



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN
Licenciatura en Comportamiento Organizacional

Modalidad:
ARTÍCULO CIENTÍFICO

Título:
**Estudios de clima organizacional: su importancia para la toma
de decisiones en la administración de recursos humanos.
Reconstrucción de una experiencia vivencial**

Sustentante
Bach. María Lorena Aguirre Portuguez

Tutora:
MBA. Tania Rojas

Agosto, 2007

Estudios de clima organizacional: su importancia para la toma de decisiones en la administración de recursos humanos. Reconstrucción de una experiencia vivencial

Autora: Lorena Aguirre Portugal¹

RESUMEN

El estudio de clima organizacional es un tema que ha venido incrementado su demanda investigativa, por cuanto se ha convertido en una herramienta que permite evaluar y determinar qué tipo de dificultades existen, tanto en el ámbito de recursos humanos como en el organizativo. Cabe destacar la importancia que reviste para una organización el conocimiento del clima organizacional, por ser una fuente de retroalimentación sobre la manera como esta ha venido desenvolviéndose; a la vez, representa una oportunidad para desarrollar estrategias e introducir ajustes mejor planificados y estructurados, que le ofrezcan un panorama más claro a fin de enfrentar las exigencias del entorno y la competencia y tomar las decisiones necesarias para un mejor desempeño.

Descriptores

Comunicación / Clima organizacional / Comportamiento organizacional / Toma de decisiones

ABSTRACT

The study of the working environment is becoming more popular lately and there are more investigative demands to deepen our knowledge in this field. It has become a tool to evaluate and to identify different types of difficulties in the human resources field. It is important that the working environment serve as a reflection of how employees feel as a source of feedback. It also represents an opportunity to develop strategies to introduce better planned and structured adjustments that offer a vision to face the demands of the market and the competition to make the necessary decisions for a better performance.

Describers

Communication / Working Environment / Making Decisions.

¹ Bach. Administración de Negocios. Sustentante al grado de Licenciatura en Comportamiento Organizacional de ULACIT. Correo electrónico: laguirre earth.ac.cr

I. INTRODUCCIÓN

Dentro del comportamiento de las organizaciones, el clima organizacional constituye un factor relevante para el desarrollo de estas. Facilita el proceso explicativo del comportamiento humano en el trabajo, lo cual es importante porque el capital humano se considera uno de los recursos más valiosos con que cuenta una organización.

De la misma manera, los constantes cambios en el entorno: los avances tecnológicos, la globalización, el surgimiento de la competencia, procesos productivos y capital humano mejor calificado, han sido algunas de las causas por las cuales las organizaciones han tenido que ir modificándose y adoptando nuevas formas de operar. Estas exigencias del entorno han obligado a las organizaciones a replantearse e iniciar un proceso de cambio, para poder alinear su estrategia empresarial y fortalecer su estructura organizativa.

¿Qué deben hacer los administradores y los gerentes? El reto será lograr que la organización funcione en forma efectiva y eficiente. Desde luego, esto no lo podrán lograr sin la ayuda de uno de los recursos más importantes para una organización: su fuerza de trabajo; aunada a factores tales como los procesos productivos, la estructura organizativa, los recursos financieros y costos, le permite a la organización generar una ventaja competitiva que la distinga de las demás.

En este sentido, aunque los estudios de clima organizacional constituyen una actividad muy compleja, son una herramienta de gran utilidad para las organizaciones que quieran modificar situaciones o actuaciones de desempeño que les impiden lograr eficiencia y eficacia (Gibson, Ivancevich, y Donnelly, 2003).

El caso que se presenta corresponde a una entidad educativa, en la cual se practicó un estudio de clima organizacional dirigido a mejorar el desempeño en una de las unidades de servicio y, como consecuencia, incrementar la satisfacción de los clientes. Otro objetivo consistió en recopilar, analizar y evaluar información que sirviera de guía para crear un proyecto de gestión organizacional en todas las unidades de trabajo de la organización.

II. METODOLOGÍA

La investigación que se presenta seguidamente, se basa en la importancia de los estudios de clima organizacional para la toma de decisiones en la administración de recursos humanos. Así mismo, se realizó la reconstrucción de una experiencia vivida, sobre el tema, por una empresa educativa.

Para el desarrollo del tema se emplearon dos tipos de investigación: la investigación exploratoria, por cuanto, a pesar de ser un tema del cual ya se ha investigado anteriormente, sus autores presentan una diversidad de opiniones y conceptualizaciones sobre él. También, se utilizó la investigación descriptiva, ya que a través de esta se podrá reconstruir la experiencia vivida por la empresa educativa, a partir de las características, perfiles, grupos y procesos del estudio y análisis llevado a cabo (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

La información requerida para realizar la investigación se tomó de fuentes primarias, tales como libros, artículos, tesis, estudios, monografías, correspondientes a diversos autores que han escrito sobre el tema. Además se recurrió a fuentes secundarias, como internet y diferentes bases de datos localizadas en la web (Hernández et al., 2006).

III. CLIMA ORGANIZACIONAL

Historia y definición

El concepto de *clima organizacional* comenzó a adquirir una mayor popularidad alrededor del año 1960. En esta época, autores como Taguiri, Forehand y Von Gilmer comienzan a emitir definiciones sobre el tema (Furnham, 2006).

Taguiri (1964), mencionado por Furnham (2006), propone como sinónimos de clima organizacional los términos de *atmósfera, condiciones, cultura y ecología*. Por su parte, Forehand y Von Gilmer (1964), mencionados por el mismo autor, plantean una definición más completa, al conceptualarlo como un conjunto de características que describen la organización, la distinguen de otras, son relativamente perdurables en el tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización.

Para Hall (1996), el clima organizacional es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, que son percibidas por los empleados y que influyen en su conducta.

Brow y Moberg (1990) lo conciben como las características del medio ambiente y la forma en que estas son percibidas por los miembros de la organización.

Dada la gran cantidad de investigaciones efectuadas en este campo, los investigadores han brindado diferentes enfoques y conceptualizaciones sobre el tema. Por lo tanto, no existe una definición única para este concepto. Sin embargo, para el presente caso, se definirá el clima organizacional como las características que describen una organización y la

forma en que estas son percibidas por sus integrantes, lo cual repercute en el comportamiento y desempeño, tanto individual como de la organización.

Causas y consecuencias

Según apunta Furnham (2006), hay diversos factores que intervienen en el clima organizacional: tecnológicos, sociales, políticos, culturales, los valores, la estructura organizacional y el liderazgo. Además, señala que abundan los modelos o teorías para explicar o describir el clima organizacional como la causa y consecuencia de factores organizacionales. No obstante, se carece de evidencias empíricas que sustenten esta afirmación.

Es un hecho que el clima organizacional está presente en las organizaciones y las puede afectar de manera positiva o negativa. Entre las consecuencias positivas están la productividad, satisfacción, rotación baja, adaptación, motivación e innovación. Por otro lado, las consecuencias negativas son el ausentismo, desmotivación, alta rotación, inadaptación, resistencia al cambio, conflictos, baja productividad y accidentalidad, entre otras (Asepeyo, 2007).

El clima organizacional determina el comportamiento de los empleados en una organización. De la misma manera, este comportamiento determinará la productividad organizacional, a través de conductas eficientes y eficaces. De ahí la importancia de trabajar en ambientes que generen motivación, participación, rendimiento, seguridad, y en donde el empleado sea considerado como un activo de gran valor (Robbins, Stephen P., 2004).

Igualmente, el clima organizacional es un aspecto determinante para la toma de decisiones, pues de él depende en gran medida la forma en que se toman y ejecutan las decisiones en una organización.

Importancia para las organizaciones

Los estudios de clima organizacional tienen importancia para las organizaciones porque posibilitan evaluar, por medio del recurso humano, el desempeño de la organización; además, mediante su enfoque dinámico, facilitan la corrección de aquellos componentes que así lo requieren.

Como lo señala Juanico (2007), se debe medir y gestionar el clima laboral, en aras de conseguir mejores resultados. También, considera importante conocer las causas que están produciendo desmotivación, con el propósito de poder actuar sobre ellas y aumentar la motivación de las personas. Así mismo, indica que no solo se debe medir el clima organizacional, sino que además se debe intervenir en él para gestionarlo con la intención de

modificarlo, de forma que traiga beneficios para la organización y para sus integrantes.

Por su parte, Carr, Schmidt, Ford & DeShon (2003), citados por Cotton (2007), comentan que, en una reciente revisión de 51 estudios sobre clima organizacional, se ha encontrado que este ejerce fuertes presiones sobre el desempeño de las personas en relación con los resultados, a lo largo de una amplia gama de entornos de trabajo.

El conocimiento del porqué de ciertas actitudes o del comportamiento de sus integrantes, debe ser una constante preocupación de las organizaciones que quieran enfrentar un verdadero y exitoso cambio en su desempeño y productividad. Por ello, es aconsejable realizar periódicamente mediciones de clima organizacional, con el objeto de emprender acciones que contribuyan al desarrollo de la organización.

Con los estudios de clima organizacional, las organizaciones también pueden efectuar ajustes en su estructura, filosofía, planificación estratégica, comunicación, procesos, consecución de metas, y así generar una ventaja competitiva que las diferencie de la competencia.

IV. INSTRUMENTOS PARA EL ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Al realizar una evaluación sobre el clima organizacional, es fundamental que la persona a cargo del estudio concentre sus esfuerzos en utilizar los instrumentos de acuerdo con las necesidades reales de la organización y con las características de sus integrantes; esto con la finalidad de obtener una mayor precisión y exactitud en los resultados.

En el mercado se encuentra presente una amplia gama de instrumentos para llevar a cabo estudios de clima organizacional: cuestionarios, entrevistas, observación, análisis documental, dinámicas de grupos y debates (Molina Maisch, 2007).

Los instrumentos más usados por consultores o especialistas en estos tipos de diagnósticos organizacionales son:

Los cuestionarios

Un cuestionario es un conjunto de preguntas en torno a una o más variables por medir (Hernández, Fernández, Baptista, 1998). Este tipo de instrumento utiliza preguntas abiertas y cerradas.

Con el cuestionario, los participantes pueden emitir sus opiniones sin temor alguno, pero se puede dejar por fuera información valiosa por no estar contemplada dentro de las preguntas del cuestionario.

Grupo focal (*Focus Group*)

Esta herramienta se emplea para conocer la opinión y percepción de diferentes integrantes de la organización con respecto a una serie de variables, las cuales se someterán a evaluación por parte de un moderador. En estos casos, es de gran utilidad grabar las sesiones de trabajo, para evitar la omisión de cualquier comentario importante. Se recomienda que estos grupos sean dirigidos por expertos en el tema.

La observación

A través de la observación directa y diaria, se pueden identificar factores del ambiente de trabajo y del desempeño de los integrantes de la organización. Un factor importante de considerar es que, mediante la observación, se puede recoger una gran cantidad de información acerca del talento humano (actitudes, comportamiento, opiniones, interrelaciones).

Aunque es una herramienta útil para obtener información valiosa, requiere de gran inversión de tiempo a fin de conseguir resultados.

La entrevista

En la entrevista, la información se obtiene cara a cara con los participantes. Se utiliza para desarrollar variables más concretas, o para confirmar cierta información recopilada por medio de los cuestionarios. La información obtenida se considera de gran importancia para el estudio.

A pesar de los diferentes instrumentos ofrecidos en el mercado y que han venido a facilitar la labor del encargado de aplicar el estudio de clima organizacional, es necesario tomar cuenta ciertos factores que ayudarán a lograr resultados más exactos en un proceso de este tipo.

V. CONSIDERACIONES NECESARIAS E INDISPENSABLES PARA REALIZAR ESTUDIOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Tal como lo exponen diversos autores, en los estudios de clima organizacional se deben considerar ciertos factores, a saber:

- La persona experta que vaya a realizar el estudio debe garantizar al empleado la total confidencialidad de la información que él suministrará. Se recomienda a la gerencia promover la participación de todos los empleados de la organización, para recopilar la mayor cantidad de aportes y, de esta manera, asegurar el éxito del estudio. También, es importante que estos estudios los realice una entidad externa a la empresa, para evitar distorsiones en la información y eliminar la desconfianza o resistencia en el talento humano en cuanto a su participación (Google, 2007).
- Se debe recordar que cada organización posee diferentes necesidades, por lo que el instrumento por utilizar debe considerarse según sea el caso o problema de investigación. Dentro de los cuestionarios sobre estudios de clima organizacional, se incluyen aspectos como: trabajo en equipo, motivación, liderazgo, satisfacción, deseo de cambio, remuneración, responsabilidad, ergonomía, condiciones ambientales, relaciones interpersonales (Gestiopolis, 2007).
- Molina (2007) sugiere el uso simultáneo de varias técnicas instrumentales, con el fin de brindar una perspectiva diferente y confirmar por varias vías la hipótesis formulada. También, estima importante emplear instrumentos con validez (probados en contenido) y confiabilidad comprobadas (confianza en los resultados), aunque los ofrecidos en el mercado no garantizan que las dimensiones de interés de la organización se encuentren presentes en estos instrumentos.
- En opinión de Cotton (2007), es necesario estimular e involucrar a los empleados en el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el estudio, y trabajar juntos para desarrollar un programa de mejoramiento del clima.
- Bustos, Miranda y Peralta (2007) manifiestan que las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional, para estar seguros de la solidez de su recurso humano.
- Rojas (2007) advierte que emprender acciones de cambio sin haber realizado un diagnóstico organizacional adecuado, equivale a invertir en tiempo y recursos sin lograr ningún resultado. Además, tales acciones pueden ocasionar efectos contraproducentes e irreversibles

para la organización y sus integrantes. Al respecto, hace una reflexión de que *"información sin acción es letra muerta"*. Esto significa que, si se sabe cuáles factores afectan el clima organizacional, deberían aplicarse las medidas correctivas necesarias.

- Tubán (2007) destaca la conveniencia de iniciar con un proceso de retroalimentación al personal en cuanto a los resultados y acciones correctivas del estudio realizado. Además, propone repetir periódicamente los estudios, con el propósito de comparar los resultados obtenidos a través del tiempo y conocer si las acciones correctivas adoptadas han dado resultados positivos.

Los estudios de clima organizacional son una práctica compleja que requiere de esfuerzo, planificación, tiempo, recursos y compromiso. Por eso, si la organización decide aplicar un proyecto de este tipo, deberá estar en total disposición de proveer todo el apoyo requerido para su ejecución.

No se considera conveniente emprender un estudio de clima organizacional sin contar con el total convencimiento y aprobación de la alta gerencia, en cuanto a la importancia que tiene en el desempeño y mejoramiento de los integrantes y, por ende, de la organización.

Este tipo de proyecto suscita una serie de expectativas en los integrantes de la organización, por lo cual la alta gerencia debe asumir compromisos y realizar su mejor esfuerzo por tratar de satisfacerlas.

Tal y como lo mencionan los expertos en el tema, los estudios de clima organizacional facilitarán el proceso de cambio en la organización. Sin embargo, se debe tener presente que no basta realizar el estudio para diagnosticar el clima organizacional, sino que también se deben emprender las acciones necesarias para mejorarlo y mantenerlo a través del tiempo. Sabiendo que estos estudios se fundamentan en las percepciones de los empleados, puede ser que estas acciones no den los resultados esperados y se tenga que efectuar ajustes en el camino.

Un factor determinante en la aplicación de un estudio de clima organizacional, es el proceso de comunicación.

Comunicar con anterioridad el objetivo de dicho estudio permite disminuir la incertidumbre y desconfianza, a la vez que genera un sentido de participación y compromiso por parte de los integrantes de la organización.

Conocer por qué se realizará el estudio, cuáles serán sus posibles beneficios para los integrantes y para la organización, qué proceso seguirá el estudio, así como motivar a los integrantes a participar y hacer del conocimiento los compromisos adquiridos por la organización, ayudará a que la información derivada del estudio sea más certera y apoye el proceso de toma de decisiones.

Para emprender el estudio, es necesario conocer el porqué del estudio y las variables que se desean medir. Con ese fin, se debe analizar en detalle cada una de ellas, a efectos de obtener la información que ayudará a tomar las decisiones y acciones más convenientes para la organización.

La elección del instrumento de medición es muy importante. En el mercado se ofrecen varias alternativas, pero no todas cumplen los requerimientos de la organización. Sin embargo, podrían adaptarse de acuerdo con sus necesidades. Cada instrumento de medición deberá verificarse, para comprobar su funcionalidad y confiabilidad.

Los estudios de clima organizacional no deben utilizarse solo como una herramienta para detectar problemas, sino que también pueden emplearse como una medida preventiva para realizar intervenciones en toda la organización.

VI. RECONSTRUCCIÓN DE UNA EXPERIENCIA VIVENCIAL²

Antecedentes

La experiencia vivida por la organización en estudio, es un ejemplo muy claro del esfuerzo que debe realizar el gerente por conocer el clima imperante en la organización y por emprender las acciones necesarias para mejorar y mantener un clima saludable.

La organización en estudio es un centro educativo sin fines de lucro, dedicado a la enseñanza de las ciencias agrarias. Inició operaciones hace unos diecisiete años, y está integrada por aproximadamente 400 funcionarios y 400 estudiantes. Esta organización está conformada por diversas unidades de trabajo, entre ellas la Unidad de Servicios.

La Unidad de Servicios ha sufrido una serie de cambios debido al crecimiento y aparición de nuevos requerimientos en la organización. De esta manera, y ante la necesidad de mejorar su desempeño y, por ende, la satisfacción de sus clientes, se procedió a efectuar un estudio de clima organizacional que permitiera formular una propuesta de mejoramiento.

La Unidad de Servicios empezó operaciones en el año 1990, y brinda soporte y mantenimiento a la actividad informática necesaria para el funcionamiento de la organización. En sus inicios, contaba con dos colaboradores: un encargado de la Red y un coordinador de la Unidad; esto por cuanto las necesidades y expectativas de los clientes, en ese momento, eran mínimas, debido a las limitaciones en materia tecnológica que presentaba la organización.

² Ing. Sonia Hernández (2006), consultora que realizó el estudio de clima organizacional de la organización en estudio.

Con el crecimiento de la organización, por la incorporación de nuevos colaboradores, estudiantes, infraestructura, unidades de trabajo, cambios en el entorno, procesos con mayor complejidad y, en consecuencia, el surgimiento de mayores necesidades, la Unidad de Servicios se vio obligada a transformar su estructura organizativa.

Para el año 1992, la Unidad se desempeñó bajo una nueva estructura organizacional, con nuevas instalaciones, mayor tecnología en equipo, incorporación de nuevo personal administrativo, nuevas áreas de trabajo y más servicios.

Los nuevos avances tecnológicos, los cambios en el entorno y el crecimiento de la organización, obligaron a la Unidad de Servicios Informáticos a innovarse, para así aprovechar las oportunidades generadas por estos cambios, a saber: *hardware*, *software* y demás herramientas, los cuales permiten agilizar los procesos, almacenar la información en forma más eficiente y efectiva, y cumplir las expectativas de sus clientes.

A pesar de la transformación experimentada por la Unidad en su estructura organizativa y modo de funcionar, y de todos los esfuerzos por lograr un desempeño satisfactorio, no fue suficiente para satisfacer las expectativas de sus clientes y de la organización.

La Unidad de Servicios estaba mostrando un bajo desempeño, el cual causaba la insatisfacción de los clientes. Ante esta situación, se procedió a establecer un plan de mejoramiento para la Unidad.

Medidas adoptadas a partir del estudio de clima organizacional

La organización contrató a una consultora externa para que, en conjunto con representantes de la organización (el equipo de relaciones públicas y el coordinador del proyecto), realizara el estudio de clima organizacional.

En el estudio participaron la comunidad estudiantil (400) y los funcionarios de la organización (400), dentro de los cuales figuran miembros de la facultad académica. La muestra se seleccionó al azar, tomando en cuenta que hubiera representantes de las diversas áreas y puestos que conforman la organización.

Tal y como lo indican los expertos en clima organizacional, se analizaron las dimensiones y variables que permitieran determinar cuáles eran las causas de la problemática.

En la siguiente tabla, se presentan las dimensiones e instrumentos de medición utilizados para desarrollar el estudio de clima organizacional:

DIMENSIONES	INSTRUMENTOS
Trabajo en equipo	Entrevista
Medio ambiente	Encuesta
Liderazgo	Grupo focal
Motivación	Observación
Recompensa	
Estructura organizativa	
Procesos	

El estudio de clima organizacional se dividió en cuatro etapas:



Etapa I: Diagnóstico

Dentro de las actividades contempladas para efectuar el diagnóstico estaban:

- a. *Análisis estratégico de la unidad y su relación con la organización:* con el propósito de comprobar la alineación y cumplimiento entre los objetivos estratégicos de la organización y el plan de trabajo de la Unidad de Servicios.
- b. *Estructura organizacional:* para analizar y evaluar los procedimientos administrativos de la unidad, normas y directrices institucionales, procesos, puestos, servicio al cliente, entre otros aspectos.
- c. *Análisis de procesos:* con el fin de revisar los diferentes procesos y responsabilidades de cada puesto de trabajo, para así determinar duplicidad, importancia, cumplimiento de deberes y cualquier otra información relevante para el estudio.
- d. *Análisis de puestos de trabajo:* en busca de comprobar perfiles de puestos, competencias, asignación de responsabilidades y capacitación, a efectos de evaluar si se contaba con personas y las competencias necesarias para ejecutar cada puesto de trabajo.
- e. *Satisfacción de los clientes:* para conocer las causas de satisfacción o insatisfacción de los clientes.

- f. Validación: a fin de validar, con la alta gerencia, los hallazgos de la investigación.

Las dimensiones y los instrumentos de medición fueron analizados por el grupo a cargo de la aplicación del estudio (la consultora contratada, coordinador del proyecto y los relacionistas públicos de la organización). Así mismo, tanto las dimensiones como los instrumentos se adaptaron de acuerdo con las necesidades que presentaba la organización y, posteriormente, se validaron.

Etapa II: Diseño

Una vez concluida la primera etapa (diagnóstico de la situación actual de la unidad), se procedió a diseñar una propuesta de organización, la cual contempló las siguientes actividades: recursos humanos (procesos, perfil de los puestos de trabajo, funciones, competencias, salario, motivación y capacitación), estructura organizativa (normas y procedimientos, puestos de trabajo, plan de trabajo, recursos, entre otros), clientes (requerimientos en cuanto a servicios, infraestructura y equipo), todo esto tomando en consideración los resultados del diagnóstico y las variables que los participantes del estudio consideraron como claves.

Una vez diseñada la propuesta, se sometió a la aprobación de la alta gerencia de la organización.

Etapa III: Implementación

Después de aprobada la propuesta, se elaboró un cronograma de actividades (capacitación, actividades motivacionales, nuevas funciones, reestructuración de puestos y procesos, responsabilidades, entre otras) que facilitara su implementación.

Se dio a conocer la propuesta a los integrantes de la Unidad de Servicios, así como las actividades y forma en que se implementaría.

Etapa IV: Seguimiento

Se procedió a la implementación de la propuesta, y se establecieron dos auditorías de gestión para darle seguimiento.

Dentro de las medidas de control del cumplimiento de la propuesta se encuentran: celebración de reuniones mensuales para retroalimentación, aplicación de encuestas de satisfacción al cliente cada seis meses, informes

sobre el avance y cumplimiento del plan de trabajo de la Unidad, buzón de sugerencias, y cronograma de capacitación y actividades motivacionales.

Cabe mencionar que esta etapa está en proceso. Sin embargo, en la ejecución de las actividades los resultados fueron positivos, y se percibe un mejoramiento en la Unidad de Servicios.

Impacto del estudio para la organización

Aspectos positivos

Algunos de los aspectos positivos derivados del estudio de clima organizacional son:

Organización

- Se reconoce que la Unidad de Servicios cuenta con infraestructura, recurso humano y equipo tecnológico moderno y apropiado para brindar un servicio de calidad.
- La Unidad de Servicios es considerada por los integrantes de la organización como un área crucial para el desempeño de esta última.
- Se percibe que la organización realiza grandes esfuerzos a fin de proveer los recursos necesarios para el buen funcionamiento de la Unidad.

Integrantes de la Unidad de Servicios

- Se los reconoce como profesionales calificados, con las capacidades, conocimientos y herramientas necesarios para afrontar y satisfacer los requerimientos de los clientes y de la organización.
- Algunos de los integrantes de la Unidad tienen buena disposición para solucionar los problemas que se presentan.
- Los integrantes de la Unidad de Servicios tuvieron la oportunidad de expresar sus opiniones, tanto positivas como negativas, y de plantear alternativas de solución.

Clientes

- A través del aporte de los clientes y de las diferentes actividades en las que participaron, se determinaron las causas que estaban generando insatisfacción.
- Los clientes aprovecharon la ocasión para exponer sus requerimientos, así como sus recomendaciones y soluciones de mejora.

- Se elaboró e implementó un plan de acción orientado a mejorar el servicio al cliente y, de esta manera, cumplir los requerimientos.

Aspectos negativos

Entre los principales aspectos negativos detectados están:

Organización

- Carencia de un manual de normas y procedimientos administrativos que dicte los lineamientos por seguir
- Un liderazgo empobrecido (paternalista) por parte del coordinador de la Unidad
- Ausencia de comunicación efectiva y de un sistema de retroalimentación
- Falta de planificación y control del trabajo que realiza la Unidad de Servicios

Integrantes de la unidad de trabajo

- No existe claridad en las funciones y responsabilidades de los integrantes (no están claramente definidas ni distribuidas). Esta situación ocasiona incertidumbre a los clientes, ya que no saben a quién recurrir cuando requieren un servicio.
- Hay desmotivación en los integrantes de la unidad, no se practica el trabajo en equipo y falta comunicación (predomina la comunicación informal).
- Se percibe una mala actitud y poca disposición de ayuda por parte de ciertos integrantes de la Unidad. No se ejerce una cultura de servicio al cliente.

Clientes

- La inexistencia de una plataforma de servicio provoca que no se le dé un seguimiento ágil y oportuno a sus requerimientos.
- La excesiva demanda de servicios en la Unidad, dificulta la pronta respuesta a las solicitudes.
- El acceso a servicios, equipo y capacitación tecnológica es limitado.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los estudios de clima organizacional se utilizan como fuente de retroalimentación, para conocer y comprender las actitudes y comportamiento de los trabajadores. Además, permiten saber cuál es la percepción de los integrantes con respecto a la organización.

Con los estudios de clima organizacional se puede rediseñar puestos de trabajo, aplicar cambios en la estructura organizativa, crear programas de capacitación, llevar a cabo programas motivacionales, desarrollar y fomentar el trabajo en equipo, establecer normas y procedimientos, además de brindar una serie de alternativas de solución que contribuyen al mejoramiento de una organización.

Antes de iniciar un proyecto de clima organizacional, se recomienda valorar si la alta gerencia está plenamente convencida de su ejecución e importancia, y del grado de compromiso que asumirá ante el proyecto.

Según los expertos, para garantizar el éxito del estudio es de gran importancia definir con claridad el objetivo del estudio y los factores o dimensiones sobre los cuales se estará trabajando.

Los estudios de clima organizacional no deben considerarse varitas mágicas que vayan a disminuir o deshacer los conflictos en los integrantes o la organización, sino más bien como estudios cuyo objetivo principal es ayudar a identificar las causas del conflicto y, de esta forma, brindarle a la organización una oportunidad de mejorar.

Tal como lo menciona Tubán (2007), a menos que la dirección de la empresa esté preparada para admitir su parte de responsabilidad en los resultados indeseables en la gestión de administrar sus recursos humanos, no habrá solución posible. Es un hecho innegable que la tarea de la dirección es dirigir y que, si bien es cierto hay factores externos e internos en la empresa sobre los cual tiene poco control, esto no basta para absolverla de su responsabilidad.

Los estudios de clima organizacional no deben emplearse solo como una herramienta para la solución de problemas, sino también como una fuente de retroalimentación que puede aprovecharse para prevenir los conflictos.

En el proyecto de estudio de clima organizacional, se recomienda la participación y motivación de los integrantes de la organización, así como de la alta gerencia. Igualmente, es aconsejable realizar el estudio en toda la organización, pues en el ámbito organizacional pueden existir factores específicos generadores de conflicto y, por ende, causantes de un clima negativo en alguna de sus unidades de trabajo.

Es conveniente mantener una comunicación abierta y clara desde el inicio del estudio, para facilitar el proceso y obtener resultados certeros y valiosos.

Los estudios de clima organizacional no deben aplicarse después de una crisis o evento problemático, ni cuando haya excesivo trabajo o actividades pendientes, por cuanto se corre el riesgo de obtener información negativa.

Después de ejecutar un estudio de clima organizacional, es importante efectuar evaluaciones de desempeño periódicas, con el propósito de realizar ajustes en aquellos procesos o actitudes que así lo requieran.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Brow, W. y Moberg, D. (1990). Teoría de la organización y la administración: enfoque integral. México, Editorial Limusa.

Bustos, Paulina; Miranda, Mauricio y Peralta, Rodrigo (2007). Clima organizacional. Recuperado el 12 de junio de 2007, de:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>.

Cotton, Peter (2007). Desarrollando un clima organizacional óptimo (2). Recuperado el 8 de junio de 2007, de:
http://www.gestiopolis.com/Canales8/rrhh/los_recursos_humanos/como-desarrollar-un-clima-organizacional-optimo.htm.

Gestiopolis. Las encuestas sobre el clima laboral y ambiente de trabajo en la empresa. Clima organizacional. Recuperado el 25 de junio de 2007, de:
<http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/encuessobclim.htm>.

Google. Asepeyo. Clima organizacional. Recuperado el 2 de julio de 2007, de:
[http://www.asepeyo.cat/apr/apr0301.nsf/ficheros/PSI0703001.%20clima%20Organizacional.pdf/\\$file/PSI0703001.%20Clima%20Organizacional.pdf](http://www.asepeyo.cat/apr/apr0301.nsf/ficheros/PSI0703001.%20clima%20Organizacional.pdf/$file/PSI0703001.%20Clima%20Organizacional.pdf).

Gibson, James L.; Ivancevich, John M. y Donnelly, James H. (2003). Las organizaciones. 10ª. edición. McGraw-Hill. México.

Hall. R. (1996). Organizaciones, estructura, procesos y resultados. 2ª. edición. Prentice Hall. México.

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación. 4ª. edición. McGraw-Hill. México.

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (1998). Metodología de la investigación. 2ª. edición. McGraw-Hill. México.

Molina Maisch, Elena (2007). Estudios de clima organizacional. Recuperado el 18 de mayo de 2007, de: <http://www.gestiopolis.com/Canales8/rrhh/los-recursos-humanos/estudios-de-clima-organizacionaal.htm#autor>.

Molina Maisch, Elena (2007). Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. Recuperado el 20 de mayo de 2007, de: <http://blog.pucp.edu.pe/media/116/20061013-clima%20organizacional.doc>.

Rojas Odalis (2007). Clima laboral: el estado de ánimo de la organización. Recuperado el 5 de junio de 2007, de: <http://www.mujeresdeempresa.com/relaciones-humanas/070201-clima-laboral.asp>.

Training Solutions (2006). Clima organizacional y gestión del talento humano. Recuperado el 22 de junio de 2007, de: <http://www.training-s.org/pdf/gestiondeltalento/sesion%203%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20GTH.pdf>.

Tubán Félix y Reynaldo J. (2002). Medición del clima laboral en las organizaciones. Recuperado el 14 de junio de 2007, de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/mecluch.htm>.