

INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL BAJO EL ENFOQUE DE RALPH KILMANN: PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

ORGANIZATIONAL INTERVENTION UNDER THE APPROACH OF RALPH KILMANN: PERCEPTION OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE

María Guadalupe Sarmiento Toache

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México
guadalupe.sarmiento@itcelaya.edu.mx

Andrea Cerrito López

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México
21030720@itcelaya.edu.mx

Andrea Monserrath Ruiz Pacheco

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya
21031020@itcelaya.edu.mx

Carmen Paulina Mora Avila

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México
21030879@itcelaya.edu.mx

Gustavo Díaz Becerril

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México
20030482@itcelaya.edu.mx

Itzel Andrea Gómez López

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México
21030670@itcelaya.edu.mx

María Guadalupe Cervera Rodríguez

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México
21030104@itcelaya.edu.mx

Recepción: 20/noviembre/2024

Aceptación: 21/diciembre/2024

Resumen

En la organización quien logra la gestión y el cumplimiento tanto de las metas como de los objetivos establecidos es el recurso humano, y ellos son el factor estratégico de la compañía. Aunque las empresas cuenten con grandes recursos,

para ellas éstos no son elementos suficientes si no cuentan con personal apto para la ejecución de dichos recursos, teniendo como posible consecuencia la ausencia de clientes y el incumplimiento de los objetivos y las metas organizacionales. En tal sentido, el desarrollo organizacional (DO) ha adquirido una importancia esencial para las empresas, pues se ha convertido en una extraordinaria herramienta para aumentar y mejorar su, eficiencia y calidad. Ya que el DO es un cambio planeado para aumentar la eficiencia y salud de las organizaciones empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento. De tal forma que, el clima organizacional es estudiado debido a la importancia que representa para las empresas que buscan constantemente identificar oportunidades para mejorar e intervenir en su desarrollo. El objetivo de este estudio es la medición del clima organizacional. El método empleado fue el modelo de desarrollo organizacional de Ralf Kilmann. Para recolectar la información se utilizó el instrumento construido por el Comité Técnico de Clima Organizacional del MINSA [2011]. Entre los resultados más destacados se identificó, que la percepción de los colaboradores respecto a las dimensiones evaluadas del clima organizacional, las cuales son Potencial Humano, Diseño Organizacional y Cultura Organizacional, son saludables.

Palabras Clave: Clima organizacional, desarrollo organizacional, intervención.

Abstract

In the organization, the person who achieves management and compliance with both the established goals and objectives is the human resource, and they are the strategic factor of the company. Although companies have large resources, for them these are not sufficient elements if they do not have personnel suitable for the execution of said resources, possibly resulting in the absence of clients and non-compliance with organizational objectives and goals. In this sense, organizational development (OD) has acquired essential importance for companies, as it has become an extraordinary tool to increase and improve their efficiency and quality. Since OD is a planned change to increase the efficiency and health of organizations using knowledge from behavioral sciences. Therefore, the organizational climate is studied due to the importance it represents for companies that constantly seek to

identify opportunities to improve and intervene in their development. The objective of this study is the measurement of organizational climate. The method used was Ralf Kilmann's organizational development model. To collect the information, the instrument built by the Technical Committee on Organizational Climate of the MINSA [2011] was used. Among the most notable results, it was identified that the perception of collaborators regarding the evaluated dimensions of the organizational climate, which are Human Potential, Organizational Design and Organizational Culture, are healthy.

Keywords: *Organizational climate, organizational development, intervention.*

1. Introducción

No cabe duda de que en la organización quien logra la gestión y el cumplimiento tanto de las metas como de los objetivos establecidos, es el recurso humano y que ellos son el factor estratégico de la compañía [Ortíz et al., 2012]. Aunque las empresas cuenten con grandes recursos, tecnología de vanguardia y financieros, que respondan a los estándares internacionales, para ellas estos no son elementos suficientes si no cuentan con personal apto para la ejecución de dichos recursos, teniendo como posible consecuencia la ausencia de clientes y la existencia de servicios deficientes para satisfacer las necesidades de éstos, así como también el incumplimiento de los objetivos y las metas organizacionales [Montoya., Boyero, 2016]

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

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

Al respecto Guízar [2013] explica que el desarrollo organizacional es un instrumento que implica analizar, evaluar, examinar y sugerir cursos de acción sobre el desempeño de una empresa en cuanto a su situación actual, con el fin de sugerir estrategias de cambio. Esto significa que el desarrollo organizacional es un esfuerzo planeado para aumentar la eficiencia y la salud de las instituciones, empleando conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Burke [2008] argumenta que el desarrollo organizacional es un proceso que se ejecuta utilizando la tecnología, la investigación y la teoría de las ciencias de la conducta. Esto quiere decir que, es determinante aplicar tanto la teoría como las intervenciones prácticas del desarrollo organizacional, tomando en cuenta el contexto de las organizaciones [Cummings, Thomas y Worley, 2007]. De acuerdo con Rodríguez [2016], este es el aspecto aludido de forma más habitual en el diagnóstico organizacional, y los aspectos que lo componen son definidos como variables que se miden a partir de las percepciones, las cuales constituyen una afirmación evaluativa o una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema. Es decir, el clima organizacional se refiere a la percepción de los individuos de una empresa sobre su trabajo, ambiente físico en el que se desenvuelven, relaciones interpersonales y diversas regulaciones formales que afectan su ocupación. Para Chiavenato [2009] el clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad [Vega 2006].

De tal forma que el clima organizacional, es estudiado debido a la importancia que representa para las empresas que buscan constantemente identificar oportunidades para mejorar e intervenir en su desarrollo. En tal sentido, el objetivo de la presente investigación consistió en diagnosticar el clima organizacional de una empresa perteneciente al ramo comercial, agencia de autos de gama media y alta. La

empresa se encuentra en un proceso de expansión que ha implicado la apertura de nuevas agencias, lo que ha llevado a una fragmentación en la comunicación entre las marcas y con ello a generar conflictos. Esta falta de comunicación se observa en dos sentidos: en el flujo de información de los niveles medios hacia la alta dirección (de abajo hacia arriba) y en la transmisión de estrategias y directrices desde la alta dirección hacia los niveles medios (de arriba hacia abajo). Aunque la empresa considera que éste es el principal reto, se realizó un diagnóstico completo de la organización para detectar si existen otras áreas de oportunidad.

El método empleado fue el modelo de desarrollo organizacional de Ralf Kilmann mediante la aplicación de las etapas necesarias para un correcto proceso de intervención (iniciar el programa, diagnosticar el problema, programar las rutas y evaluar los resultados obtenidos). Para recolectar la información se utilizó el instrumento construido por el Comité Técnico de Clima Organizacional del MINSA. [Ministerio de Salud. Documento Técnico 2011]. Consta de 28 enunciados dividido en 3 variables: potencial humano; diseño organizacional y cultura de la organización y un total de 28 ítems:

- Potencial humano: Constituye el sistema social interno de la organización, compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños. Las personas son seres vivientes, pensantes y con sentimientos que conforman la organización, y esta existe para alcanzar sus objetivos, esta variable tiene cuatro dimensiones:
 - ✓ Liderazgo: Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.
 - ✓ Innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
 - ✓ Recompensa: Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue,

sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

- ✓ Confort: Esfuerzo que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.
- Diseño Organizacional (estructura). Las organizaciones según Chester I. Barnard [1938], son “Un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas”. En el aspecto de coordinación de esta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: La coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad, lo que generalmente se denomina estructura de la organización, tiene cuatro dimensiones:
 - ✓ Estructura: Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. A medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
 - ✓ Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
 - ✓ Comunicación organizacional: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección [Ministerio de Salud. Documento Técnico, 2011]. La comunicación no ayuda a la organización, la comunicación es la esencia de la actividad organizada, mantener a todos los empleados informados de las decisiones y actos que hace la empresa, generará en ellos un sentido de pertenencia y colaboración que repercutirá en múltiples beneficios para trabajadores y organización

haciendo que estén motivados, luchen por llegar a una meta en común y se mejore el clima laboral en toda la organización [Jahaira Z, 2015]. La información interna hace que los empleados siempre estén al tanto de los éxitos o problemas de la compañía, compartiendo con ellos tantas alegrías como tristezas, generando en los individuos motivación y sentido de pertenencia con el sitio de trabajo, siempre se debe mantener al tanto a los empleados acerca de los objetivos y metas de la compañía, Así los empleados se identifican con las ideas y objetivos de la compañía y lucharán porque su esfuerzo colabore con el éxito de esta. Con buena información, cada empleado logra comprender su papel dentro de la organización y se motivará para realizar mejor su trabajo para beneficio propio y de la empresa en general. También se generará un buen clima interno al estar los empleados comprometidos con el bienestar, conociendo cada uno cómo puede colaborar con la empresa y empujando todos hacia un mismo lado para conseguir los resultados que le permitan a la compañía, crecer cada día más. Todo esto se reflejará en un mejor servicio al cliente y por ende, a un mejor estado en la sociedad [Vega D, Arévalo A, Sandoval J, Aguilar MC, Giraldo, 2006].

- ✓ Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- Cultura de la organización: Es el conjunto de normas, patrones de comportamiento lo que se convierte en la cultura de cada organización, llegando a convertirse en una organización productiva, eficiente o improductiva e ineficiente, dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezcan desde un principio, esta variable tiene tres dimensiones [Ministerio de Salud, 2011]:
 - ✓ Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

- ✓ **Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que estos reciben de su organización. Conflicto, es el grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrumentos son contradictorios o no se aplican uniformemente, en este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo. Ocurre cuando dos o más partes se encuentran en desacuerdo con respecto a la distribución de recursos materiales o simbólicos y actúan movidos por la incompatibilidad de metas o por divergencia en los intereses. Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. Los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen; los conflictos no aportan a los grupos, perjudican su accionar, no permiten cumplir objetivos o metas grupales, desmotivan permanentemente y ocasionan demoras, pérdidas y muchas veces destrucción [Vega D, Arévalo A, Sandoval J, Aguilar MC, Giraldo, 2006].
- ✓ **Motivación:** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización. Conjunto de intenciones y expectativas de las personas en su medio organizacional, reacciones y actitudes naturales propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes. Rodríguez [2010], cita a Litwin y Stringer [1968], explica importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una institución, utilizando los conceptos como motivación y clima. Según esta teoría, las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores [Sotelo J, Figueroa E., 2017].

Un clima organizacional saludable, fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos [Ministerio de Salud, 2011]. Entre los resultados más destacados se identificó, que la percepción de los colaboradores respecto a las dimensiones evaluadas del clima organizacional, son saludables.

2. Métodos

La investigación fue exploratoria, porque no existe estudios previos sobre clima organizacional en la empresa. Es descriptiva porque busca medir las dimensiones del clima organizacional. Es no experimental debido a que el propósito de esta investigación no es la manipulación deliberada de las variables de estudio y donde sólo se observarán los fenómenos en su ambiente natural para después ser analizados. Así mismo, se considera de tipo transversal al tener una recopilación de datos en un único momento. [Hernández Sampieri R; Fernández Collado C, 2014]

Población

La empresa cuenta con un total de 125 colaboradores distribuidos en diferentes áreas funcionales, incluyendo Administración, Capital Humano, Contabilidad, Tecnologías de la Información, Laminado y Pintura, Mercadotecnia, Post Venta, Seminuevos y Ventas. Sin embargo, para este estudio, la muestra seleccionada, por decisión de los directivos, incluye únicamente a 45 colaboradores que pertenecen a las áreas funcionales de Administración, Capital Humano, Contabilidad, Mercadotecnia, Tecnologías de la Información y Ventas. Esta muestra representa el 36% del total de la población laboral de la empresa.

Método aplicado

De acuerdo con Sánchez [2009], en este tipo de investigaciones se debe aplicar un modelo de desarrollo organizacional que agrupe un conjunto de estrategias administrativas sistematizadas para realizar un cambio planeado. Esto implica usar

métodos para generar un proceso de transformación, el cual, si bien resulta lento y gradual, conduce al exacto conocimiento de las fortalezas, debilidades de la organización y aprovechamiento de las oportunidades que coadyuvan a la plena realización de sus potencialidades [Kart, 2006]. Por tal motivo, el método aplicado para el presente estudio fue el modelo de desarrollo organizacional de Ralf Kilmann [Guizar, 2011]. Este permite llevar a cabo el diagnóstico de forma eficaz, porque involucra todas las etapas necesarias para un correcto proceso de intervención organizacional, el cual incluye no solo iniciar el programa, sino el diagnóstico del problema, la programación de las rutas y la evaluación de los resultados, Figura 1.



Fuente: Elaboración propia

Figura 1 Modelo de Ralph Kimann.

Iniciar el programa

Se estableció la relación y colaboración con la empresa. Se procedió a conocer de primera mano la situación actual de la empresa y sus necesidades. Se seleccionó la herramienta adecuada. Se diseñó el plan detallado de las acciones a llevar a cabo durante la intervención. Se dio a conocer detalladamente el plan de trabajo al área de Capital Humano (CH).

Diagnosticar el problema

Para llegar al diagnóstico del problema se aplicó el cuestionario sobre clima organizacional, construido por el Comité Técnico de Clima Organizacional del MINSA, [Ministerio de Salud. Documento Técnico [2011], sin embargo, hubo la necesidad de adaptar este instrumento, originalmente enfocado al sector salud, a una agencia automotriz. Para ello se llevó a cabo un proceso estructurado y meticuloso para garantizar su validez y confiabilidad. Primero, se realizó una revisión exhaustiva del instrumento original; en esta etapa, se identificaron las preguntas que contenían términos relacionados con la salud o el bienestar. Estas fueron ajustadas para que reflejaran las dinámicas específicas de una agencia de autos. Así mismo se realizó la validación estadística, calculando el coeficiente Alfa

de Cronbach dando como resultado el 0.94, porcentaje favorable para evaluar la consistencia interna del instrumento. Este análisis permitió determinar si las preguntas mantenían una alta correlación interna; además, se verificó si eran coherentes con el constructo medido. En los casos en que algún reactivo presentaba bajo desempeño estadístico, se revisó o eliminó según fuera necesario. Se verificó que el instrumento cubra con las áreas de análisis. Este instrumento, está constituido por tres variables y once dimensiones, las cuales son: potencial humano: liderazgo, innovación, recompensa y confort. Diseño organizacional: toma de decisiones, remuneración, estructura y comunicación; y en cultura organizacional: conflicto y cooperación, motivación e identidad. Cada dimensión contenía un número específico de preguntas, en total veintiocho.

De igual forma, se utilizó una escala Likert con cuatro categorías de respuesta: Nunca = 1; A veces = 2; Frecuentemente = 3 y Siempre = 4. La recopilación de datos se realizó mediante "Formularios de Google". Los empleados seleccionaron la opción que mejor reflejaba su opinión sobre cada afirmación.

La aplicación de las encuestas se realizó en dos días. Los investigadores se instalaron en la sala de juntas, se mostraron los códigos QR que enlazaban directamente a las encuestas. En todo momento, estuvo presente la coordinadora de Capital Humano, quien organizó el ingreso de los colaboradores en grupos de 6 a 8 personas. Al recibir a cada grupo, se les explicó el objetivo de dicho estudio, que sus respuestas serían anónimas. Cada colaborador respondió a su propio ritmo. En todo momento se observó una actitud muy responsable por parte de los colaboradores, quienes participaron con la seriedad necesaria para este proceso.

La información fue procesada y clasificada para llevar a cabo el análisis correspondiente, lo primero, fue agrupar las preguntas según las variables establecidas: potencial humano, diseño organizacional y cultura organizacional. Las respuestas fueron registradas en el programa Excel 2010, para su correspondiente procesamiento y análisis de la información recabada. Para conocer el nivel de percepción, se obtuvieron promedios tanto por dimensión como por variable y por área funcional. La calificación de los resultados obtenidos en el cuestionario de clima organizacional se llevó a cabo utilizando como referencia la Tabla 2.

Tabla 2 Calificación del instrumento Clima Organizacional.

Variable/ Dimensión	Rango de puntuación	Evaluación de la puntuación		
		No saludable	Por mejorar	Saludable
Clima Organizacional	28 a 112	Menos de 56	56 a 84	Más de 84
Cultura de la Organización	8 a 32	Menos de 16	16 a 24	Más de 24
Conflicto y Cooperación	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6
Motivación	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9
Identidad	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9
Diseño Organizacional	9 a 36	Menos de 18	18 a 27	Más de 27
Remuneración	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6
Toma de Decisiones	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6
Comunicación Organizacional	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9
Estructura	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6
Potencial Humano	11 a 44	Menos de 22	22 a 33	Más de 33
Recompensa	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9
Innovación	4 a 16	Menos de 8	8 a 12	Más de 12
Confort	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6
Liderazgo	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6

Fuente: Ministerio de Salud Dirección General de Salud de las Personas. EDCO.

La Tabla 2 establece rangos de puntuación y categorías (no saludable, por mejorar y saludable) para cada variable y dimensión evaluada, lo que permitió identificar las áreas de fortaleza, así como las áreas de oportunidad de la empresa:

- **Programar las rutas** . Con base en el modelo de desarrollo organizacional de Ralph Kilmann, se identificaron como principales áreas de mejora, la remuneración para el área de contabilidad y la recompensa para el área de ventas. Para abordar estas áreas, se definieron dos rutas de acción: Programación de las rutas 3.4 la indispensable correlación estrategia-estructura, ya que una se basa en la otra. Y la 3.5 la de sistema de recompensas que ayuda a que el personal permanezca en la organización. Estas rutas buscan fortalecer los aspectos identificados, promoviendo un desarrollo organizacional más integral y alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.
- **Evidenciar las rutas indicadas**. Se presentaron las propuestas para cada ruta, al área de CH.
- **Evaluar los resultados obtenidos**. Verificar que la intervención del DO haya logrado los cambios deseados.

3. Resultados

La Tabla 3 muestra los resultados sobre el clima organizacional y por variable, es decir, la percepción de los colaboradores respecto al Potencial Humano, Diseño Organizacional y Cultura Organizacional. Como se observa, la puntuación media general obtenida del clima organizacional fue de 91.04, el cual es un indicador de que el clima de la organización es percibido por los colaboradores, como saludable.

Tabla 3 Resultado general de evaluación Clima Organizacional.

Variable/ Dimensión	Rango de puntuación	Evaluación de la puntuación				Evaluación de Clima
		No saludable	Por mejorar	Saludable	\bar{x} Puntuación	
Clima Organizacional	28 a 112	Menos de 56	56 a 84	Más de 84	91.04	Saludable
Potencial Humano	11 a 44	Menos de 22	22 a 33	Más de 33	34.37	Saludable
Diseño Organizacional	9 a 36	Menos de 18	18 a 27	Más de 27	29.00	Saludable
Cultura Organizacional	8 a 32	Menos de 16	16 a 24	Más de 24	27.66	Saludable

Fuente: Elaboración propia

Con relación a la variable de potencial humano, la puntuación media obtenida fue de 34.37, dicha puntuación refleja que los colaboradores perciben el potencial humano como saludable. En cuanto al diagnóstico en la variable de diseño organizacional, la puntuación media obtenida fue de 29, lo cual muestra que los colaboradores perciben el diseño organizacional de la empresa como, saludable. En tanto al diagnóstico de la variable de Cultura Organizacional, la puntuación media obtenida fue 27.66, lo cual indica que los colaboradores perciben la cultura dentro de la empresa como, saludable.

Resultados por área de la organización

Se muestra en la Tabla 4, los resultados del clima organizacional respecto a la variable de potencial humano, en cada área funcional. Las áreas, Administración, Capital Humano, Contabilidad, Mercadotecnia y Tecnologías de la Información califican el clima organizacional saludable en cuanto al potencial humano. Esto sugiere que los empleados en estas áreas se sienten valorados, motivados y tienen oportunidades de desarrollo. El área de ventas califica la variable de potencial

humano como, "por mejorar". Lo que representa que la dimensión recompensa, es un área de oportunidad.

Tabla 4 Resultados de evaluación clima organizacional Variable Potencial Humano.

Área	Rango de puntuación	Evaluación de la puntuación				Evaluación de Clima
		No saludable	Por mejorar	Saludable	\bar{x} Puntuación	
Administración	11 a 44	Menos de 22	22 a 33	Más de 33	37	Saludable
Capital Humano	11 a 44	Menos de 22	22 a 33	Más de 33	41	Saludable
Contabilidad	11 a 44	Menos de 22	22 a 33	Más de 33	34	Saludable
Mercadotecnia	11 a 44	Menos de 22	22 a 33	Más de 33	36.33	Saludable
Tecnologías de la información	11 a 44	Menos de 22	22 a 33	Más de 33	35.80	Saludable
Ventas	11 a 44	Menos de 22	22 a 33	Más de 33	31.95	Por mejorar

Fuente: Elaboración propia.

Por lo que respecta a los resultados de la variable de diseño organizacional por área de trabajo, en la Tabla 5 se muestran los mismos.

La mayoría de las áreas (Administración, Capital Humano, Mercadotecnia, Tecnologías de la Información y Ventas) perciben el diseño organizacional como saludable, es decir que los empleados en estas áreas perciben una estructura y procesos de trabajo claros y eficientes. Mientras que el área de contabilidad es la única que se encuentra en la categoría de "por mejorar". Esto debido a que la dimensión de remuneración es otra área de oportunidad que también debe ser revisada y atendida. En cuanto a los resultados de la variable de cultura organizacional por área de trabajo, se muestran en la Tabla 6.

Tabla 5 Resultados de evaluación clima organizacional Variable Diseño Organizacional.

Área	Rango de puntuación	Evaluación de la puntuación				Evaluación de Clima
		No saludable	Por mejorar	Saludable	\bar{x} Puntuación	
Administración	9 a 36	Menos de 18	18 a 27	Más de 27	29.89	Saludable
Capital Humano	9 a 36	Menos de 18	18 a 27	Más de 27	35	Saludable
Contabilidad	9 a 36	Menos de 18	18 a 27	Más de 27	27	Por mejorar
Mercadotecnia	9 a 36	Menos de 18	18 a 27	Más de 27	30.67	Saludable
Tecnologías de la información	9 a 36	Menos de 18	18 a 27	Más de 27	30.20	Saludable
Ventas	9 a 36	Menos de 18	18 a 27	Más de 27	27.53	Saludable

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6 Resultados de evaluación clima organizacional Var. Cultura Organizacional.

Área	Evaluación de la puntuación
------	-----------------------------

	Rango de puntuación	No saludable	Por mejorar	Saludable	\bar{x} Puntuación	Evaluación de Clima
Administración	8 a 32	Menos de 16	16 a 24	Más de 24	28.56	Saludable
Capital Humano	8 a 32	Menos de 16	16 a 24	Más de 24	31.50	Saludable
Contabilidad	8 a 32	Menos de 16	16 a 24	Más de 24	25	Saludable
Mercadotecnia	8 a 32	Menos de 16	16 a 24	Más de 24	29.50	Saludable
Tecnologías de la información	8 a 32	Menos de 16	16 a 24	Más de 24	28.20	Saludable
Ventas	8 a 32	Menos de 16	16 a 24	Más de 24	26.68	Saludable

Fuente: Elaboración propia.

Todas las áreas de funcionales, Administración, Capital Humano, Contabilidad, Mercadotecnia, Tecnologías de la Información y Ventas, evalúan la variable de cultura organizacional, como saludable. Esto sugiere que los empleados en general perciben una cultura organizacional positiva y valores compartidos. El área de Ventas presenta la puntuación más baja de todas las áreas, aunque sigue siendo considerada como "saludable". Esto podría indicar un área de oportunidad para fortalecer aún más la cultura organizacional en esta área específica. Los resultados generales del clima organizacional por área de trabajo se presentan en la Tabla 7. En general las áreas de, Administración, Capital Humano, Contabilidad, Mercadotecnia, Tecnologías de la Información y Ventas, evalúan el clima organizacional como "saludable". El área de Capital Humano presenta la puntuación más alta, lo que indica que los empleados de esta área tienen una percepción particularmente positiva del clima organizacional.

Tabla 7 Resultados generales de la evaluación del clima organizacional por área.

Variable/ Dimensión	Rango de puntuación	Evaluación de la puntuación				Evaluación de Clima
		No saludable	Por mejorar	Saludable	\bar{x} Puntuación	
Administración	28 a 112	Menos de 56	56 a 84	Más de 84	95.45	Saludable
Capital Humano	28 a 112	Menos de 56	56 a 84	Más de 84	107.50	Saludable
Contabilidad	28 a 112	Menos de 56	56 a 84	Más de 84	86	Saludable
Mercadotecnia	28 a 112	Menos de 56	56 a 84	Más de 84	96.50	Saludable
Tecnologías de la información	28 a 112	Menos de 56	56 a 84	Más de 84	94.20	Saludable
Ventas	28 a 112	Menos de 56	56 a 84	Más de 84	86.16	Saludable

Fuente: Elaboración propia.

4. Conclusiones

En cuanto de los resultados, se observa que, la empresa tiene un ambiente organizacional saludable, pues todas las variables y dimensiones evaluadas se

encuentran dentro del rango considerado, como saludable, lo que da una percepción positiva por parte de los trabajadores, quienes consideran que la empresa tiene características que la distinguen y diferencian de otras organizaciones, influyendo directamente en el comportamiento organizacional de sus miembros. En la primera variable de potencial humano donde el rango de saludable se establece en una puntuación de más de 33, se obtuvo una media 34.37, los trabajadores consideran que son dirigidos por líderes que tienen claro lo que la empresa espera de ellos, que se guían de valores, normas y procedimientos bien establecidos. Que se experimentan cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas. Así como, que son reconocidos por el trabajo superado y en caso contrario son incentivados a hacer bien el trabajo. También reconocen que la dirección ofrece un ambiente físico sano y agradable. Sin embargo, el área funcional de ventas califica la variable de potencial humano como, "por mejorar". Lo que representa que la dimensión recompensa, es un área de oportunidad, la cual deberá revisarse y ajustarse de acuerdo a las políticas de la agencia.

En la segunda variable, diseño organizacional, en resultado está en el rango de 18 a 27, la media fue de 29. El problema inicial que dio origen al estudio del clima organizacional fue la percepción por parte de la empresa sobre una comunicación deficiente, el estudio demuestra que la comunicación en la empresa, es saludable, sin embargo siempre existen áreas por mejorar ya que la comunicación no ayuda a la organización, la comunicación es la esencia de la actividad organizada, por lo tanto hay que mantener a todos los empleados informados de las decisiones y actos que hace la empresa, esto generará en ellos un sentido de pertenencia y colaboración que repercutirá en múltiples beneficios para los trabajadores y para la empresa. Por último, en la tercera variable de cultura organizacional en la que el rango de saludable se establece en una puntuación de más de 24, se obtuvo una media de 27.66, los trabajadores muestran un sentimiento de pertenencia a la organización, son colaborativos y que el conflicto no es una situación con la que tengan que lidiar y están motivados para trabajar más o menos intensamente dentro de la organización

5. Recomendaciones

Intervención

La ruta 3.4 la indispensable correlación estrategia-estructura, ya que una se basa en la otra. Es el área de contabilidad que califica a la dimensión remuneración en la categoría de “por mejorar”. Por lo tanto, deberá la agencia revisar sus políticas de pago y remuneración para hacer los ajustes necesarios. La remuneración es un factor de motivación, indispensable para que los trabajadores se mantengan entusiasmados y comprometidos. Y la ruta 3.5 la de sistema de recompensas que ayuda a que el personal permanezca en la organización. El área de ventas califica la variable de potencial humano como, "por mejorar". Y es la dimensión recompensa, esa área por mejorar. Ya que la recompensa es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue, sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.

Otras recomendaciones

- Implementar encuestas rápidas, como encuestas de pulso “pulse survey”, las cuales permiten medir la satisfacción del empleado, para conocer el estado de ánimo e identificar si existen problemas dentro del equipo.
- Organizar actividades de Teambuilding que puedan realizarse de manera virtual o presencial, permitiendo fortalecer las relaciones interpersonales y crear un sentido de pertenencia y confianza dentro del equipo.
- Implementar una plataforma digital centralizada, a través de las herramientas de Slack, Microsoft Teams o WhatsApp Business para una comunicación en tiempo real.
- Como el factor tiempo, siempre es un recurso limitado, el equipo de investigadores no tuvo oportunidad de evidenciar las rutas propuesta ni de evaluarlas, se sugiere a la empresa, continuar con estas etapas para concluir con la intervención del desarrollo organizacional.

6. Bibliografía y Referencias

- [1] Barnard, Chester J. (1938). *The functions of the Executive*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- [2] Chiavenato Idalberto. (2009) *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México. Mc Graw-Hill/Interamericana
- [3] Cummings, G., Thomas, C. y Worley, G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Thomson.
- [4] Guizar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. McGraw Hill.
- [5] Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc. Graw-Hill.
- [6] Kart, T. (2006). Transforming organization for organic growth: the DNA of change leadership. *Journal of Change Management*, 6(1), 3-20.
- [7] Ministerio de Salud. Documento Técnico. [2011] *Metodología para en estudio del Clima Organizacional- V. 02*. R.M. N° 468-2011 MINSA Dirección General de Salud de las Personas. [En línea]. MINSA. editor. Lima-Perú; 2011. p.1-24. <http://bvs.minsa.gob.pe/local/minsa/2112.pdf>.
- [8] Montoya Agudelo Cesar Alveiro., Boyero Saavedra Martín Ramiro. [2016] *El Recurso Humano cómo Elemento Fundamental para la Gestión de Calidad y la Competitividad Organizacional* Revista Científica "Visión de Futuro", vol. 20, núm. 2, pp. 1-20, 2 Universidad Nacional de Misiones.
- [9] Ortiz Cancino, J., Rendón Morales, M., & Atehortúa Ramírez, J. [2012]. *Score de competencias: cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de "Score" asociado a los procesos clave de su negocio*. Madrid: Palibrio.
- [10] Rodríguez, J. [2010]. *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. México. Pearson Educación.
- [11] Rodríguez, D. [2016]. *Diagnóstico organizacional*. Alfaomega
- [12] Rosen, E. [2006]. *The culture of collaboration*. New York: Read Apple Publishing.

- [13] Sánchez, A. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de Documentación*, (12), 235-254.
- [14] Vega D, Arévalo A, Sandoval J, Aguilar MC, Giraldo, J. [2006] Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005) *Diversitas: Perspectivas en Psicología*. 2006;2(2):329-349. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67920212>.