

El clima organizacional como estrategia de mejora en una organización

The organizational climate as an improvement strategy in an organization

O clima organizacional como uma estratégia de melhoria em uma organização

Janette Brito Laredo

Universidad Autónoma de Baja California, México

jbrito@uabc.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-0525-6406>

Resumen

El clima organizacional es uno de los temas más estudiados debido a la importancia que representa para las empresas que buscan constantemente identificar oportunidades para mejorar e intervenir en su desarrollo. En tal sentido, el objetivo de la presente investigación consistió en diagnosticar del clima organizacional de una empresa perteneciente al ramo de la maquiladora en Baja California. El método empleado fue el modelo de desarrollo organizacional del ciclo continuo propuesto por Nadler, mediante la aplicación de las etapas necesarias para un correcto proceso de intervención (planeación, recopilación de información y seguimiento). Para recolectar la información se utilizó un cuestionario diseñado *ex profeso*, que evaluó catorce variables del clima organizacional, las cuales midieron la percepción de los individuos. Esto sirvió para constituir una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los empleados. Entre los resultados más destacados se identificaron algunas de las fortalezas de la empresa, de las cuales sobresalen las siguientes variables: filosofía y valores, objetivos, funciones y responsabilidades, e innovación y creatividad. Por otra parte, en cuanto a las áreas de oportunidad de la empresa, se destacaron las variables de colaboración y trabajo en equipo, estilo de liderazgo, comunicación y estrés en el trabajo. Finalmente, se presentan propuestas de mejora mediante procesos de intervención que la empresa puede implementar; esto con el fin de proponer cursos de acción para mejorar su desempeño, así como estrategias de cambio para optimizar su clima organizacional.

Palabras claves: clima organizacional, desarrollo organizacional, estrategia de mejora.

Abstract

The organizational diagnosis is of vital importance in organizations, it is a key factor in competitiveness, since it allows to increase and improve the productivity, efficiency and quality of the companies. The organizational climate is the aspect most commonly indicated in the organizational diagnosis and is a topic of great importance for organizations that constantly seek to identify opportunities and strengths as options for improvement and intervention for their organizational development. Therefore, the objective of this research was to determine an organizational development strategy based on a diagnosis of organizational climate in a company belonging to the branch of the maquiladora in Baja California. The method applied to the diagnosis was the organizational development model of the "continuous cycle" proposed by David Nadler, through the development of the necessary stages for a correct process of organizational intervention (planning, information gathering and follow-up). The instrument used to collect the information was an ex profeso designed questionnaire, which evaluated fourteen variables of the organizational climate, these measured the perception of the individuals, constituting an evaluative explanation of the organizational experience of the employees. Among the main results are identified the strengths of the organization which reside in the variables: Philosophy and Values, Objectives, Functions and Responsibilities and Innovation and Creativity. While the main areas of opportunity of the company are in the variables of collaboration and teamwork, leadership style, communication and stress at work. Finally, improvement proposals are presented through intervention processes that the company can implement, in order to propose courses of action regarding its performance, and suggest strategies for change to improve its organizational climate.

Keywords: Organizational climate, Organizational development, Improvement strategy.

Resumo

O clima organizacional é um dos temas mais estudados, devido à importância que representa para as empresas que buscam constantemente identificar oportunidades para melhorar e intervir em seu desenvolvimento. Nesse sentido, o objetivo da presente investigação foi diagnosticar o clima organizacional de uma empresa pertencente ao ramo da maquiladora na Baixa Califórnia. O método utilizado foi o modelo de desenvolvimento organizacional do ciclo contínuo proposto por Nadler, através da aplicação dos passos necessários para um correto processo de intervenção (planejamento, coleta de informações e acompanhamento). Para coletar as informações, utilizou-se um questionário elaborado ex profeso, que avaliou 14 variáveis do clima organizacional, que mediram a percepção dos indivíduos. Isso serviu para constituir uma explicação avaliativa da experiência organizacional dos funcionários. Entre os resultados mais marcantes foram identificados alguns dos pontos fortes da empresa, dos quais se destacam as seguintes variáveis: filosofia e valores, objetivos, funções e responsabilidades, inovação e criatividade. Por outro lado, em relação às áreas de oportunidade da empresa, foram destacadas as variáveis de colaboração e trabalho em equipe, estilo de liderança, comunicação e estresse no trabalho. Por fim, as propostas de melhoria são apresentadas através de processos de intervenção que a empresa pode implementar; isto para propor cursos de ação para melhorar seu desempenho, assim como mudar estratégias para otimizar seu clima organizacional.

Palavras-chave: clima organizacional, desenvolvimento organizacional, estratégia de melhoria.

Fecha Recepción: Mayo 2017

Fecha Aceptación: Noviembre 2017

Introducción

La estrategia competitiva que genera premisas de excelencia y calidad de su capital intelectual, así como un ambiente de colaboración como factores principales de una organización exitosa está basada en una adecuada combinación de modelos de gestión, planificación, ejecución y evaluación del rendimiento (Rosen, 2006).

En tal sentido, el diagnóstico organizacional ha adquirido una importancia esencial para las empresas, pues se ha convertido en una extraordinaria herramienta para aumentar y mejorar su productividad, eficiencia y calidad. Por este motivo, las empresas precisan de un especialista que observe de manera meticulosa y objetiva los procesos que se llevan a cabo en su interior para ofrecer posibles soluciones a sus debilidades (Rodríguez, 2016).

Al respecto, Guizar (2013) explica que el desarrollo organizacional es un instrumento que implica analizar, evaluar, examinar y sugerir cursos de acción sobre el desempeño de una empresa en cuanto a su situación actual con el fin de sugerir estrategias de cambio. Esto significa que el desarrollo organizacional es un esfuerzo planeado para aumentar la eficiencia y la salud de las instituciones empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento. De esta manera, el desarrollo organizacional como herramienta de crecimiento puede convertirse en una excelente decisión, ya que ayuda a los administradores de las empresas a realizar sus actividades de forma más eficaz (Beckhard, 1999).

El desarrollo organizacional, de acuerdo con sus objetivos estratégicos, estudia y diseña modelos para impulsar el desarrollo progresivo del rendimiento empresarial sostenible mediante la optimización de las competencias, habilidades y destrezas de las personas, esto desde una cultura organizacional capaz de promover cambios y nuevos desafíos laborales (Wirtenberg, 2007).

Burke (2008) argumenta que el desarrollo organizacional es un proceso que se ejecuta utilizando la tecnología, la investigación y la teoría de las ciencias de la conducta. Esto quiere decir que es determinante aplicar tanto la teoría como las intervenciones prácticas del desarrollo organizacional tomando en cuenta el contexto de las organizaciones (Cummings, Thomas y Worley, 2007).

De acuerdo con Rodríguez (2016), este es el aspecto aludido de forma más habitual en el diagnóstico organizacional, y los aspectos que lo componen son definidos como variables que se miden a partir de las percepciones, las cuales constituyen una afirmación evaluativa o una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema. Es decir, el clima organizacional se refiere a la percepción de los individuos de una empresa sobre su trabajo, ambiente físico en el que se desenvuelven, relaciones interpersonales y diversas regulaciones formales que afectan su ocupación.

En otras palabras, cuando se analiza el clima organizacional se deben considerar las características, la historia, las expectativas, las capacidades, las habilidades e incluso la personalidad de las personas, quienes en definitiva se enfrentan a una situación compuesta por diversos factores que pueden afectar positiva o negativamente su desempeño (García, 2009). Por ello, Segredo (2013) afirma que las interacciones que se establecen entre los individuos de una empresa impactan en el funcionamiento y en el ambiente de trabajo.

El clima organizacional, por tal motivo, ocupa un lugar destacado en el subproceso de mantenimiento y monitoreo del talento humano, de ahí que en los últimos años se haya constituido en un objeto de estudio en instituciones de diferentes sectores y tamaños, las cuales se esfuerzan por identificar sus principales características en términos de ambiente, motivación, liderazgo, entre otras.

En tal sentido, el enfoque y la aproximación al estudio del clima organizacional de diferentes autores enriquece las interpretaciones y explicaciones sobre los factores y aspectos que influyen en la construcción del clima organizacional, especialmente lo relacionado con los medios o herramientas que se deberían emplear para diagnosticarlo eficazmente, para atender las deficiencias de esa evaluación y para mantener las fortalezas que la organización tenga con respecto a sus metas y objetivos (Chiavenato, 2009).

Sobre este aspecto, Goleman, (2000) expresa enfáticamente lo siguiente:

El impacto del clima organizacional sobre el rendimiento del personal es de un 20 a un 30 %; es por ello que las empresas de clase mundial buscan constantemente identificar oportunidades de mejoras y puntos fuertes, basándose en este tipo de estudios para cerrar las brechas de satisfacción entre la organización y su gente (p.78).

Metodología

Características de la empresa seleccionada en la investigación

Para esta investigación se eligió una empresa perteneciente al ramo de la maquiladora en Baja California, la cual se encuentra en un proceso de entropía para buscar estrategias que le permitan reinventarse con un estricto enfoque al cliente. Esta industria, particularmente de exportación, ha adquirido importancia en los últimos años, lo cual ha servido para impulsar en Baja California el desarrollo tecnológico, la participación creciente en los mercados internacionales y la instrucción constante de los trabajadores que laboran en este tipo de entidades.

Los clientes de esta compañía están ubicados principalmente en Estados Unidos, por lo que la empresa requiere una plantilla de encargados dedicados al campo operativo y administrativo, dispuestos a enfrentar retos actuales y futuros, y a cumplir con las competencias técnicas y con las habilidades necesarias en aspectos como liderazgo, motivación, desarrollo personal, etc.

La empresa pretende encontrar un balance entre exceder las expectativas de los clientes y las de los empleados, de ahí que tenga un renovado interés por profundizar en comportamientos humanos y psicosociales que afectan los procesos de la organización, los cuales se deben explorar para saber si son la causa o el efecto de los resultados conseguidos hasta el momento.

Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son las principales fortalezas y áreas de oportunidad del clima organizacional en la empresa?
2. ¿Cuáles son los principales procesos de intervención que la empresa puede implementar con el fin de mejorar su clima organizacional?

Objetivos

Objetivo general

1. Implementar una estrategia de desarrollo organizacional partiendo de un diagnóstico del clima organizacional en la empresa.

Objetivos específicos

1. Identificar las principales fortalezas y áreas de oportunidad en cuanto al clima organizacional de la empresa.
2. Presentar propuestas de intervención en el aspecto humano que permitan mejorar el clima organizacional de la empresa.

A partir de lo anterior, se procuró realizar un diagnóstico en la compañía, lo cual, según Daft y Marcia (2005), es un paso esencial para la toma de decisiones, pues permite a los administradores analizar y comprender los factores causales básicos asociados con la situación actual de una organización determinada.

Diseño de la investigación

La naturaleza de la presente investigación fue de índole empírico-cuantitativa, ya que se intentó medir, de manera objetiva y con la mayor precisión posible, las variables involucradas. Asimismo, este fue un estudio de carácter descriptivo, pues se intentó conocer cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Igualmente, la indagación se sustentó en los principios de la investigación de campo, porque se desarrolló en una situación natural en la que se observaban las variables.

Población

La población objeto de estudio estuvo compuesta por 30 trabajadores (es decir, el total de empleados de la mencionada compañía), los cuales se encontraban distribuidos como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Distribución de los empleados de la empresa

Departamento	Número de empleados	Porcentaje de empleados
Operación de la planta	21	70 %
Almacén	2	7 %
Administrativos	4	13 %
Recursos humanos	1	3 %
Directivos	2	7 %
Totales	30	100 %

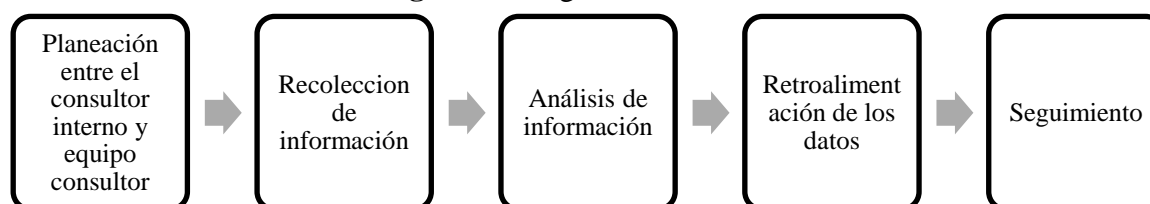
Fuente: Elaboración propia

Método aplicado

De acuerdo con Sánchez (2009), en este tipo de investigaciones se debe aplicar un modelo de desarrollo organizacional que agrupe un conjunto de estrategias administrativas sistematizadas para realizar un cambio planeado. Esto implica usar métodos para generar un proceso de transformación, el cual si bien resulta lento y gradual, conduce al exacto conocimiento de las fortalezas, debilidades de la organización y aprovechamiento de las oportunidades que coadyuvan a la plena realización de sus potencialidades (Kart, 2006).

Por tal motivo, el método aplicado para el presente estudio fue el modelo de desarrollo organizacional del ciclo continuo propuesto por Nadler. Este permite llevar a cabo el diagnóstico de forma eficaz porque involucra todas las etapas necesarias para un correcto proceso de intervención organizacional, el cual incluye no solo la planeación y recopilación de la información, sino también el seguimiento (figura 1).

Figura 1. Diagnóstico de ciclo continuo



Fuente: Guizar (2013)

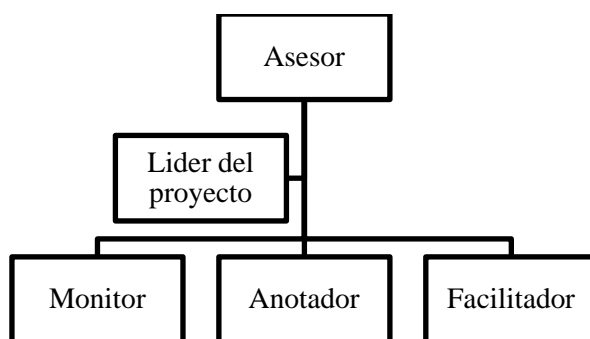
A continuación, se describen las etapas del diagnóstico del ciclo continuo de acuerdo con Guizar (2013).

Planeación entre el consultor interno y el equipo consultor

La planeación, como en todos los proyectos, es uno de los aspectos fundamentales para conseguir en gran medida el éxito general y el logro de los objetivos. Para efectos de este proyecto de intervención, el equipo consultor definió algunos roles y responsabilidades con el objetivo de facilitar la coordinación, favorecer el trabajo en equipo y asegurar el cumplimiento de todas las necesidades del estudio. Los roles específicos implementados por el equipo consultor fueron los siguientes:

- a. *Consultor interno*: Rol fundamental sobre todo en el inicio del proyecto. Tiene la responsabilidad directa de llevar a cabo el programa de desarrollo organizacional. Coordina y estimula el proceso, provee las entradas al proyecto, expresa necesidades, límites y expectativas. Básicamente es el representante de la empresa en el proceso. Es el principal responsable de ejecutar y tomar las acciones necesarias para lograr el desarrollo organizacional. En este proyecto, el consultor interno fue la administradora general de la empresa.
- b. *Consultor externo*: Este, generalmente, es una persona que se encuentra “afuera” de la organización, la cual apoya el proceso de cambio y provee el conocimiento para facilitar el cambio. Analiza, diagnostica, presenta acciones preventivas y correctivas, aunque generalmente no las ejecuta. En esta indagación se conformó un equipo de trabajo de cinco personas especialistas en el área, al cual se le denominó *equipo consultor*. Este se formó con el objetivo de lograr una mejor organización y efectividad en el proyecto de intervención. Asimismo, dentro del equipo consultor se establecieron roles y responsabilidades que cada integrante debía cumplir (figura 2).

Figura 2. Organigrama funcional del equipo consultor



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detallan las principales responsabilidades de los roles asignados.

Líder de proyecto

- Definir y comprender las actividades por realizar.
- Representante del trabajo del equipo ante el cliente.
- Definir qué se va a hacer, quién y cuándo.
- Establecer prioridades.
- Capacidad técnica.
- Capacidad de trato y gestión.
- Actitud positiva.
- Fomentar la creatividad.
- Dirigir y motivar al equipo de trabajo para alcanzar las metas del proyecto.

Monitor

- Monitorear que los tiempos y fechas de compromiso se cumplieran según lo acordado con el cliente y con el maestro.
- Monitorear la efectividad en las reuniones internas.
- Apoyar al grupo para que todo se entregara a tiempo y en forma.

Anotador

- Registrar todos los acuerdos y comentarios hechos en el grupo.
- Entregar una bitácora al final del proyecto.
- Anotar todos los pendientes del grupo y enviar una minuta semanal para que los integrantes cumplieran oportunamente con sus compromisos.

Facilitador

- Facilitar todos los recursos necesarios para que el grupo trabajara y no tuviera demoras con el proyector, las computadoras, el material empleado, etc.
- Agilizar el proceso de interacción.

En relación con la logística, el equipo consultor acordó con la empresa un total de cinco sesiones en diferentes horarios para aplicar el cuestionario en grupos. La metodología en esta sección fue únicamente asistir en los horarios pactados para aplicar el cuestionario al grupo de personas disponibles.

Recolección de información

El instrumento utilizado para recolectar la información fue el cuestionario autoadministrado, el cual fue diseñado *ex profeso* por el equipo consultor con las siguientes características:

- Personal, anónimo y confidencial.
- Contenía un total de 60 ítems (56 preguntas cerradas y 4 abiertas).
- Cada ítem tenía una afirmación que el empleado debía calificar indicando aquella que se acercara más a su percepción.
- La escala utilizada fue del 1 a 10 (10 = totalmente de acuerdo; 1 = totalmente en desacuerdo).
- Las variables evaluadas fueron las siguientes: 1) filosofía y valores, 2) objetivo, 3) funciones y responsabilidades, 4) innovación y creatividad, 5) identificación con la empresa, 6) administración de recursos humanos, 7) disposición al cambio, 8) condiciones físicas de trabajo, 9) sueldos y prestaciones, 10) estabilidad y desarrollo, 11)

comunicación, 12) estrés en el trabajo, 13) estilo de liderazgo y 14) colaboración y trabajo en equipo.

Los asistentes recibieron instrucciones del equipo consultor sobre las preguntas y la escala de evaluación. Posteriormente, el equipo consultor dio el tiempo necesario para que los empleados contestaran el cuestionario, y resolvió dudas en relación con algún ítem que no estuviera claro para los asistentes.

Análisis de la información

A cada respuesta se le asignó una puntuación, como se detalla a continuación:

- La respuesta más positiva = 10 puntos.
- La respuesta menos positiva = 1 punto.

La escala de evaluación general utilizada constituyó un elemento de interpretación cuantitativa donde se ubicaron seis categorías genéricas de niveles del clima organizacional con base en la siguiente escala general de evaluación (tabla 2).

Tabla 2. Escala general de evaluación

Escala general de evaluación		
Nivel	Categoría	Estrategia a seguir
De 10 a 9	Excelente	Mantener
De 8.99 a 8	Muy buen nivel	Consolidar
De 7.99 a 7	Buen nivel	Fortalecer
De 6.99 a 6	Área de oportunidad	Mejorar
De 5.99 a 4	Área de oportunidad mayor	Atención crítica
De 3.99 a 0	Área de oportunidad total	Atención emergente

Fuente: Adaptado de Guizar (2013)

La herramienta que el equipo consultor utilizó para el análisis cuantitativo fue el promedio. En esta etapa se consideraron todas las unidades sumadas, las cuales fueron divididas entre el número total de los elementos (entiéndase por elementos cuestionarios aplicados). Para evaluar la información el equipo consultor realizó sesiones donde se abordaron dos enfoques: análisis cualitativo y cuantitativo. Para el primero el equipo consultor inició haciendo una lista de todos los aspectos cualitativos que consideró relevantes. Luego, se utilizó la herramienta llamada *análisis de*

fuerzas, de Kurt Lewin. Esta revisión incluyó un estudio exhaustivo sobre cuáles habían sido las principales fuerzas que propiciaban o impulsaban el proceso de cambio, las cuales fueron marcadas con un símbolo que indicaba positivo. Finalmente, se valoraron las fuerzas restrictivas o negativas, es decir, aquellas que el equipo consideró que no favorecían el cambio. Al final, el equipo determinó cuáles habían sido los síntomas de salud y de enfermedad de la empresa.

Retroalimentación de los datos

Para la etapa de la retroalimentación de datos el equipo consultor acordó con el consultor interno presentar un informe ejecutivo para detallar los resultados y las intervenciones que el equipo sugeriría para iniciar el proceso de desarrollo organizacional.

Seguimiento

Para la etapa final el equipo consultor recomendó al cliente establecer un plan de reuniones con el tema específico de clima organizacional para que los directivos, administrativos y mandos intermedios revisaran las acciones que se estaban realizando, así como su estatus, avance y problemática presentada. Esto para asegurar que las acciones preventivas y correctivas se estuvieran realizando y para que los cambios se notaran dentro de la organización.

Resultados y discusión

En este apartado se mencionan los resultados del diagnóstico aplicado a la empresa, así como las principales recomendaciones determinadas a partir de los datos recabados. En primer lugar, se pueden identificar las fortalezas de la empresa, las cuales residen en las siguientes variables:

1. Filosofía y valores (9.03): Significa que los miembros de la organización tienen claramente definida y establecida la filosofía de la empresa, conocen su misión, visión, valores y además se sienten identificados con ella.
2. Objetivos (9.01) y funciones y responsabilidades (8.99): Esto representa un factor importante, pues indica que el personal conoce muy bien cuáles son sus responsabilidades dentro de la empresa. Asimismo, están conscientes de la jerarquía y de la estructura formal de la organización. Además, conocen muy bien hacia dónde va la empresa y los resultados que se han obtenido en relación con los objetivos planteados.
3. Innovación y creatividad (8.97): Quiere decir que existen mecanismos suficientes y pertinentes que permiten a los empleados comunicarse con la organización desde el punto de vista propositivo. Asimismo, indica que la organización ha desarrollado los canales para escucharlos y tomar en cuenta sus ideas y sugerencias.
4. Identificación con la empresa (8.56): Se puede afirmar que es una consecuencia directa de la identificación personal con la filosofía y los valores, ya que en la medida que eso sucede, la gente siente plena satisfacción y lealtad hacia la organización donde se desarrolla.
5. Administración de recursos humanos (8.45): Indica que la administración se ha preocupado por llevar a cabo procesos efectivos y de calidad en relación con los recursos humanos, es decir, desde la integración hasta la desvinculación de su personal. A partir de este dato se puede inferir que la empresa comprende que al emplear a personas no preparadas para cumplir con su rol o el tener al personal insatisfecho puede impactar de forma negativa en la productividad.

Por otra parte, en cuanto a las áreas de oportunidad de la empresa se pueden mencionar las siguientes:

1. Colaboración y trabajo en equipo (3.97): Indica que la empresa debe buscar mecanismos para mejorar la integración del equipo directivo, administrativo y operacional para

potencializar su efectividad. Asimismo, debe buscar optimizar el funcionamiento interno en cuanto a ambiente, proceso, resultados, etc., de forma que el equipo de trabajo logre impactar de manera positiva en los clientes internos y externos.

2. Estilo de liderazgo (4.79) y comunicación (5.35): Significa que la empresa debe ser consciente de que sus mandos intermedios y líderes son el canal directo para mejorar la efectividad organizacional. De hecho, al mejorar el estilo de liderazgo personal e interpersonal, el personal mejorará sus resultados e imprimirá mayor entusiasmo a sus funciones.
3. Estrés en el trabajo (4.90): Señala que la organización no ha reconocido cuáles son los principales factores que provocan estrés en el trabajo, por ejemplo, el autoritarismo, las exigencias, los horarios, la falta de herramientas o recursos indispensables para trabajar, etc. La empresa, por tanto, debe revisar qué estrategias puede implementar para que sus trabajadores reduzcan los niveles de estrés, de modo que se pueda fomentar una mayor productividad en el personal. Los resultados obtenidos por cada variable de estudio se muestran en la tabla 3.

Tabla 3. Resultados por variables

Diagnóstico		Escala	
Variable	Resultado	Evaluación	Estrategia
Filosofía y valores	9.03	Excelente	Mantener
Objetivos	9.01	Excelente	Mantener
Funciones y responsabilidades	8.99	Muy buen nivel	Consolidar
Innovación y creatividad	8.97	Muy buen nivel	Consolidar
Identificación con la empresa	8.56	Muy buen nivel	Consolidar
Administración de RR. HH.	8.45	Muy buen nivel	Consolidar
Disposición al cambio	8.43	Muy buen nivel	Consolidar
Condiciones físicas de trabajo	8.05	Muy buen nivel	Consolidar
Sueldos y prestaciones	8.01	Muy buen nivel	Consolidar
Estabilidad y desarrollo	7.97	Buen nivel	Fortalecer
Comunicación	5.35	Área de oportunidad mayor	Atención crítica
Estrés en el trabajo	4.90	Área de oportunidad mayor	Atención crítica
Estilo de liderazgo	4.79	Área de oportunidad mayor	Atención crítica
Colaboración y trabajo en equipo	3.97	Área de oportunidad total	Atención emergente
Total empresa	7.5	Buen nivel	Fortalecer

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados se recomiendan algunos procesos de intervención que la empresa puede implementar con el fin de mejorar su clima organizacional. En relación con la colaboración y el trabajo en equipo, aplicar la técnica de *team building*, que sirve para modificar el comportamiento mediante las relaciones no estructuradas en grupo. Esta técnica permite que todos los individuos se reúnan en un ambiente libre y abierto para conversar de ellos mismos y de sus procesos de interacción, moderados ligeramente por un consultor externo para apoyar la ciencia de la conducta. En esta actividad el grupo es orientado a los procesos, lo que significa que los individuos aprenden por observación y participación, lo cual es más efectivo porque trasciende lo que habitualmente se hace en una lección o curso. Con esta intervención se logrará aumentar la conciencia de los miembros del equipo sobre su propia conducta e intensificar su sensibilidad hacia el comportamiento de los demás. El resultado se verá directamente reflejado en la empatía, pues se

intentará mejorar las habilidades para escuchar, ampliar la tolerancia y fortalecer las habilidades para resolver conflictos.

Para optimizar el estilo de liderazgo y la comunicación efectiva se recomienda implementar un diagnóstico de liderazgo situacional que permita a cada integrante del equipo conocer sus principales fortalezas y debilidades con respecto a ellos mismos y a su estilo de liderazgo. En este diagnóstico se pueden abordar temas como el liderazgo centrado en valores, el desarrollo de colaboradores, la inteligencia emocional y las implicaciones en el proceso de manejo de conflictos. También es importante sugerir que este programa sea solo para el personal clave y con futuro en la organización. Para lograr lo anterior se debe implementar de forma paralela un programa de alineación puesto-persona con la intención de validar si los trabajadores que actualmente fungen como líderes realmente cumplen con los requerimientos que exige el perfil de sus puestos; luego, con base en los resultados, se pueden tomar decisiones de desarrollo de carrera o de movimientos de personal.

Finalmente, para disminuir el estrés en el trabajo se propone hacer una evaluación profunda y específica en cada puesto sobre la organización, pues la mayoría de las personas coincidieron en señalar que las cargas laborales no eran equitativas. Para esto, se recomienda hacer una valuación profunda de puestos que incluya la medición de los tiempos en actividades y rediseñar los puestos con base en las actuales necesidades de la organización, ya que cada cargo (con sus respectivos perfiles, descripciones y valuaciones) fue creado cuando la empresa tenía menos de 50 % de los clientes actuales.

Conclusiones y recomendaciones

El diagnóstico del clima organizacional es solo una aproximación investigativa a uno de los fenómenos sociales de mayor importancia en nuestra época. Aplicar este tipo de estudios permite construir organizaciones más humanas en las que cada persona encuentre un espacio para desarrollarse en plenitud. Igualmente, la productividad hoy en día es un reto que solo puede asumirse desde una perspectiva que considere las necesidades de los seres humanos, y no solo las de un sistema productivo impersonal altamente tecnificado.

Por último se presentan algunas recomendaciones generales: Una vez entregado el diagnóstico a la administración es conveniente difundir los resultados a todos los miembros de la empresa; de esa manera pueden aportar ideas y ser parte de las soluciones. También se deben establecer planes de trabajo departamentales con revisiones constantes, de modo que se puedan atender las áreas de oportunidad detectadas en el diagnóstico. Y se deben fijar mecanismos o procedimientos que permitan la continua y sistemática evaluación del clima organizacional para tener puntos de referencia en cuanto a la mejora y los avances.

Referencias

- Beckhard, R. (1999). *Desarrollo organizacional: modelos y estrategias*. Miami: Editorial Addison-Wesley.
- Burke, W. (2008). *Organizational change: Theory and practice*. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw Hill.
- Cummings, G., Thomas, C. y Worley, G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Thomson.
- Daft, R. y Marcia, D. (2005). *Introducción a la administración* (4.^a ed.). México: Thomson.
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración, (42), 43-61. Recuperado de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=225014900004>.
- Goleman, D. (2000). *Leadership that Gets Results*. *Harvard Business Review*, 78-92.
- Guizar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Kart, T. (2006). Transforming organization for organic growth: the DNA of change leadership. *Journal of Change Management*, 6(1), 3-20.
- Rodríguez, D. (2016). *Diagnóstico organizacional*. Alfaomega.
- Rosen, E. (2006). *The culture of collaboration*. New York: Read Apple Publishing.
- Sánchez, A. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de Documentación*, (12), 235-254.
- Segredo, P. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21430556017>.
- Wirtenberg, J. (2007). The future of organization development: enabling sustainable business performance through people. *Organization Development Journal*, 25(2), 11-20.