

Diagnóstico interno del clima organizacional en una cooperativa de transportes intermunicipal de la ciudad de Palmira de conformidad al mejoramiento de su gestión administrativa

Martha Lucía Fuertes D.¹

Julio Cesar Montoya R.²

María Fernanda Caballero L.³

RESUMEN

El ejercicio académico que fundamenta este proyecto de grado corresponde al “Diagnóstico interno del clima organizacional en una Cooperativa de Transporte Intermunicipal de Palmira. Se realiza este proyecto, en este tipo de organizaciones, primero porque son empresas de gran dinámica de servicio, y segundo, por la complejidad interna de este tipo de compañías en cuanto a su personal que lo conforman (ejecutivos, directivos, empleados, pasantes y conductores).

Sobre la base de las consideraciones anteriores, la investigación tuvo como punto de partida, el análisis de información interna, necesaria para contextualizar la situación actual y de conformidad a la identificación de las necesidades de cambio.

La fase intermedia, corresponde a la revisión del nivel de eficacia del tipo de liderazgo y estilo de gestión gerencial de la Transportadora, la idea de este proceso era medir el trato de los directivos hacia todo su personal colaborativo y hacia sus grupos de interés (clientes, proveedores, asociados).

Por último, ante la situación detectada, se procedió a sintetizar todos los factores incidentales asociados al clima organizacional para plantear una propuesta de mejoramiento administrativo.

¹ Contadora Pública, Especialista en Finanzas, Maestría en Administración, docente Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD. martha.fuertes@unad.edu.co

² Administrador de Empresas, Especialista en Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo, Maestría en Administración de Empresas. Docente de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD. julio.montoya@unad.edu.co

³ Psicóloga, Magíster en Psicología, estudiante de Doctorado en Psicología, docente Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Grupo de investigación: Subjetividades y sujetos colectivos. maria.caballero@unad.edu.co

Palabras claves: clima organizacional, motivación, trato, liderazgo, gestión

Introducción

Realmente las empresas no crecen verticalmente, sino de forma horizontal, puesto que las organizaciones se consolidan por el nivel de sinergia que logran internamente, una comunicación fluida y eficaz que se traduce en el cumplimiento de los objetivos empresariales; en tal sentido, cuando en un ambiente laboral se respira corporatividad, y los colaboradores se les nota el arraigo por la empresa, es allí donde un Gerente puede manifestar que va por buen camino, sin creer que ya el propósito se ha cumplido a cabalidad.

Cabrera, (1999), afirma que el clima laboral es la personalidad de una empresa. Asimismo menciona que el clima laboral se forma por medio de una ordenación de las características propias de la empresa. El clima es un medio donde se manifiestan las habilidades o problemas que los trabajadores tienen dentro de la empresa para aumentar o disminuir su productividad. (Maish, 2004) , sostiene que evaluando el clima laboral se puede determinar las dificultades que existen en una empresa a nivel de recursos humanos. El capital humano trabaja en la empresa para facilitar o dificultar los pasos que conducirán a la productividad de los mismos, y por ende de la organización.

Diagnosticar el clima organizacional en una organización tan multidiversa en su recurso humano como una transportadora intermunicipal, suponía un desafío importante pero posible de asumir, por ello, este documento justifica su elaboración

Marco Teórico

Aproximación al concepto de Clima Organizacional

(Fernández, 1996), señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpan y Croft (1963) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona, como ya se mencionó en el apartado de comportamiento organizacional.

Por tanto, no es de extrañar que en sus investigaciones de Lewin, acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona. En 1950 Cornell viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60, (Fernández y Sánchez Op cit).

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello

plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral (Fernández, 1996).

Al respecto, (Likert, 1986), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva. Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva. Desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues tenemos a diversos autores que han definido este campo, citados por (Furnham, 2001).

(Forehand G.A., 1964) , definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

(Schneider, 1985), define el clima organizacional como un conjunto de “Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.

(Weinert, 1987), define este concepto como “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.

Por otro lado, la postura operacionalista o “fenomenológica” considera “al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones”. (Peiro, 1996).

Para efectos de este estudio se tomó la definición dada por (Guillén, 2000) quienes definen el clima organizacional como “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”

El Clima Organizacional “consiste en la estructura organizacional y en la orientación de las personas que es un determinante de los niveles de calidad en una organización” (Kuei, Madu, & Lin, An empirical investigation, 1997)

Factores asociados al clima organizacional

(Litwin, 1978) definen nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una organización y que, se relacionarían con ciertas propiedades de la misma: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad.

Para (Davis, 1997) y (Robbins, 1999), los factores a considerar, que como es sabido, se diferencian entre organizaciones, ya que cada empresa posee características únicas, serán los siguientes: Motivación, Satisfacción, Involucramiento, Actitudes, Valores, Cultura Organizacional, Estrés y Conflicto.

¿Por qué diagnosticar el clima Organizacional?

Algunos autores relacionan el clima organizacional con los siguientes factores:

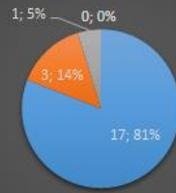
- Estructura: relacionada con las reglas, trámites, procedimientos que los trabajadores deben enfrentar en el cumplimiento de su trabajo.
- Responsabilidad (empowerment): sentimiento de autonomía de los trabajadores en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo. Medida en que la supervisión es más o menos estrecha.
- Recompensa: percepción de los trabajadores sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Utilización de premios y castigos.
- Desafío: es la medida en que los trabajadores perciben su trabajo como un reto, en función del grado en que la organización acepta riesgos calculados a favor del desarrollo individual.
- Relaciones: percepción de los trabajadores de un ambiente de trabajo agradable en el que las relaciones interpersonales toman un papel preponderante.
- Cooperación: percepción de los trabajadores de la existencia de un espíritu de ayuda mutua, en donde el énfasis está puesto en el apoyo entre trabajadores y directivos.
- Estándares: percepción de los trabajadores al respecto de las normas de rendimiento fijadas por la organización.
- Conflictos: es el grado en que entre los miembros de la organización, ya sean pares o niveles superiores se acepta la diversidad de opiniones y no se teme enfrentar las discrepancias.
- Identidad: sentimiento de pertenencia a la organización y al grupo de trabajo, como un elemento valioso en el que se genera la sensación de estar compartiendo objetivos personales con los de la organización.

Revisión interna de procesos por Dirección

En virtud de medir el nivel de satisfacción de los empleados se llevó a cabo la siguiente encuesta

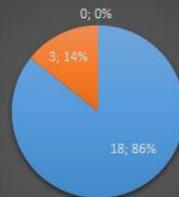
Variable Propósito

1. ¿Conoce la misión de la empresa donde labora?



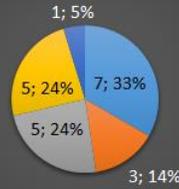
(1) Muy de acuerdo (2) De acuerdo (3) Neutro
(4) En desacuerdo (5) Muy en desacuerdo

2. ¿Sabe la visión de la empresa?



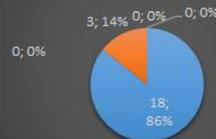
(1) Muy de acuerdo (2) De acuerdo (3) Neutro
(4) En desacuerdo (5) Muy en desacuerdo

3. ¿Le han informado sobre la filosofía que sigue la empresa?



(1) Muy de acuerdo (2) De acuerdo (3) Neutro
(4) En desacuerdo (5) Muy en desacuerdo

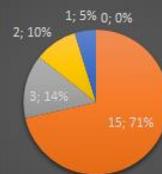
4. ¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?



(1) Muy de acuerdo (2) De acuerdo (3) Neutro
(4) En desacuerdo (5) Muy en desacuerdo

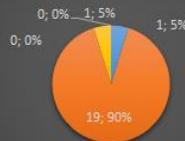
Variable Estructura

1. Las actividades que realiza son congruentes a su puesto



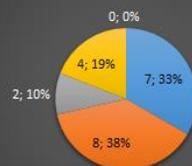
(1) Muy de acuerdo (2) De acuerdo (3) Neutro
(4) En desacuerdo (5) Muy en desacuerdo

2. La división de las áreas de trabajo son adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa



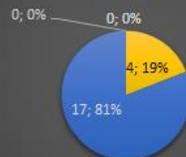
(1) Muy de acuerdo (2) De acuerdo (3) Neutro
(4) En desacuerdo (5) Muy en desacuerdo

3. Su puesto permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades



(1) Muy de acuerdo (2) De acuerdo (3) Neutro
(4) En desacuerdo (5) Muy en desacuerdo

4. La empresa frecuentemente realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono



(1) Muy de acuerdo (2) De acuerdo (3) Neutro
(4) En desacuerdo (5) Muy en desacuerdo



Medición del impacto de la gestión gerencial

De conformidad en comprobar el impacto de la gestión gerencial en cuanto a variables claves para el clima organizacional, respecto a sus grupos de interés, y evaluar su nivel de eficacia, se procedió a ser una entrevista grupal estructurada con cuatro (4) representantes de cada división (dirección operativa, dirección de gestión humana, dirección contable y dirección jurídica

Dependencias		Rep. Dirección Operativa	Rep. Dirección de Gestión Humana	Rep. Dirección Contable	Rep. Dirección Jurídica
Variable relacionada	Pregunta				
Liderazgo	De acuerdo a los diferentes tipos de liderazgo que se utilizan en la gestión administrativa (liderazgo coercitivo o autocrático, liderazgo transaccional, liderazgo burocrático, liderazgo participativo y liderazgo carismático, cual considera se enmarca más con lo que se vive internamente en esta organización?	...Pues, yo diría que un liderazgo participativo, puesto que en la nueva administración el Directora es de "puertas abiertas" como se dice, y le constantemente hace reuniones, llamadas internas, visitas las dependencias a indagar cosas, etc.	...Es un poco complejo definir qué tipo de liderazgo se aplica, pues mi Jefe es un líder carismático, ejerce también un liderazgo participativo, digamos que el aplica el tipo de liderazgo que más le conviene de acuerdo a la situación.	En la administración pasada, había un liderazgo como muy...como le dijera yo..sic, autoritario, y transaccional a veces; hoy con el Director se maneja un liderazgo más democrático, más compartido, digamos que él sabe escuchar...	Respecto a su pregunta, y revisando la forma como el administra (hablo del Director General), pienso que definitivamente es un liderazgo participativo, es alguien que no impone su pensamiento sino que lo socializa, lo comparte
Nivel de Estrés	En toda empresa, se manejan	Medio: En las oficinas el estrés es por	Bajo/Medio: por lo regular se labora en una	Medio: no hay regularidad, en ocasiones	Medio/Alto: Creo que esta la dependencia

	eventos que originan cierto nivel de estrés, en un rango cualitativo de estrés, que nivel le colocaría al área donde labora (bajo, medio, alto)	temporadas, todo depende del manejo de los conflictos que se presenten en los rodamientos, hay días donde se presenta mucha cosa relacionada con choques, carros varados, quejas, etc	ambiente amigable, usted lo puede ver, creo que la modernización de las instalaciones ayudo mucho, en la sede antigua, estábamos muy hacinados, y eso creaba sobreesfuerzos, roces, estrés general sobre todo a fin de mes	se ve mucha gente en las dependencias, cuando eso sucede, el clima se pone tenso, por eso digo que el nivel de estrés es medio.	donde más estrés se maneja, pues hay muchos procesos jurídicos que resolver, entonces la situación se torna pesada, sobre todo en los fines de mes.
Comunicación interna	Respecto a la comunicación interna entre dependencias, desde su experiencia en el día a día, que puede aportar sobre esta variable?	Pues yo diría, que sin ser excelente, es muy aceptable, pienso que al modernizar la comunicación con la tecnología, la comunicación fue más fluida	Entiendo por comunicación, el nivel de interacción entre la gente, respecto a informes, datos, gestiones, si es así, la comunicación es eficiente	Mejoró mucho respecto a la administración anterior, se dificulta un poco cuando hay persona nuevo, porque en la empresa no se tiene muy en cuenta la capacitación para los recién ingresados	La comunicación interna en términos generales es eficiente, lo que sucede es que esta dependencia particularmente, maneja como lo decía muchos asuntos delicados con abogados, usuarios, asociados que no permiten que el flujo de comunicación sea el adecuado
Aspectos motivacionales	Considera en forma objetiva que la Gestión Gerencial actual le apuesta al tema motivacional con sus empleados?	Sí, yo diría que sí, motiva el saber que uno puede participar en los procesos; motiva el saber que hay estabilidad laboral; motiva trabajar en instalaciones modernas, y motiva saber que hay lugar para el	La principal motivación pienso yo, es que la gente trabajo en las mejores condiciones ambientales y laborales, en ese sentido la Cooperativa se ha esmerado por mejorar esta parte	Para mi si, se ve la gente contenta, animada, y eso se siente, obviamente uno de los principales motivadores sería una mejor remuneración salarial, pero al menos hay oportunidad de hacer	Mmm, pues, que le digo, si, La Gerencia es entusiasta, y se transmite este hábito en todas las dependencias, se trabaja duro, pero eso también motiva

		compañerismo y eventos sociales.		carrera laboral	
Manejo de conflictos	En lo que ud ha podido presenciar o vivenciar en forma particular, qué opinión le merece el manejo de conflictos internos por parte de la Gerencia?	Pues, hasta ahora no he visto nada fuera de lo normal, entiendo que ese manejo es personal, igual en el caso de esta dependencia, de roces no pasa	Será porque esta dependencia es la que resuelve estos asuntos, que todo le parece normal a uno, se tiene un conducto regular, de responsabilidad, de autoridad, pero es algo de rutina	Uno ve que se presentan problemas o asociados con la gente de Jurídica, pues el pan de cada de día de ellos, son los conflictos por cuestiones como infracciones de tránsito, tutelas y así...	En esta dependencia suelen presentarse asuntos delicados, pero existen todos los mecanismos de solución pertinentes
Ambiente laboral	Respecto al ambiente de trabajo, considera ud que es? Aceptable, deficiente, agradable, excelente. Explique su respuesta	Agradable, la verdad que darle otro calificativo sería exagerado, antes era aceptable tirando a deficiente, hoy es agradable con algunos rasgos de excelente.	A ratos aceptable, a ratos agradable y en ocasiones deficiente por lo que hay temporadas en que pone tenso el ambiente	Agradable, se labora chévere, si se permite el término, pienso también que el ambiente depende de la actitud de cada empleado	Entre agradable y deficiente, lo digo siendo honesta, porque como hay días que provoca salir corriendo, hay momentos muy especiales.

Fuente: Elaboración propia con base en los instrumentos aplicados

Resultados y discusión

Con base en el trabajo de campo realizado en el diagnóstico se identificaron las siguientes posibilidades de mejora:

Creación de oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional al interior de la organización: en esta empresa en particular, según indagaciones previas, ya se está promocionando algunos cargos, lo que de por sí constituye un precedente positivo, aunque lo ideal es que dicha gestión se pueda aplicar a otras dependencias en la medida de las posibilidades y objetivos corporativos.

Favorecer ambientes meritocráticos en los que se reconozca el potencial y el desempeño: En este aspecto se ha mejorado, según cuentan algunos empleados, en administraciones anteriores, se incurría en prácticas de nepotismo, lo que generaba un ambiente tenso y de inconformismo generalizado.

Establecer entornos de trabajo flexibles: Habría que reformular algunos procesos puntuales, pero la posibilidad está abierta teniendo en cuenta que la Gerencia es

proclive a ideas novedosas y que agreguen valor a la empresa, y que faciliten la consecución de los objetivos corporativos.

Realizar actividades de salud y recreación para los colaboradores: Existe una programación con toda la bitácora de actividades a realizar, pero se puede optimizar, porque según se indagó, muchas de las actividades lúdico-recreativas competen solo a la práctica del fútbol, al juego de sapo y al billar pool; pero pueden diversificarse para la conformidad total de los colaboradores y grupos de interés (stakeholders).

Involucrar al núcleo familiar del trabajador en actividades de la empresa: Esto se hace, pero no en todas las actividades, podría mejorarse o ampliarse el portafolio de oferta lúdico recreativa, en la navidad más reciente se hizo una Yincana que incluyó la participación de familiares, y se tuvo la mejor de las experiencias sociales.

Invertir tiempo y esfuerzos para guiar a las personas en aspectos como capacitación entrenamiento: Este es un proceso que queda pendiente, puesto que la empresa tiene otro tipo de prioridades, pero como se le manifestaba a los colaboradores internos de este proyecto, no es un asunto que deban desestimar, puesto que a futuro puede ocasionar problema de duplicidad de funciones, confusión, conducto regular alterado, etc.

Mantener canales de comunicación y ponerlos al alcance de todos: En el contexto de oficinas, los canales son óptimos, no así con los operativos, la idea y recomendación especial que se les hizo a los colaboradores de este proyecto, es que se logre “estandarizar este proceso”, por el solo hecho de que unas áreas tengan y otras no, ocasiona voces de inconformismo.

Proveer sueldos y paquetes de prestaciones competitivas: Este aspecto demanda mayor complejidad, por la connotación financiera que conlleva incrementar salarios, pero la Transportadora tiene la posibilidad financiera de mejorar este rubro, entonces potencialmente es un gran estímulo, para el contexto motivacional del empleado.

Conclusiones

Con base en el objetivo uno, se observa que evidentemente existe un consenso general sobre un nivel de satisfacción conforme, existe una polarización en algunas variables, pero no son tan representativas, más bien obedecen a hechos aislados, o a posiciones muy particulares, que de todas formas no deben de desestimarse, puesto que una persona inconforme, potencialmente puede generar comentarios que redunden en conflictos a posteriori

En lo que concierne al segundo objetivo, el impacto de la Gestión Gerencial, en todas sus variables ha sido positivo, el común denominador es que la nueva administración ha llevado a cabo una buena labor, sobre todo en la apuesta de participación de los grupos de interés en la toma de decisiones, existe de todas formas unas voces de inconformismo, por parte del personal de la dependencia jurídica, pero es totalmente entendible, por el volumen de conflictos y situaciones de delicado manejo que allí se presentan, pero que no son imposibles de superar.

En lo que atañe, al tercer objetivo, se identificaron oportunidades de mejora, con base en los hallazgos de los instrumentos utilizados en las fases uno y dos, no obstante su valor fáctico depende de la aprobación de la Dirección General (Gerencia) y de los asociados, puesto que este proceso implica cambios sustanciales por un lado (reformulación de procesos, contratar más personal, inversión en capacitación, entre otros)

FUENTES DOCUMENTALES

- Davis, K. Y. (1997). *Comportamiento humano en las organizaciones*. México: Editorial McGraw Hill.
- Fernández, M. y. (1996). *Manual de prácticas de psicología*. Madrid: Amarú.
- Forehand G.A., G. B. (1964). *Environmental Variation in studies of organizational behavior*. . Chicago: Psychological Bulletin.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional del comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford.
- Guillén, C. y. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Kuei, C., Madu, C., & Lin, C. y. (1997). *An empirical investigation*. Chicago: International Journal of Quality Science.
- Likert, R. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. México: Trillas.
- Litwin, G. Y. (1978). *Organizational climate*. New York: Simon.
- Maish, E. (2004). *Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional*. Gestión del tercer milenio.
- Peiro, J. y. (1996). *Tratado de psicología del trabajo. La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Amarú.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Schneider, B. (1985). *Organizational behavior*. New York: Annual Review Psychology, 36, 573-611.
- Weinert, B. (1987). *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona: Herder.