Intervención eficaz del Clima Organizacional de una unidad o departamento

Martha G. Ugueto Maldonado[1], Neyda T. Cardozo Sánchez[2], Cora E. Infante Colmenares[2], Freddy G. Pérez Lobo[2]

[1] Coord. de Investigación Industrial. Decanato de Investigación. Universidad Nacional Experimental del Táchira. Av. Universidad, Paramillo. San Cristóbal. Venezuela. mugueto@unet.edu.ve
[2] Dpto. de Ingeniería Industrial. Universidad Nacional Experimental del Táchira. Av. Universidad, Paramillo. San Cristóbal. Venezuela. ncardozo@unet.edu.ve, jj1545@cantv.net, perezfreddy21@cantv.net

Resumen

Uno de los objetivos de la función Recursos Humanos es generar y mantener un ambiente de trabajo que propicie el máximo rendimiento de las personas, tornándose importante para un administrador evaluar el clima de su organización y generar intervenciones sustentadas en variables concretas, considerándose necesario suministrar una propuesta metodológica para identificar variables que se deben precisar para mejorar un ambiente de trabajo especifico, efectivamente. Se deben identificar indicadores e ítems que permitan diseñar el cuestionario para evaluar el clima organizacional basado en una teoría como la de Clima Organizacional de Likert, cuyas dimensiones son: métodos de mando, fuerzas motivacionales, procesos de comunicación, procesos de influencia, procesos de toma de decisiones, procesos de planificación, procesos de control y Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Se aplica el cuestionario a una muestra representativa de trabajadores de la unidad a evaluar, se procesa la información en un programa estadístico y se analizan los datos a través de la prueba de hipótesis, el nivel de significancia de cada dimensión precisa si ésta determina el clima organizacional de la unidad, el valor de correlación indica cuales están impactando con mayor intensidad y por ende en cuales centrar las intervenciones para mejorar el ambiente de trabajo efectivamente.

Palabras clave: Clima Organizacional, Diagnóstico, Dimensiones e Intervención.

1. Planteamiento del Problema

Tomando en cuenta que el objetivo de la función de Recursos Humanos, además de situar a las personas con las competencias necesarias en el puesto adecuado también es el de generar y mantener un ambiente de trabajo que propicie el máximo rendimiento o desempeño de las mismas, aunado al hecho de que el comportamiento individual depende en alto porcentaje de las características individuales tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas, pero también depende de la situación, es decir de la forma en que la persona percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. El clima organizacional es un aspecto muy importante que influye sobre el comportamiento del personal y genera consecuencias para la organización, según Uch - RRHH el portal de estudiantes de RRHH, es entendido como: "el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta".

A partir de lo anterior se puede inferir que el desarrollo de un buen clima organizacional propende por un escenario donde la realización personal hace posible la realización de la organización; por lo tanto, se torna importante para un administrador de personal, evaluar o diagnosticar el clima de su organización, pero sobre todo iniciar y sostener un cambio con base a los elementos específicos prioritarios sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.

Según lo afirmado por Brunet, (1987) cuando el especialista en administración de recursos humanos quiere escoger un cuestionario para proceder a la evaluación del Clima de su organización debe tener presente su naturaleza multidimensional; es decir, la selección del número y el tipo de dimensiones que sustentan el instrumento de medida en cuanto a importancia, lo que determinará la eficacia de la evaluación. Además en el mercado son muy pocos los instrumentos de medida para evaluar el clima organizacional y los que se consiguen han sido realizados para empresas especificas, por lo tanto, se consideró necesario suministrar una propuesta metodológica para identificar cuáles de las dimensiones precisan una intervención prioritaria por parte de la dirección para mejorar el ambiente de trabajo.

2. Basamento Teórico: Teoría del Clima Organizacional de Likert

Según Brunet (1987), esta teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización como la llama su autor, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa… el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional (p.28). El precitado autor sostiene que para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores" (p.28). La reacción de un individuo ante cualquier situación depende de la forma como ve las cosas y no de la realidad objetiva.

Las dimensiones utilizadas por la teoría del clima organizacional de Likert, según Brunet, (1987, pp. 45-46) son: los métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales, las características de los procesos de comunicación, las características de los procesos de influencia, las características de los procesos de toma de decisiones, las características de los procesos de planificación, las características de los procesos de control y los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. Asimismo, Brunet (1987) explica que de la combinación e interacción de estas variables surgen dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno con dos subdivisiones, el Clima Tipo Autoritario y el Tipo Participativo, cuyas características por dimensión se describen en las Tablas 1 y 2, respectivamente.

Tabla 1. Clima Tipo Autoritario

Sistema I (Explotador)	**Sistema II (Paternalista)**
Fuerzas Motivacionales	
Los motivos de basan en: miedo, temor, dinero y status. Actitudes hostiles se considera a los empleados como esclavos Insatisfacción fuertemente sentida por los empleados	Los motivos de basan en: las necesidades de dinero, del ego, del status y del poder, algunas veces en el miedo. Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización. Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo.

Tabla 1. (Continuación)

Sistema I (Explotador)	**Sistema II (Paternalista)**
Métodos de Mando	
Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/ subordinados	Naturaleza Autoritaria con un poco de relación de confianza superiores/ subordinados
Procesos de comunicación	
Poca comunicación ascendente, lateral o descendente. La distorsión caracteriza la comunicación, generando desconfianza en los empleados	Poca comunicación ascendente, descendente y lateral. La interacción entre superiores/ subordinados se establece con precaución por parte de los empleados
Procesos de influencia	
No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua.	Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales.
Procesos de toma de decisiones	
Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en información parcial e inadecuada	Las políticas se deciden en la cumbre pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se toman en los niveles inferiores, basadas en información adecuada y justa.
Procesos de planificación (establecimiento de objetivos)	
Éstos no son más que ordenes, parecen que se aceptan pero generalmente surge resistencia intrínseca.	Se reconocen como órdenes y una aceptación abierta de los objetivos pero con resistencia clandestina.
Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	
Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación	Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación
Procesos de control	
El control se efectúa en la cumbre	El control se efectúa en la cumbre

Fuente: Brunet (1987

Tabla 2. Clima Tipo Participativo

Sistema III (Consultivo)	**Sistema IV (Participación de grupo)**
Métodos de Mando	
Consulta entre superiores/subordinados con una relación de confianza bastante elevada	Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados
Fuerzas Motivacionales	
Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados. Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen. Se observa satisfacción mediana en el trabajo.	Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y la evaluación del rendimiento en función de objetivos.

Tabla 2. (Continuación)

Sistema III (Consultivo)	Sistema IV (Participación de grupo)
Procesos de comunicación	
Comunicación de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral. Puede darse poca distorsión.	Comunicación no solo descendente y ascendente sino también lateral No se observa ninguna distorsión
Procesos de influencia	
Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza elevado.	Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia.
Procesos de toma de decisiones	
Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar decisiones más especificas en lo niveles inferiores	El proceso de toma de decisiones esta diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.
Procesos de planificación (establecimiento de objetivos)	
Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa aceptación abierta pero con algunas resistencias	Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencia. Hay plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados
Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	
Investigación de los objetivos muy elevada con buenas posibilidades de formación	Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes
Procesos de control	
Los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.	Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores

Fuente: Brunet (1987

Igualmente, Brunet (1987) acota respecto a la teoría de los sistemas de Likert, "cuánto más cerca esté el clima de una organización del sistema IV, o de participación en grupo, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal de esta empresa; cuanto más cerca esté el clima del sistema I, éstas serán menos buenas" (p. 32). Igualmente, el autor comenta que la teoría de los sistemas de Likert postula que el surgimiento y establecimiento del clima participativo facilita la eficacia individual y organizacional de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar.

3. Propuesta Metodológica para Intervenir eficazmente el Clima Organizacional

3.1. Diseño del instrumento para evaluar el Clima Organizacional

Tomando en cuenta que el instrumento de medición privilegiado para analizar el clima es el cuestionario y que su validez será mayor si se diseña a partir de una teoría, es decir si sus ítems o enunciados son relativos a las dimensiones de la misma, se deben identificar los indicadores que permitirán evaluar cada dimensión especifica de la teoría que lo sustenta. Por las razones

señaladas en el apartado anterior, la metodología propuesta toma como base la Teoría del Clima Organizacional de Likert; 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 3, a manera de ilustración se listan los propuestos.

Tabla 3. Enunciados para evaluar la dimensión Métodos de Mando

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

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 4 se muestran los enunciados que permiten evaluar éstos indicadores.

Tabla 4. 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	En la organización o departamento se trabaja en una atmósfera de miedo y amenazas, se nos castiga en caso de desobediencia o fallas en el trabajo
	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
	La organización me brinda beneficios que permiten mejorar mi calidad de vida
	Las políticas de remuneración son injustas
Reconocimiento otorgado por el jefe	A las personas que se distinguen en la organización o departamento, por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., su jefe les valora, les destaca o les motiva
	No importa si hago las cosas bien porque mi jefe las reconoce

Procesos de comunicación: conceptualizada 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 ésta dimensión: medios de comunicación utilizados, fluidez de la comunicación y percepción de los tipos de comunicación en la organización. En la Tabla 5 se describen los enunciados que permiten evaluar éstos indicadores de procesos de comunicación.

Tabla 5. Enunciados para evaluar la dimensión Procesos de Comunicación

Indicador	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 influencia: tomando en cuenta que consiste en la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización, se establecen los indicadores: percepción de la influencia mutua y nivel de influencia del personal en el direccionamiento organizacional, para la medición de ésta dimensión. En la Tabla 6, se proponen los enunciados para evaluar procesos de influencia.

Tabla 6. Enunciados para evaluar la dimensión Procesos de Influencia

Indicador	Ítem
Percepción de la influencia mutua	En la organización, todo el personal contribuye al esfuerzo que realiza el equipo para servir a los clientes
Nivel de influencia del personal en el direccionamiento organizacional	Mi jefe estimula y acepta las ideas y sugerencias
	Las interacciones superior-subordinado son importantes para el establecimiento de los objetivos, métodos y actividades de mi departamento
	A través del sindicato, tenemos cierta influencia ante la dirección

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 7 se indican los enunciados que permitirán evaluar ésta dimensión.

Tabla 7. Enunciados para evaluar la dimensión Procesos de Toma de Decisiones

Indicador	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

Tabla 7. (Continuación)

Indicador	Ítem
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

Procesos de planificación: forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices. Los indicadores propuestos para su medición son: Participación en la formulación de objetivos y Percepción de la aceptación de los objetivos. En la Tabla 8 se proponen los ítems para evaluar los dos indicadores propuestos en ésta dimensión.

Tabla 8. Enunciados para evaluar la dimensión Procesos de Planificación

Indicador	Ítem
Participación en la formulación de objetivos	Salvo en casos de urgencias, los objetivos se establecen tomando en consideración a todos los miembros
	Mi jefe no toma en cuenta mi opinión y participación para el establecimiento de objetivos dentro del hospital
Percepción de la aceptación de los objetivos	Generalmente existe plena aceptación de los objetivos formulados por la organización

Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: consiste en la planificación así como la formación deseada por lo que se proponen como indicadores para medir la percepción que tienen los empleados sobre ésta dimensión: claridad respecto a la evaluación del desempeño, percepción de la pertinencia de la evaluación del desempeño, oportunidades de formación y retroalimentación de los resultados de la evaluación del desempeño. En la Tabla 9 se listan los enunciados propuestos para evaluar ésta dimensión.

Tabla 9. Enunciados para evaluar la dimensión Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento

Indicador	Ítem
Claridad respecto a la evaluación del desempeño	Frecuentemente no cuento con información específica y sobre lo que esperan los superiores, respecto a mi comportamiento y mi desempeño
	Se me comunican oportunamente los criterios sobre los cuales van a evaluar mi desempeño
Percepción de la pertinencia de la evaluación del desempeño	Las evaluaciones de desempeño permiten descubrir mis necesidades de formación y de perfeccionamiento
	La evaluación de desempeño realizada por la organización es objetiva, constructiva y oportuna
Oportunidades de formación	En esta organización se muestra una preocupación constante por el perfeccionamiento y capacitación del personal
	La organización es flexible y me apoya cuando quiero realizar alguna actividad (cursos, seminarios, etc.) que me permita desarrollarme profesionalmente
Retroalimentación de los resultados de la evaluación del desempeño	Frecuentemente no soy informado sobre la correspondencia o no de mis actuaciones respecto a las normas establecidas y a las expectativas de mi superior

Procesos de control: ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales. Los indicadores propuestos para su medición son: percepción de la centralización de los procesos de control y aceptación de los mecanismos de control. En la Tabla 10 se proponen los ítems para evaluar los dos indicadores propuestos en ésta dimensión.

Tabla 10. Enunciados para evaluar la dimensión Procesos de Control

Indicador	Ítem
Percepción de la centralización de los procesos de control	Las funciones de supervisión y control no se encuentran difundidas por toda la institución
	Siempre tengo la idea de ser mi propio jefe y de no tener doble chequeo en las labores cotidianas
Aceptación de los mecanismos de control	Estoy de acuerdo con la forma como la organización controla el cumplimiento de las normas, la entrada, la salida, la asistencia, los permisos y el cumplimiento de las tareas

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. En la Tabla 11, a manera de ilustración se muestra parte de lo que seria el instrumento para evaluar el clima organizacional.

Tabla 11. Parte del Instrumento para evaluar el Clima Organizacional de una Unidad

	TA	A	N	D	TD
Mi jefe prefiere atenerse a las reglas claramente establecidas					
Mi jefe se interesa únicamente porque el trabajo sea cumplido					
Existe una relación de confianza bastante grande entre superiores y subordinados					

3.2. Sobre la Aplicación del Cuestionario y Análisis de Resultados

Se debe aplicar el cuestionario, si es posible, a el universo de trabajadores de la unidad en la que se va a diagnosticar el clima, sino es posible, por lo menos a una muestra representativa de los mismos, a mayor nivel de complejidad de la unidad se sugiere estratificar la muestra para estudiar la posibilidad de existencia de microclimas.

Una vez aplicado el instrumento se procesa la información en el programa estadístico SPSS, y 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, cuyo modelo se ilustra en la Figura 1, 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 significancia analizado, se rechaza o se acepta H_0, indicando respectivamente, que existe o no correlación entre la relación estudiada.

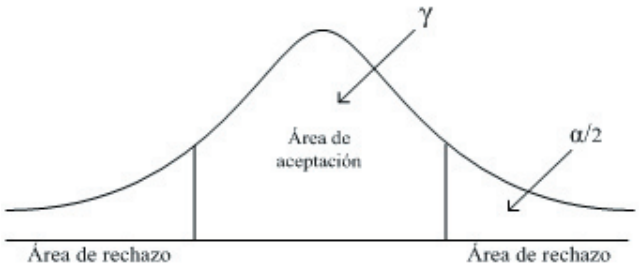

Figura 1. Curva normal

En caso de que exista correlación, la magnitud de la misma viene determinada por el coeficiente de correlación (ρ). Cualitativamente, la intensidad de la correlación se determina por las categorías que se muestran en la Tabla 12, a continuación.

Tabla 12. 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 13, se muestran a manera de ejemplo la síntesis de los resultados obtenidos a través del programa estadístico para un caso específico, donde el clima organizacional esta determinado por las siguientes dimensiones: métodos de mando, fuerzas motivacionales, procesos de comunicación y objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, ya que se 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; además las dimensiones: procesos de influencia y procesos de planificación lo determinan igualmente, pero con un nivel de confianza de 95%, sus niveles de significancias se encuentran entre 0.005 y 0,025. Por el contrario, los procesos de control y los procesos de toma de decisiones son dimensiones, que para este caso especifico, no determinan el ambiente de trabajo percibido, ya que con un nivel de confianza del 95%, no existe correlación estadística significativa.

Tabla 13. Síntesis de los resultados obtenidos por el programa estadístico para un caso específico

Dimensión	Significancia	Correlación de Pearson (ρ)	Intensidad de Correlación
Métodos de mando	0,000	0,726**	Alta
Fuerzas motivacionales	0,000	0,867**	Muy alta
Procesos de comunicación	0,002	0,492**	Moderada
Procesos de influencia	0,020	0,385*	Baja
Procesos de toma de decisiones	0,058	0,319	Baja
Procesos de planificación	0,024	0,375*	Baja
Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	0,000	0,703**	Alta
Procesos de control	0,426	0,137	Muy Baja

Los resultados en éste 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 los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades, seguidamente en la forma en que se utiliza el liderazgo en la organización para influir en ellos y en la planificación y evaluación del rendimiento del personal de manera pertinente.

Tomando en cuenta que en el momento de identificar en cuál de los sistemas definidos por la teoría Likert, descritos en las Tablas 1 y 2, se encuentra la unidad o departamento evaluado, según el comportamiento de las ocho dimensiones, generalmente, dicho comportamiento no permite ubicar a la unidad en un único sistema, el estudio cuantitativo propuesto permite generar un criterio objetivo para seleccionar en cuáles de éstas dimensiones sustentar la ubicación del tipo de clima. Por ejemplo, para el caso especifico mostrado anteriormente, la descripción del clima organizacional se parece a la descripción del clima organizacional "Participativo en grupo" de la teoría de Likert ; sin embargo, la tendencia de las respuestas en ciertos enunciados se contradicen con el mencionado tipo de clima, las cuales pertenecen a las dimensiones de: métodos de mando y procesos de toma de decisiones, siendo éstas según la Tabla 13 , las que tienen coeficiente de correlación más bajos comparativamente con las otras dimensiones (correlación muy alta o alta) que impactan en el clima, razón por la cual, no afectan la tendencia participativa en grupo del mismo; igualmente, de las dimensiones que tienen un impacto muy alto sobre el clima organizacional: fuerzas motivacionales y procesos de comunicación, muestran una clara tendencia a favor del clima participativo en grupo.

4. Conclusiones

La metodología propuesta permite, a partir del nivel de significancia de las dimensiones, precisar las que en realidad determinan el clima organizacional de la unidad estudiada, además la intensidad de la correlación indica cuales están impactando en mayor nivel y por ende en ellas se deben centrar las intervenciones para mejorar el ambiente de trabajo de la unidad o departamento. Además de lo anterior, con la tendencia de los resultados de las respuestas de los enunciados que evalúan cada dimensión se puede identificar en cuál de los cuatro sistemas de la teoría de clima organizacional de Likert (explotador, paternalista, consultivo o de participación en grupo) se encuentra la unidad o departamento evaluado, otorgándole mayor importancia para la ubicación en el sistema a las dimensiones que posean un mayor nivel de correlación, ya que éstas son las que mayor impacto tienen en el tipo de clima organizacional existente en un determinado momento.

La intervención requerida para mejorar el ambiente de trabajo se debe sustentar en la búsqueda del tipo de clima organizacional idóneo, es decir, si la percepción de la mayoría de los trabajadores conduce a un tipo de clima explotador o paternalista se deben generar acciones para que las dimensiones identificadas como las de mayor impacto conlleven a un tipo de clima participativo, ya sea consultivo o de participación en grupo.

Referencias

Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. México, México. Editorial Trillas, S.A. de C.V

Uch-RRHH el portal de estudiantes de RRHH. (s.f.). Clima laboral. [Documento en línea]. Disponible: http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/ articulos/42/ clima.htm.

Royalty, A. B. (1996), The Effects of Job Turnover on the Training of Man and Women, Industrial and Labor Relations Review, vol. 49, núm. 3, pp. 506-521.

Schuler, R. S.; Jackson, S. E. (1987a), Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices, Academy of Management Executive, vol. 1, núm. 3, pp. 206-219.

Schuler, R. S.; Jackson, S. E. (1987b), Organizational Strategy and Organization Level as Determinants of Human Resource Management Practices, Human Resource Planning, vol. 10, núm. 3, pp. 125-141.

Schultz, T. W. (1960), The Formation of Human Capital by Education, The Journal of Political Economy, vol. 68, diciembre, pp. 571-583.

Sisson, K.; Storey, J. (2000), The Realities of Human Resource Management, Open University Press, Buckingham.

Smith, A. (1993), Training and Enterprise Performance: Is There any Link?, Training Agenda, vol. 1, núm. 3, pp. 24-27.

Smith, A. (1993), Training and Enterprise Performance: Is There any Link?, Training Agenda, vol. 1, núm. 3, pp. 24-27.

Smith, A.; Hayton, G. (1999), What Drives Enterprise Training? Evidence from Australia, The International Journal of Human Resource Management, vol. 10, núm. 2, abril, pp. 251-272.

Snell, S. A.; Dean, J. W. Jr. (1992), Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective, Academy of Management Journal, vol. 35, núm. 3, pp. 467-504.

Valle Cabrera, R. (1995), La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington.

Vicente Lorente, J. D. (2000), Inversión en Intangibles y Creación de Valor en la Industria Manufacturera Española, Economía Industrial, vol. II, núm. 332, pp. 109-123.

Williamson, O. E. (1981), The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, American Journal of Sociology, vol. 87, pp. 548-557.

Williamson, O. E. (1991), Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, Administrative Science Quarterly, vol. 36, núm. 2, pp. 269-296.