestra muy humano ante sus subordinados.
Percepción del nivel de confianza otorgado.	En la organización o departamento no se confía en el criterio de las personas.
Percepción de los procesos motivacionales	No me siento comprometido con la organización o departamento.
	Frecuentemente es posible realizar el trabajo de una manera innovadora que mejore los resultados obtenidos
	El personal de la organización o departamento no está enterado de lo que ocurre en el mismo.
	Las políticas de remuneración son injustas.
Reconocimiento otorgado por el jefe.	No importa si hago las cosas bien porque mi jefe las reconoce.

**Procesos de comunicación:** Se concibe como la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos, por lo que se plantean los siguientes tres indicadores para poder medir la percepción que tienen los empleados sobre esta dimensión: medios de comunicación utilizados, fluidez de la comunicación y percepción de los tipos de comunicación en la organización. En la Tabla 3 se describen los enunciados que permiten evaluar éstos indicadores de procesos de comunicación.

**Tabla 3.** Enunciados para evaluar la dimensión Procesos de Comunicación

Indicadores	Ítem
Medios de comunicación Utilizados.	En la organización, la comunicación se realiza básicamente a través de medios escritos y formales
Fluidez de la comunicación.	Tengo muy poca oportunidad de informarme y opinar libremente acerca de lo que ocurre en la organización.
Percepción de los tipos de comunicación en la organización	Los superiores procuran, estimulan y facilitan que nos comuniquemos con ellos.
	En la organización no existe una buena comunicación entre las diferentes áreas funcionales.
	En la organización, los rumores son siempre más creíbles que la comunicación oficial.

**Procesos de toma de decisiones:** Se refiere a la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto

de funciones. Los indicadores propuestos para su medición son: percepción de la autonomía otorgada, nivel de centralización y percepción de la participación en la toma de decisiones. En la Tabla 5 se indican los enunciados que permitirán evaluar esta dimensión.

**Tabla 4.** Enunciados para evaluar la dimensión Procesos de Toma de Decisiones

Indicadores	Ítem
Percepción de la autonomía otorgada	Tengo suficiente autoridad para hacer las cosas de las cuales soy Responsable.
	Puedo demostrar iniciativa en mi trabajo.
Nivel de centralización	La mayor parte de las decisiones son tomadas por los superiores y se distribuyen como directrices e instrucciones específicas.
Percepción de la participación en la toma de decisiones	Las decisiones se toman donde existe la información adecuada y justa
	Las decisiones se toman mediante plena participación y principalmente por consenso.
	Nunca se me permite opinar libremente y tomar parte en las decisiones relacionadas con mi puesto de trabajo.

Una vez identificados los enunciados que conformarán el instrumento, se plantea utilizar la escala tipo Likert, donde el número de categorías de respuesta es de cinco ("Totalmente de acuerdo", "De acuerdo", "Ni de acuerdo ni de desacuerdo", "En desacuerdo" y "Totalmente en desacuerdo"), esto permite revelar la intensidad de sentimiento sin rebasar la capacidad de la persona para diferenciar con precisión una y otra categoría, la escala es de categoría de números impares; es decir, presenta punto neutro, no forzando a los entrevistados a indicar cierto grado de sentimientos positivos o negativos sobre el tema, si no poseen la información para hacerlo.

#### Aplicación del Cuestionario y Análisis de Resultados

Se aplicó el cuestionario, a la muestra anteriormente mencionada y una vez aplicado el instrumento se procesó la información en el programa estadístico SPSS, donde se analizan los datos a través de la prueba de hipótesis, donde:  $H_0: \rho = 0$  (No existe correlación) y  $H_A: \rho \neq 0$  (Existe correlación), se compara el nivel de significancia arrojado por el programa para cada dimensión, con la curva normal, según el nivel de confianza expedido por el análisis, cuyas alternativas son:  $\gamma (*) = 95\%$  ( $\alpha = 0,05 \rightarrow \alpha/2 = 0,025$ ) o  $\gamma (**) = 99\%$  ( $\alpha = 0,01 \rightarrow \alpha/2 = 0,005$ ), dependiendo de la zona donde corresponda el nivel de significado analizado.

**Tabla 5.** Clases para el coeficiente de correlación

VALORES DEL COEFICIENTE	CATEGORÍA
0.01-0.20	Muy Bajo
0.21-0.40	Bajo
0.41-0.60	Moderado
0.61-0.80	Alto
0.81-1.00	Muy Alto

En la Tabla siguiente se muestran la síntesis de los resultados obtenidos a través del programa estadístico, donde el clima organizacional está determinado por las siguientes dimensiones: métodos de mando, fuerzas motivacionales, procesos de comunicación y proceso de toma de decisiones por lo que demostró que existe una correlación estadística significativa a un nivel de confianza del 99%, ya que los valores de las significancias son menores a 0.005.

**Tabla 6.** Síntesis de los resultados obtenidos por el programa estadístico en la investigación.

Dimensión	Significancia	Correlación de Pearson (p)	Intensidad de correlación
Métodos de Mando	0,002	0,0556*	Moderada
Fuerzas Motivacionales:	0,004	0,0337*	Baja
Procesos de comunicación	0,000	0,0840*	Muy Alta
Procesos de toma de decisiones	0,001	0,0382 *	Baja

#### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados en este caso específico indican que, para ser efectiva la intervención del clima organizacional, la gerencia de recursos humanos debe enfocarse, de manera prioritaria, en generar acciones tendientes a mejorar la comunicación entre empleados y directivos los procedimientos que se instrumentan para la toma de decisiones, así como la motivación de los empleados y responder a sus necesidades,

La evaluación efectuada a permitido, a partir del nivel de significado de las dimensiones, precisar las que en realidad determinan el clima organizacional de la unidad estudiada, además la intensidad de la correlación indica cuáles están impactando en mayor nivel y por ende en ellas se deben centrar las intervenciones para mejorar el ambiente de trabajo de la instalación.

#### CONCLUSIONES

Se ha concebido en la investigación una integración de los elementos que influyen en la dinámica del comportamiento empresarial, así como los principales indicadores que determinan el clima organizacional. Valorando la concepción de que los cambios en la organización determinan la posición de la misma en los momentos actuales, por lo que constituye un proceso, que indiscutiblemente conduce la organización hacia la competitividad.

#### Referencias Bibliográficas

- Brunet L (1999). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico consecuencias. México: Editorial Trillas.
- Chiavenato I (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc.Graw-Hill Interamericana de México: S.A.
- Chiavenato I (1994). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mac Graw-Hill. Interamericana, S.A.
- Dessler G (1979). Organización y Administración: enfoque situacional. México: Prentice Hall. Escorihuela L (1994).
- Erickson, F. (1986). Qualitative methods in research on teaching. En M.C. Wittrock, (Ed.), The handbook of research in teaching (Tercera Edición). New York: MacMillan, p. 130.
- F. y GARCÍA, I. (1997): Gestión de Recursos Humanos. Manual para técnicos de empresas turísticas. Cuarta Edición Actualizado. Editorial Síntesis. Madrid.
- Mayo, E. (1972). Problemas humanos de una civilización industrial. Buenos Aires: Nueva visión.
- Garcés Fuentes, A. (2004) Medición del Clima Organizacional. Madrid. Aguilar.
- Koontz, H y Wehrich, H. (1994): Administración. Una perspectiva global. Décima Edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana De México, S.A. México D.F.
- Peters, T. y Waterman, R. (1982). En búsqueda de la excelencia. New York: Harper & Row, p. 23.
- T. E. & Kennedy, A. A. (1982). Corporate Culture: The Rites and rituals of corporate life. New York: Addison-Wesley, p. 25.