



**Fondo
Editorial
UBA**



REVISTA ARBITRADA DE LAS
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN
INSTITUCIONALES

DIRECCIÓN DE
INVESTIGACIÓN

DIEP

Decanato de Investigación,
Extensión y Postgrado.

Depósito Legal: pp200202AR286

ISSN: 1690-0685

ISSN: 2791-3589 (en línea)

investigacion.creatividad@uba.edu.ve

<https://revistasuba.com/>

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA INCENTIVAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARTICIPATIVO

Andreina Pérez Palacios
Lcda. En ciencias administrativas y gerenciales
<https://orcid.org/0009-0007-1967-4725>
andrepalacios2025@gmail.com

Nohelia Yaneth Alfonzo Villegas
Dra. En Ciencias de la Educación
<https://orcid.org/0000-0002-6041-9140>
Universidad Bicentenario de Aragua (UBA). Venezuela
noheliay@gmail.com

Resumen

Un clima laboral no participativo desmotiva a los colaboradores y reduce su compromiso, impactando negativamente la productividad y la innovación organizacional. La exclusión de la toma de decisiones y la comunicación limitada generan un ambiente tenso y poco colaborativo, obstaculizando el logro de metas. De allí que el artículo tiene objetivo divulgar algunas estrategias gerenciales para incentivar el clima organizacional participativo, basado en las teorías ERC de Alderfer, las Tres Necesidades de McClelland, el Clima Organizacional de Likert y la Participación de Fernández. Es producto de una investigación de campo de enfoque cuantitativo, con apoyo en una investigación documental, que empleó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario politómico de ocho preguntas aplicados a una muestra censal de trece colaboradores del departamento de auditoría de la empresa caso de estudio, cuyos resultados revelaron bajos niveles de participación en áreas clave: desarrollo profesional (76.9%), empoderamiento (61.9%), toma de decisiones (61.9%), establecimiento de metas (53.9%), recompensa (53.9%), liderazgo participativo (53.9%), trabajo en equipo (30.8%) y comunicación (23.1%), con base a lo cual se sugieren estrategias gerenciales denominadas Equipo en acción, estructuradas en 5 etapas: I. Fortalecer, II. Empoderar, III. Promover. IV. Desarrollar y V. Establecer

Palabras Clave: Clima organizacional, Estrategias gerenciales, Participación

Management strategies to encourage a participative organizational climate

Abstract

A non-participatory work environment demotivates employees and reduces their commitment, negatively impacting productivity and organizational innovation. Exclusion from decision making and limited communication generate a tense and uncollaborative environment, hindering the achievement of goals. Hence, the article aims to disclose some managerial strategies to encourage participative organizational climate, based on Alderfer's ERC theories, McClelland's Three Needs, Likert's Organizational Climate and Fernandez's Participation. It is the product of a field research with a quantitative approach, supported by documentary research, which used a survey as a technique and a polytomous questionnaire of eight questions applied to a census sample of thirteen employees of the audit department of the case study company, whose results revealed low levels of participation in key areas: professional development (76.9%), empowerment (61.9%), decision making (61.9%), goal setting (53.9%), reward (53.9%), participative leadership (53.9%), teamwork (30.8%) and communication (23.1%), based on which management strategies called Team in Action are suggested, structured in 5 stages: I. Strengthen, II. Empower, III. Promote. IV. Develop and V. Establish

Key words: Organizational climate, Management strategies, Participation.

Stratégies managériales pour encourager un climat organisationnel participatif

Résumé

Un climat de travail non participatif démotive les collaborateurs et réduit leur engagement, impactant négativement la productivité et l'innovation organisationnelle. L'exclusion de la prise de décision et la communication limitée génèrent un environnement tendu et peu collaboratif, entravant l'atteinte des objectifs. Ainsi, l'article visé à diffuser certaines stratégies managériales pour encourager un climat organisationnel participatif, basé sur les théories ERC d'Alderfer, les Trois Besoins de McClelland, le Climat Organisationnel de Likert et la Participation de Fernández. Il s'agit d'un produit d'une recherche de terrain à approche quantitative, soutenu par une recherche documentaire, qui a utilisé comme technique le sondage et comme instrument un questionnaire politomique de huit questions appliqué à un échantillon censitaire de treize collaborateurs du département d'audit de l'entreprise cas d'étude. dont les résultats ont révélé de faibles niveaux de participation dans des domaines clés : développement professionnel (76,9 %), autonomisation (61,9 %), prise de décision (61,9 %), définition d'objectifs (53,9 %), récompense (53,9 %), leadership participatif (53,9 %), travail d'équipe (30,8 %) et communication (23,1 %), sur la base desquels des stratégies de gestion appelées Équipe en action sont suggérées, structurées en 5 étapes : I. Renforcer, II. Autonomiser, III. Promouvoir, IV. Développer et V. Établir.

Mots- Clés: Climat organisationnel, Stratégies de gestion, Participation.

Introducción

El crecimiento acelerado de las organizaciones a nivel mundial, la conducta de los grupos de personas en la organización consiste en un proceso planificado de cambio e interacción entre sus integrantes, obligan a los gerentes de las empresas, a prepararse para entender la forma de actuar individual y grupal del recurso humano, motivándolo hacia el logro de las metas de la empresa, estableciendo las bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

Expresa Chacón (2009, p.78) citado por Freitas (2023). que la gerencia es un “proceso interactivo que otorga al individuo y a los grupos la responsabilidad de crecer y desarrollarse en un ambiente organizacional apto para el aprendizaje.” En este sentido, se hace necesario que, a partir de la filosofía y planeación organizacional, se formen equipos de trabajo de alto desempeño, capaces de contribuir al logro de resultado de la empresa con amplia facultad para tomar decisiones.

Por tales razones, corresponde a la gerencia trazar el camino de la organización hacia su desarrollo, y hacer viable el logro de las metas corporativas. En este sentido, Vorecol (2024) señala que adoptar un estilo de gestión participativo es una inversión estratégica para cualquier organización. Al fomentar la colaboración y el diálogo, se consigue una mayor alineación con los objetivos empresariales, lo que se traduce en una mejora en los resultados y en un clima laboral más saludable.

Ahora bien, este clima o ambiente interno de trabajo, se le denomina clima organizacional, el cual Goncalves citado por Freitas (2023:86), define como “el fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización”.

En lo expresado por el citado autor, se puede inferir que el clima organizacional lo definen características muy específicas, inherentes al lugar de trabajo, que son apreciadas o percibidas por los miembros de una empresa, las cuales en la conducta y motivación que tengan los individuos dentro de dicha organización, así como en el comportamiento laboral. En consecuencia, los factores considerados en un clima organizacional se diferencian de las demás organizaciones, ya que cada centro laboral posee características únicas, entre las cuales se encuentran: la motivación, la satisfacción, las actitudes, la cultura organizacional y el estrés, entre otros.

En otras palabras, la gestión participativa es clave para crear un ambiente de trabajo colaborativo y productivo. Al involucrar a los empleados en la toma de decisiones, las organizaciones aumentan el compromiso, la creatividad y la alineación con los objetivos, es una inversión estratégica para cualquier organización, al fomentar la colaboración y el diálogo, se consigue una mayor alineación con los objetivos empresariales, lo que se traduce en una mejora en los resultados y en un clima laboral más saludable. En definitiva, un clima organizacional positivo, sustentado en un estilo de gestión participativo, se traduce en empleados más motivados, lo que a su vez impulsa el rendimiento y la sostenibilidad a largo plazo de la organización.

En función de lo planteado anteriormente, Lemo-Tochez (2020) indica que, las empresas inteligentes invierten mucho capital en cuidar que sus empleados estén a gusto y comprometidos con el trabajo, porque más allá de que esto represente un gasto resultará una inversión a largo plazo. Es por ello, que hoy en día la gerencia ha sabido valerse de herramientas y estrategias que le sirvan de soporte a la acción gerencial con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos con un mínimo margen de error, aprovechando al máximo los recursos a su disposición.

De allí, que el gerente sepa ejercer su rol de líder para que, influenciando positivamente su personal, este le sea leal, participativo, se sienta identificado con las metas organizacionales y entre todos se pueda crear una atmósfera laboral que

sea cada vez más agradable, favorable y motivadora que contribuya a aumentar y mantener el rendimiento laboral y la satisfacción de estos.

Dentro de este contexto, no cabe duda que las empresas venezolanas están inmersas en esta realidad global que no toman en consideración las novedades que ahora presenta la ciencia del comportamiento humano y su influencia dentro del clima organizacional, dejando de lado la importancia que presenta ante la debida cohesión de sus miembros, planes, estrategias y responsabilidad social, haciendo que ello presente un clima organizacional no acorde a las realidades que demanda el mercado laboral.

Es significativo señalar la relevancia de tener un clima organizacional participativo, que es fortalecido por los miembros de la organización donde cada uno sabe su rol dentro de la empresa y posee el sentido de compromiso, responsabilidad y está plenamente identificado con los planes y objetivos de la organización, de esta manera se crea un alto sentido de pertenencia.

Al respecto García (2021), expresa que actualmente la mayor parte de los trabajadores venezolanos no poseen en las empresas un clima organizacional adecuado para la realización de sus labores, con una concepción limitada del mundo de trabajo y del trabajador propio.

La situación antes descrita, constituye el fiel reflejo de lo que acontece en la empresa caso de estudio, según las observaciones preliminares de las autoras dentro de la organización se aprecia en los trabajadores disminución de la productividad, desacuerdos entre los trabajadores, un inadecuado clima organizacional relacionado con el personal que allí labora, esta situación queda demostrada en el desempeño laboral de los trabajadores, quienes evidencian falta de comunicación al realizar las labores y tareas asignadas, originando como consecuencia el retraso continuo de las actividades que se llevan a cabo en los distintos departamentos, dicho retraso ocasiona conflictos en los mismos, se refleja carencia en cuanto al sentido de pertenencia hacia la institución.

De acuerdo con Tibanque (2023), resulta evidente que la problemática presentada es causada por la poca atención a la situación que presenta la empresa sin tomar medidas que la puedan mejorar, desmotivación, ausencia de actividades recreativas, además de ello se evidencia que hay factores que no están presentes dentro del clima organizacional y que afectan el comportamiento de los trabajadores, entre ellos se pueden mencionar, el problema principal en el proceso de comunicación, estrés laboral, problemas personales, situación económica y financiera del personal, estabilidad laboral, entre otras. Lo descrito se gráfica en la figura 1, a continuación

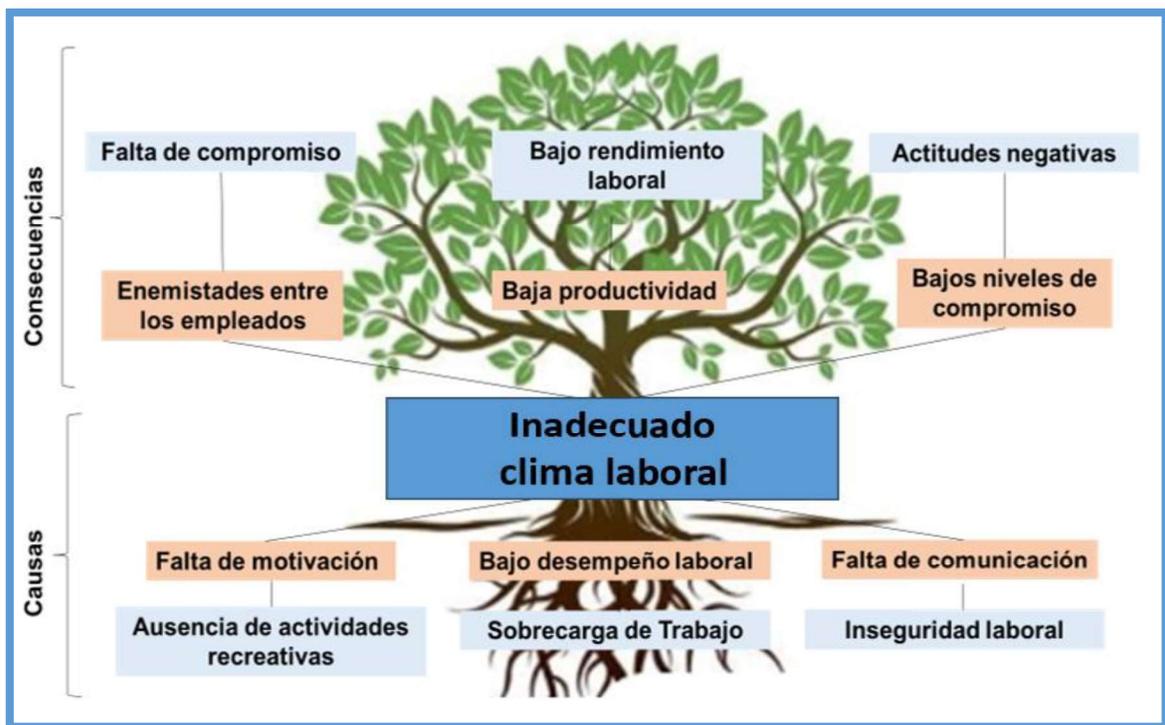


Figura 1. Situación contextual
Fuente: Elaboración propia (2025)

De allí que el artículo tiene como objetivo divulgar algunas estrategias gerenciales para incentivar el clima organizacional participativo, con base al diagnóstico realizado, el artículo quedó estructurado en introducción, revisión de la literatura, métodos, resultados y discusión, conclusiones.

Revisión de la Literatura

Estrategias Gerenciales

Son planes de acción diseñados para alcanzar los objetivos de una organización de manera eficiente y efectiva. Estas estrategias abarcan una amplia gama de actividades, desde la planificación y la toma de decisiones hasta la implementación y el control de recursos. Estas son diversas y variadas, a continuación, en la tabla 1, se presentan alguna de ellas.

Tabla 1

Estrategias Gerenciales

Estrategia	Descripción / Implementación
Empowerment	Busca otorgar mayor autonomía y responsabilidad a los empleados para que tomen decisiones y resuelvan. problemas. Se basa en la idea de que los empleados que se sienten empoderados son más comprometidos y productivos. Proporcionar formación y herramientas adecuadas, delegar responsabilidades y reconocer los logros de los empleados.
Comunicación Abierta y Transparente	Mantener canales de comunicación abiertos y transparentes donde los empleados se sientan cómodos expresando sus ideas y preocupaciones. Realizar reuniones regulares, utilizar plataformas de comunicación interna y fomentar el feedback bidireccional.
Equipos de Trabajo Autogestionados	Formar equipos que tengan la capacidad de gestionar sus propios procesos y tomar decisiones sin la necesidad de una supervisión constante. Definir objetivos claros, proporcionar recursos adecuados y permitir que los equipos organicen su trabajo de manera autónoma.
Programas de Reconocimiento y Recompensas	Implementar sistemas que reconozcan y recompensen a los empleados por sus contribuciones y logros, lo que puede motivarlos a participar más activamente. Establecer criterios claros para el reconocimiento, ofrecer incentivos variados (económicos y no económicos) y celebrar los éxitos de manera pública.

Fuente: Elaboración propia con base a autores

Estas estrategias ayudan a crear un entorno donde los empleados se sienten valorados y motivados para contribuir activamente al éxito de la organización. La clave es fomentar una cultura de confianza y colaboración donde todos los miembros del equipo se sientan parte integral del proceso de toma de decisiones.

Al revisar estudios previos sobre la temática, se encontró Ambrosio (2022) quien realizó una investigación que tuvo como propósito determinar la relación entre las estrategias de gestión y el ambiente de trabajo de los docentes en dicha institución educativa. Para ello, aplicó un cuestionario a 31 trabajadores, cuyos resultados confirmaron la existencia de una relación significativa entre las estrategias gerenciales implementadas y el clima laboral percibido en la institución seleccionada, demostrando empíricamente, que la forma en que la gerencia organiza, dirige y planifica sus acciones tiene un impacto directo y significativo en cómo se percibe y se vive el ambiente de trabajo por parte de los maestros y administrativos, lo que subraya la importancia de implementar estrategias gerenciales efectivas para fomentar un clima laboral positivo, lo cual a su vez puede influir en el desempeño y bienestar del personal educativo y, en última instancia, en la calidad del servicio ofrecido por la institución.

Por su parte, Herrera y Pérez (2020) realizaron un estudio sobre estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional, que reveló insatisfacción y bajo compromiso (73%), baja cooperación de los empleados en las actividades de la empresa (52%), percepción negativa del liderazgo de sus directivos (67%), falta de herramientas necesarias para cumplir sus labores (82%), desconocimiento en cuanto a la toma de decisiones (86%), desconocimiento de los directivos sobre los problemas de cada área de trabajo (52%), retribución económica no acorde a las expectativas personales y profesionales (40%) así como la falta de reconocimientos públicos a los trabajadores por su buen desempeño (42%).

Concluyó que existen condiciones en la empresa que producen desmotivación, estrés, afectación del nivel de satisfacción, fallas en la infraestructura física y no se promueve adecuadamente la utilización de incentivos laborales, incidiendo directamente sobre el clima organizacional. Se resaltó que la tarea más importante de todo gerente es monitorear y corregir las situaciones que pueden afectar negativamente el clima organizacional, con base a los resultados se propusieron estrategias gerenciales de empowerment, benchmarking y administración eficiente

de recursos.

Ambos estudios evidencian la influencia directa de las estrategias gerenciales en el clima organizacional, por una parte, Ambrosio (2022) demostró que existe una relación significativa entre las estrategias de gestión implementadas y la percepción del ambiente laboral por los docentes y administrativos, resaltando la importancia de estrategias efectivas para un clima positivo que impacta el desempeño y la calidad del servicio educativo. Por su parte, Herrera y Pérez (2020) identificaron en otra empresa un clima organizacional deteriorado caracterizado por insatisfacción, bajo compromiso, problemas de liderazgo, falta de recursos y reconocimiento, y desconocimiento en la toma de decisiones, lo que genera desmotivación y estrés.

De lo que se infiere que, para impulsar un clima organizacional participativo, las estrategias gerenciales deben centrarse en la comunicación bidireccional y la inclusión activa de los empleados en la toma de decisiones, lo que implica diseñar mecanismos formales e informales para recabar la opinión de los trabajadores en todos los niveles, desde la identificación de problemas hasta la formulación de soluciones. Siendo crucial la implementación de programas de reconocimiento público y privado que valoren el desempeño y el compromiso, así como asegurar que los recursos y las herramientas necesarias estén disponibles para el adecuado cumplimiento de las labores, delegar responsabilidades y fomentar la autonomía, así como la inversión en el desarrollo profesional y el bienestar del personal, elementos fundamentales para construir un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

Clima Organizacional Participativo

El clima organizacional participativo se refiere a un ambiente laboral donde se fomenta la colaboración y la participación de todos los miembros de la organización en el proceso de toma de decisiones. Al respecto, Brunet (1996) expresa que es aquel donde todos los empleados y el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los objetivos organizacionales. Existe plena confianza en todos los niveles, con comunicaciones ascendentes, descendentes y laterales. Acota Robbins (2004) que es un ambiente donde las decisiones se toman en la cima, pero se delega la

toma de decisiones específicas a niveles inferiores. Al respecto, García (2003) define en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

A modo de síntesis se puede señalar que se caracteriza por la inclusión de los empleados en la toma de decisiones, el fomento de la colaboración y la comunicación abierta, y el empoderamiento para actuar de manera autónoma, lo que contribuyen a una mayor satisfacción y compromiso de los empleados, llevando a una mejora en el desempeño organizacional y la innovación. En la tabla 2, que se presenta a continuación se consolidan los aportes de las teorías que sustentan las estrategias gerenciales que se divulgan en este artículo.

Tabla 2
 Teorías que sustentaron la investigación

Teoría	Postulados	Aportes
ERC (existencia, relación y crecimiento) Alderfer (1972)	<p>-Existencia. Necesidades básicas para la supervivencia (fisiológicas y de seguridad).</p> <p>-Relación. Necesidades de interacción social, pertenencia y estima por parte de otros.</p> <p>-Crecimiento. Necesidades de desarrollo personal, creatividad y realización.</p> <p>Estas necesidades no son estrictamente jerárquicas y pueden operar simultáneamente. La frustración en un nivel superior puede llevar a una regresión a necesidades de nivel inferior.</p>	<p>-Fomenta la satisfacción de necesidades de relación. Subraya la importancia de construir un ambiente de trabajo donde las personas se sientan conectadas, valoradas y parte de un equipo. Lo que se logra mediante la promoción de la comunicación abierta, el trabajo en equipo y el reconocimiento social.</p> <p>-Impulsa oportunidades de crecimiento. Destaca la necesidad de ofrecer a los empleados oportunidades para desarrollar sus habilidades, asumir nuevos desafíos y avanzar en sus carreras. Esto puede incluir programas de capacitación, proyectos desafiantes y posibilidades de ascenso, lo que a su vez aumenta el compromiso y la motivación.</p>
Tres Necesidades McClelland (1969)	<p>-De Logro. Impulso por destacar, tener éxito y alcanzar metas desafiantes.</p>	<p>-Identificación y desarrollo de líderes participativos: Al comprender la necesidad de</p>

	<p>-De Afiliación. Deseo de establecer y mantener relaciones interpersonales cálidas y amistosas, y de pertenecer a un grupo.</p> <p>-De Poder: Interés por influir en otros, ejercer control y tener autoridad.</p> <p>El autor de la teoría plantea que estas necesidades son aprendidas y varían entre individuos, influyendo en su motivación y comportamiento en el trabajo.</p>	<p>poder de los individuos, se pueden identificar y fomentar estilos de liderazgo que empoderen a los demás en lugar de simplemente ejercer control. Esto implica delegar responsabilidades, fomentar la autonomía y valorar las contribuciones de los miembros del equipo.</p> <p>-Fomento de la colaboración y el trabajo en equipo: Al reconocer la necesidad de afiliación, se pueden implementar estrategias para fortalecer los lazos entre los empleados, promover la comunicación abierta y construir un sentido de comunidad en el lugar de trabajo. Esto facilita la participación y el intercambio de ideas.</p>
<p>Clima Organizacional Likert (1976)</p>	<p>Identificó cuatro sistemas de gestión que influyen en el clima organizacional:</p> <p>-Sistema I Autoritario-Explotador. Decisiones centralizadas, comunicación descendente, miedo y castigo.</p> <p>-Sistema II Autoritario-Benevolente. Liderazgo paternalista, algunas decisiones delegadas, recompensas y castigos ocasionales.</p> <p>-Sistema III Consultivo. Se consulta a los empleados antes de tomar decisiones importantes, comunicación bidireccional, recompensas como motivación principal.</p> <p>-Sistema IV Participativo en Grupo. Toma de decisiones descentralizada, comunicación abierta y ascendente, confianza y participación total de los empleados.</p>	<p>-Proporciona un marco para evaluar y transformar el clima. Ofrece una guía clara para diagnosticar el tipo de clima organizacional existente y establecer estrategias para transitar hacia un modelo más participativo (Sistema IV), lo que implica fomentar la confianza, la comunicación abierta, la toma de decisiones en equipo y la participación activa de los empleados en la definición de objetivos y soluciones.</p>
<p>Participación Fernández (2001)</p>	<p>-Implica la intervención activa de los miembros de la organización en la toma de decisiones y en los procesos que afectan su trabajo.</p>	<p>-Guía para el diseño e implementación de mecanismos de participación efectivos. Esta teoría proporciona elementos</p>

	<p>-Distingue diferentes niveles de participación, desde la simple información hasta la cogestión y la autogestión.</p> <p>-Destaca la importancia de la legitimidad de los mecanismos de participación y de la percepción de los empleados sobre su influencia real.</p> <p>-Subraya los beneficios de la participación, como el aumento del compromiso, la mejora de la calidad de las decisiones y el desarrollo de un sentido de pertenencia.</p>	<p>clave para diseñar e implementar iniciativas de participación que sean percibidas como legítimas y que realmente otorguen influencia a los empleados. Esto incluye definir claramente los niveles de participación deseados, establecer canales de comunicación efectivos, garantizar la transparencia en los procesos de toma de decisiones y evaluar continuamente el impacto de las iniciativas participativas en el clima organizacional.</p>
--	---	--

Fuente: Elaboración propia con base a autores

Metodología

El artículo es producto de una investigación ubicada en el paradigma positivista, enfoque cuantitativo, con base a estudio de campo, con apoyo en una investigación documental, que empleo como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario politómico de ocho preguntas de cinco alternativas de respuesta (siempre, casi siempre, a veces, rara vez, nunca), el cual fue validado mediante el juicio de expertos y medida su confiabilidad mediante el coeficiente de Alpha Cronbach y posteriormente, aplicado a través de un formulario google forms, a la muestra censal de trece colaboradores del departamento de auditoría de la empresa caso de estudio.

Resultados

Para la construcción del cuestionario aplicado, la variable clima organizacional participativo se definió conceptualmente como la percepción compartida por los miembros de una organización respecto a las políticas, prácticas y procedimientos que fomentan la inclusión activa, la influencia y la responsabilidad compartida en los procesos de toma de decisiones y en la gestión general de la organización. Se

caracteriza por un ambiente donde los empleados se sienten valorados, sus opiniones son consideradas, tienen oportunidades para contribuir con sus ideas y se perciben como parte integral de la dinámica organizacional, lo que a su vez impacta positivamente en su motivación, compromiso y desempeño. Este tipo de clima se distingue por la existencia de canales de comunicación abiertos, la confianza mutua entre la dirección y los empleados, y la promoción de la autonomía y la colaboración en la consecución de los objetivos organizacionales.

También se definió operacionalmente con ocho (08) indicadores, los cuales se describen a continuación:

1. **Liderazgo Participativo.** Grado en que los empleados perciben que sus líderes fomentan la inclusión, solicitan y consideran sus opiniones, y comparten la autoridad y la responsabilidad.
2. **Comunicación.** Percepción de la calidad, la frecuencia y la direccionalidad del flujo de información dentro de la organización.
3. **Trabajo en Equipo.** Percepción del nivel de colaboración, apoyo mutuo y cohesión entre los miembros del equipo de trabajo.
4. **Empoderamiento.** Nivel de autonomía, autoridad y control que los empleados sienten que tienen sobre su trabajo y sus responsabilidades.
5. **Toma de Decisiones.** Grado en que los empleados se sienten involucrados e influyentes en los procesos de toma de decisiones que afectan su trabajo y la organización.
6. **Establecimiento de Metas.** Percepción de la claridad con la que se definen los objetivos, el grado de participación de los empleados en su establecimiento y la comprensión de cómo su trabajo contribuye a ellos.
7. **Recompensa.** Percepción de la equidad y la transparencia de los sistemas de reconocimiento y compensación, tanto intrínsecos como extrínsecos.
8. **Desarrollo Profesional.** Percepción de las oportunidades de aprendizaje, crecimiento y avance profesional que ofrece la organización.

En la tabla 3, a continuación, se presenta la tabulación de las respuestas obtenidas del cuestionario aplicado, ya caracterizado en la metodología.

Tabla 3
 Variable Clima Organizacional Participativo

Indicadores	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Rara Vez		N	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Liderazgo Participativo (LP)	0	0	01	7,7	05	38,5	02	15,4	05	38,5
Comunicación (C)	2	15,4	03	23,1	02	15,4	05	38,5	01	7,7
Trabajo en Equipo (TE)	0	0	04	30,8	05	38,5	01	7,7	03	23,1
Empoderamiento (EMP)	0	0	01	7,7	04	30,8	06	46,2	02	15,4
Toma de decisiones (TD)	0	0	01	7,7	04	30,8	6	46,2	02	15,4
Establecimiento de metas (EM)	0	0	03	23,1	03	23,1	06	46,2	01	7,7
Recompensa (R)	0	0	0	0	06	46,2	04	30,8	03	23,1
Desarrollo profesional (DP)	0	0	0	0	03	23,1	07	53,8	03	23,1

Fuente: Elaboración propia con base al trabajo de campo

Tal como se evidencia en la tabla anterior, en la que se consolida los resultados obtenidos, los más relevantes son desarrollo profesional: 76.9% (53.8% rara vez +23.1% nunca), empoderamiento 61.9% (15.4% rara vez + 46.2% nunca), toma de decisiones 61.9% (15.4% rara vez + 46.2% nunca), establecimiento de metas 53.9% (7.7% rara vez + 46.2% nunca), recompensa 53.9% (30.8% rara vez + 23.1% nunca), liderazgo participativo 53.9% (15.4% rara vez + 38.5% nunca), trabajo en equipo 30.8% (7.7% rara vez + 23.1% nunca), comunicación 23.1% (15.4% rara vez + 7.7% nunca).

Dichos resultados revelan que el desarrollo profesional y el empoderamiento son las áreas más críticas que requieren atención inmediata para fortalecer el clima laboral participativo y mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados. A continuación, se presentan de forma gráfica.

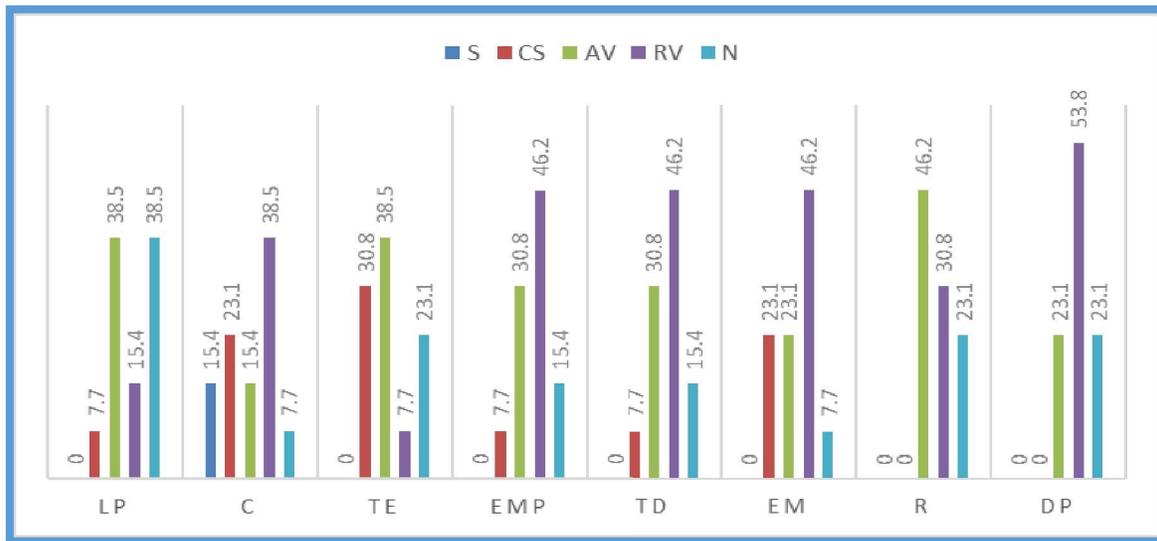


Gráfico 1. Variable Clima Organizacional Participativo
Fuente: Elaboración propia con base al trabajo de campo

Se puede observar que las categorías de respuestas acerca del liderazgo participativo resultaron según la opinión de los encuestados en un (7,7%) casi siempre, a veces, nunca con un (38,5%), mientras la respuesta rara vez obtuvo un (15,4%). Estos datos sugieren que, según la percepción de los encuestados, el liderazgo participativo no se practica de manera consistente o frecuente, lo cual resulta incongruente con lo establecido por Palomo (2010), quien define el liderazgo participativo como aquel que fomenta la colaboración de los empleados en la toma de decisiones, mejorando el clima organizacional. Este enfoque permite que los empleados se sientan valorados y escuchados, lo que se traduce en un mayor compromiso y satisfacción laboral.

Acerca de la comunicación resultaron según la opinión de los encuestados en un (15,4%) siempre, casi siempre (23,1%) a veces (15,4%), mientras las respuestas rara vez obtuvo un (38,5%) y el (7,7%) nunca. Los resultados arrojados plantean incongruencia con lo referido por Wether y Davis (1996:380), quienes afirman que “las organizaciones no pueden existir sin comunicación ya que, de no haberla, los empleados y la administración no perciben insumos de información y no pueden dar instrucciones para la coordinación del trabajo”.

Acerca del trabajo en equipo resultaron según la opinión de los encuestados en un (0%) siempre, (30,8%) casi siempre, a veces con (38,5%) mientras las respuestas rara vez obtuvo un (7,7%) y nunca (23,1%). Los resultados arrojaron que sólo A Veces existe el trabajo en equipo, este hallazgo resulta preocupante porque de allí depende el clima adecuado para generar un óptimo desempeño laboral como lo refiere Newstrom (2007), quien señala que un trabajo en equipo es donde cada uno de los empleados lleva a cabo tareas operativas individuales, pero la gran mayoría de ellos trabaja en pequeños grupos regulares en los que sus actividades deben acoplarse como las piezas del rompecabezas de un paisaje entre gerente y subalternos.

Acerca del empoderamiento resultaron según la opinión de los encuestados en un (0%) siempre, (0%) casi siempre, (7,7%) a veces con (30,8%), mientras las respuestas rara vez obtuvo un (46,2%) y el (15,4%) nunca. Los hallazgos investigativos permiten inferir que un grupo importante de los encuestados se ubica en a veces y rara vez, lo cual revela la falta de empoderamiento. Lo que resulta incongruente con lo planteado Koontz y Weihrich (2004) que, para una administración eficaz, se requiere de la sincera aceptación del empoderamiento, basada en la confianza mutua, sustentada en la transmisión a los empleados de la información pertinente para el desarrollo de sus tareas y que se otorgue a personas competentes.

Acerca de la centralización de la toma de decisiones por alta gerencia resultaron según la opinión de los encuestados en un (0%) siempre, (7,7%) casi siempre, a veces con (30,8%), mientras las respuestas rara vez obtuvo un (46,2%) y el (15,4%) nunca. Los hallazgos permiten inferir que las decisiones en departamento son tomadas por la alta gerencia y Rara Vez se consulta al personal. En este sentido, Siliceo (2006), refiere que las organizaciones requieren cada vez más ejecutivos calificados en puestos de toma de decisiones que son factores clave en la eficacia organizacional en lo humano, en lo técnico y productivo. Por ello se hace indispensable tomar en cuenta la opinión en círculos de calidad de los empleados que ayuden a tomar las decisiones adecuadas.

Acerca del establecimiento de metas resultaron según la opinión de los encuestados en un (0%) siempre, (4%) casi siempre, (23,1%), a veces con (23,1%) mientras las respuestas rara vez obtuvo un (46,2%) y el (7,7%) nunca. En este sentido, Dessler (1999) afirma que los empleados deben participar de las metas organizacionales. Los jefes de cada departamento deben analizar los objetivos con todos los subalternos para que éstos desarrollen sus propias metas individuales; en otras palabras, se trata de precisar cómo puede contribuir cada empleado para que se alcancen las metas organizacionales.

Sobre la existencia de recompensas para motivar al personal por su desempeño según la opinión de los encuestados queda un (0%) siempre, (0%) casi siempre, a veces con (46,2%), mientras las respuestas rara vez obtuvo un (30,8%) y el (23,1%) nunca. Los hallazgos permiten inferir que no se viene empleando a cabalidad con las recompensas que requiere el empleado del departamento estudiado. En este sentido, Bohlander y Snell (2008), afirman que las personas requieren de motivaciones externas sobre todo en sus funciones laborales, cuando estas no se producen de manera adecuada el empleado tiende a bajar su desempeño y productividad laboral. Un gerente debe recompensar a su personal porque ello incide en orgullo, y autoestima, acrecienta la pertenencia organizacional.

En cuanto a las oportunidades de desarrollo profesional a los empleados resultaron según la opinión de los encuestados en un (0%) siempre (0%) casi siempre, a veces con (23,1%), mientras las respuestas rara vez obtuvo un (53,8%) y el (23,1%) nunca. los resultados encontrados en este ítem son incongruentes con lo referido en la teoría. En este sentido Siliceo (2006), indica que las organizaciones deben tener programas permanentes de vitalidad personal y apertura al aprendizaje, liderazgo y asertividad, toma de decisiones capacidad de análisis y síntesis, manejo de la información, manejo del conflicto, tolerancia a la frustración, manejo y actitud de la innovación y el cambio, orientación a los colaboradores, trabajo bajo presión y administración del tiempo.

Discusión

Con base a los resultados obtenidos ya presentados, se puede señalar que el indicador liderazgo participativo promedio resultó hacia la categoría a veces, dado que la gerencia no está participando con sus empleados, puesto que la confianza otorgada hacia ellos es poca aunado a que no reciben recompensa justas por la labor que ejercen, cuando se aumenta la motivación esto repercute en un aumento en el clima organizacional participativo, ya que los trabajadores manifiestan mayores ganas de trabajar, por el contrario cuando disminuye la motivación el clima se ve afectado volviéndose denso lo que implica en una baja productividad.

Con relación al indicador comunicación, la tendencia es hacia la categoría a veces; por lo que se infiere que la misma no fluye regularmente hacia sus trabajadores, no existe comunicación en relación con las actividades desempeñadas por sus superiores, por lo que los empleados se encuentran en total desconocimiento de sus evaluaciones para determinar si están totalmente de acuerdo o no con la misma o para exponer sus diferencias si existieran.

Por otra parte, en el indicador trabajo en equipo, se observa una tendencia promedio hacia la categoría a veces lo cual es una situación preocupante dado que si no se solventa dicha situación el clima laboral existente en el departamento en estudio repercutirá en la mala atención y calidad del trabajo realizado por sus empleados. Es por ello, que la gerencia debe propiciar la colaboración entre sus empleados de modo que pueden interrelacionarse de la mejor manera posible todos los miembros de la organización.

Ahora bien, el indicador empoderamiento, denota se ubica en la casilla rara vez, se propicia la participación basada en la confianza mutua, sustentada en la transmisión de información pertinente para el desarrollo de sus tareas, lo que revela una clara falta de empoderamiento percibida por los encuestados, lo que contradice la teoría y sugiere la necesidad de implementar estrategias para mejorar esta situación.

Respecto a los indicadores toma de decisiones y establecimientos de metas, ambos se ubican en la categoría rara vez lo que revela una tendencia hacia la centralización de la toma de decisiones en la alta gerencia, lo que contradice la teoría y sugiere la necesidad de implementar estrategias para fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones y la formulación de metas, con el fin de mejorar el clima laboral, la motivación y la eficacia organizacional.

En cuanto al indicador Recompensas, se ubica en la opción a veces, estos datos revelan que las recompensas para motivar al personal son percibidas como inconsistentes o inexistentes por la mayoría de los encuestados. Existe una clara tendencia hacia la percepción de que las recompensas no se utilizan de manera efectiva en el departamento estudiado. Se sugiere la necesidad de implementar estrategias de recompensas efectivas para motivar al personal y mejorar su desempeño.

Se evidenció en el indicador desarrollo profesional, se ubica en la opción rara vez, lo que da cuenta que la tendencia es desfavorable en cuanto a oportunidad de carrera y desarrollo profesional se refiere, dado a que la gerencia asume que los trabajadores poseen los conocimientos necesarios para realizar perfectamente su trabajo sin evaluar la calidad de este para que así pueda fomentar la capacitación de estos. Es importante destacar, que el desarrollo profesional de los empleados es una prioridad. Al brindarle a los empleados oportunidades de desarrollo profesional para mejorar sus habilidades y avanzar en sus carreras. Esto se traduce en un equipo más capacitado y motivado, lo que beneficia tanto a los empleados como a la empresa.

Los datos anteriormente señalados son indicadores de la necesidad de desarrollar estrategias gerenciales para el clima organizacional participativo para la organización casos de estudio. Con base a los resultados se realizó una matriz **DOFA** la cual se presenta en la tabla 4, a continuación, para guiar la formulación de estrategias que permitan mejorar el clima organizacional participativo y, por ende, la productividad.

Tabla 4
 Matriz DOFA

Debilidades	Oportunidades
- Bajo liderazgo participativo, con un 38,5% de los empleados sintiendo que la gerencia no participa.	- Implementar estrategias de mejora continua para fortalecer el clima organizacional.
- Comunicación ineficaz (38,5% "A veces"), con falta de información sobre evaluaciones y actividades.	- Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo para mejorar la dinámica laboral.
- Escaso empoderamiento (46,2% "Rara vez"), lo que limita la participación de los empleados.	- Posibilidad de capacitar a empleados y gerentes en gestión de conflictos y habilidades de liderazgo.
- Inconsistencias en las recompensas y el desarrollo profesional (46,2% "Rara vez").	- Crear espacios de interacción y afiliación entre empleados para mejorar relaciones y cohesión.
- Falta de dirección y control en las actividades (30,8% "Casi siempre").	- Oportunidad de establecer un plan de comunicación claro que alinee objetivos y metas.
Fortalezas	Amenazas
- Reconocimiento de la necesidad de mejorar el clima organizacional, lo que indica una conciencia del problema.	- La falta de motivación y el clima desfavorable pueden llevar a una alta rotación de personal.
- Potencial para desarrollar equipos de trabajo de alto desempeño con la capacitación adecuada.	- La percepción negativa de los empleados sobre el liderazgo puede afectar la moral y la productividad.
- Existencia de recursos para implementar estrategias de mejora.	- Competencia externa que puede atraer talento debido a un mejor clima organizacional.
- Posibilidad de que la gerencia adopte un enfoque más participativo para mejorar el ambiente laboral.	- Cambios en el mercado que exigen una respuesta rápida y efectiva, complicando la situación actual.

Fuente: Elaboración propia (2025) con base a los resultados

Con base a lo señalado, y en respuesta al objetivo divulgar algunas estrategias gerenciales para incentivar el clima organizacional participativo se presentan las mismas, en la figura 2, a continuación:

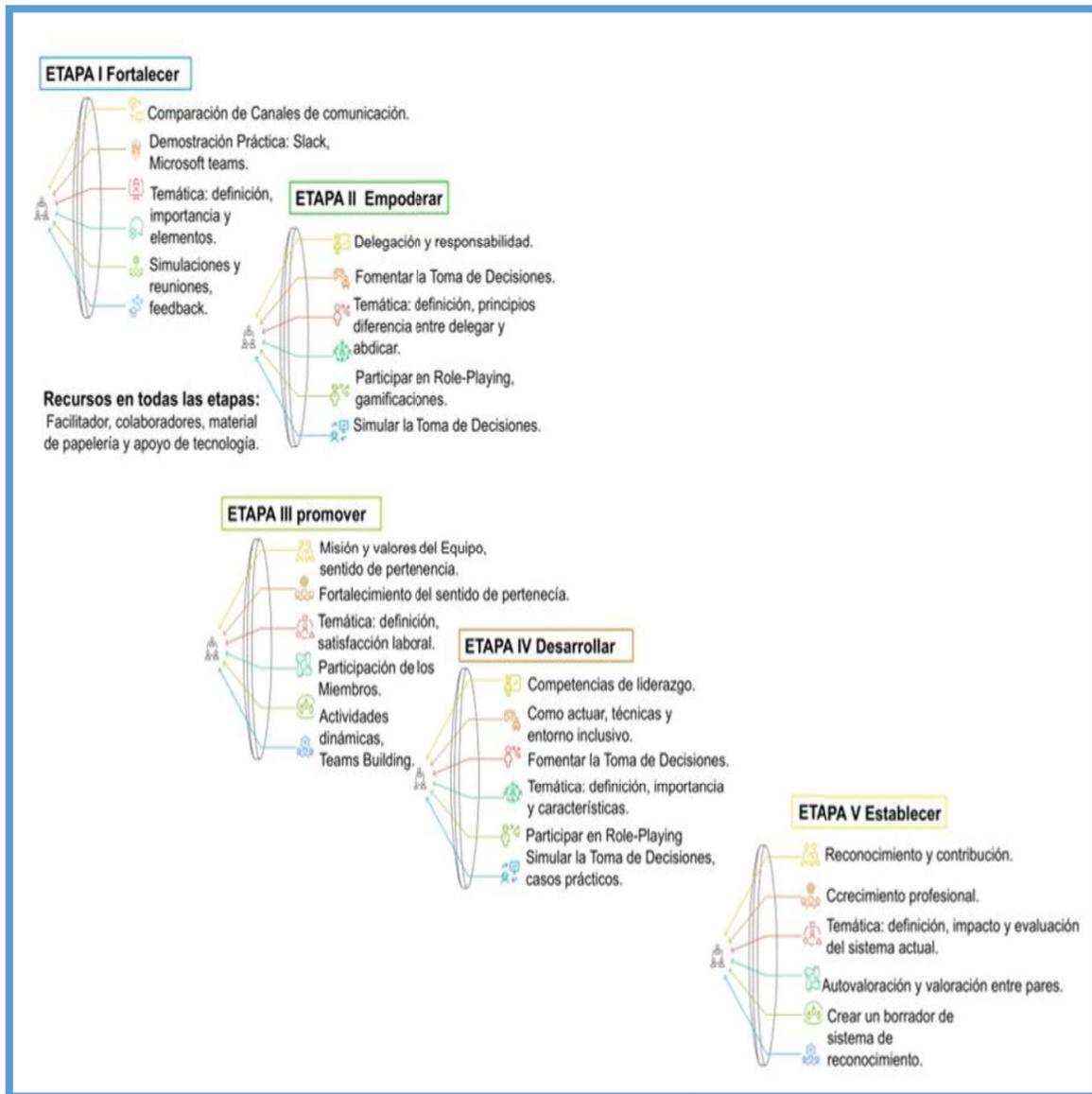


Figura 2. Estrategias gerenciales “Equipo en Acción”

Fuente: Elaboración propia (2025).

La figura 2, presenta las estrategias gerenciales formuladas, denominadas “Equipo en Acción” con el objetivo de fomentar un clima organizacional participativo, promoviendo la comunicación abierta, la colaboración, el empoderamiento de los colaboradores y el desarrollo de liderazgos inclusivos, con el fin de aumentar la satisfacción laboral, la productividad y el compromiso con los objetivos de la organización.

Conclusiones

Se concluye que el diagnóstico realizado evidencia un panorama que demanda atención gerencial inmediata. La marcada ausencia de elementos fundamentales como el liderazgo participativo, la comunicación efectiva, el trabajo en equipo robusto, el empoderamiento real, la inclusión en la toma de decisiones y la definición colaborativa de metas, aunado a la inconsistencia en el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento profesional, configuran un escenario donde el potencial del talento humano se ve subutilizado. Esta situación no solo impacta negativamente la moral y el compromiso de los empleados del departamento de auditoría, sino que también puede traducirse en una disminución de la eficiencia, la calidad del trabajo y, en última instancia, en la capacidad del departamento para contribuir de manera óptima a los objetivos estratégicos de la empresa. La urgencia de implementar estrategias correctivas se vuelve evidente para transformar este clima organizacional en un motor de productividad y bienestar.

La necesidad de una intervención gerencial estratégica se fundamenta en la comprensión de que un clima organizacional participativo robusto es un factor crítico para el éxito a largo plazo. Un ambiente donde los empleados se sienten escuchados, valorados y empoderados tiende a fomentar una mayor innovación, una mejor resolución de problemas y una mayor adaptabilidad a los desafíos del entorno empresarial. La inversión en la mejora del clima organizacional participativo no debe ser vista como un gasto, sino como una inversión estratégica que genera retornos significativos en términos de atracción y retención de talento, reducción del ausentismo y la rotación, y un aumento general de la productividad y la satisfacción laboral. Por consiguiente, la implementación de estrategias dirigidas a fortalecer la participación no solo es un imperativo ético hacia los empleados, sino también una decisión empresarial inteligente y pragmática.

Para abordar las deficiencias identificadas, es crucial que la gerencia adopte un enfoque integral y sostenido. Esto implica no solo la implementación de

iniciativas puntuales, sino la instauración de una cultura organizacional que genuinamente valore y promueva la participación en todos los niveles. Se requiere un liderazgo que actúe como facilitador y mentor, fomentando la autonomía y la responsabilidad entre los miembros del equipo. La comunicación debe trascender la mera transmisión de información para convertirse en un diálogo abierto y constante, donde las retroalimentaciones sean bienvenidas y utilizadas para la mejora continua. Asimismo, el fortalecimiento del trabajo en equipo implica la creación de espacios y mecanismos que fomenten la colaboración, la confianza y el respeto mutuo entre los profesionales de auditoría.

Finalmente, las estrategias gerenciales deben prestar especial atención al reconocimiento y al desarrollo profesional. Implementar sistemas de recompensa justos y transparentes, que valoren tanto los logros individuales como los colectivos, es fundamental para mantener la motivación y el compromiso. De igual manera, ofrecer oportunidades claras y accesibles de desarrollo profesional no solo enriquece las habilidades y competencias del equipo de auditoría, sino que también demuestra el compromiso de la empresa con el crecimiento de sus empleados, fortaleciendo así el sentido de pertenencia y lealtad hacia la organización. Al priorizar estas áreas, la gerencia estará sentando las bases para un clima organizacional participativo que impulse el éxito del departamento de auditoría y contribuya al logro de los objetivos generales de la empresa.

Referencias

- Alderfer, C. (1972). *Existencia, relación y crecimiento: Necesidades humanas en entornos organizativos*. Free Press, Nueva York
- Ambrosio, E. (2020). *Estrategias Gerenciales para Mejorar el Clima Laboral en la Plana Docente de la Escuela Inicial N°086 Divino Niño Jesús en Santa María de Huacho*. Trabajo de grado para optar el grado Académico de Magister en Gerencia de la Educación. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrió Perú.
- Bais, L. (2020). *La Relación entre la Cultura Organizacional y la Productividad Laboral Colombia*. <https://repository.cesa.edu.co/>

- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. 14ª Edición. México: Cengage Learning Editores.
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones.: Definición, diagnóstico y consecuencias*. <https://corganizacional1.files.wordpress.com/>
- Ceballos, M. (2020). *Comunicación Efectiva y su Incidencia en el Clima Organizacional, en las Escuelas de Educación Básica*. TEG No Publicado, U.C.
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Colombia: Legis.
- Dessler, G. (1999). *Administración de Personal*. México: Prentice Hall.
- Díaz, E y Milano, M. (2007). *Motivación laboral en el personal administrativo de la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo*. Tesis para optar al título de Magíster en Administración. Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada-Núcleo Maracay.
- Fernández, M y Sánchez, J. (1997). *Eficacia Organizacional Concepto, Desarrollo y Evaluación*. España: Edición Díaz de Santos.
- Fernández, M. (2001). *Teoría de la Participación*. Barcelona: Paidós.
- Franche, I. (2013). *La gerencia participativa en la gestión escolar del personal directivo de educación primaria*. Trabajo Final De Investigación para optar al título de Magister en Educación Mención Gerencia Educativa. Universidad Bicentenario de Aragua.
- Freites, A. (2023). *Estrategias Gerenciales Comunicacionales para optimizar el Clima Organizacional en la Estación Policial Vial Sur Policía del estado Carabobo*. Trabajo de grado para optar Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia. Universidad de Carabobo. <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/>
- García, A. (2021). *Estrategias Gerenciales para el Fortalecimiento del Clima Organizacional del Programa Ciencias del Agro y del Mar*. Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al Grado de Magíster Scientiarum en Gerencia Pública. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora".
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. <http://www.scielo.org.co/>
- Herrera, M. y Pérez, J. (2020). *Estrategias gerenciales para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa inversiones LPG 300 C.A. en el estado Carabobo*. <https://riujap.ujap.edu.ve>
- Koontz, H. y Weinrich, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Lemo-Tochez, R. (2020). *Estrategia gerencial para el mejoramiento del clima organizacional de la Dirección de Bienestar Estudiantil*. Artículo publicado en la Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales. Año 2. Vol. 2. N°3 julio - diciembre. 2020. Depósito de Ley: FA2019000059 ISSN: 2739-0039. Instituto

- de Investigación y Estudios Avanzados Koinonia (IIEAK). Santa Ana de Coro. Venezuela.
- Likert, R. (1976). *La Organización Humana*. México: Mc: McGraw Hill.
- McClelland, D. (1969). *Cómo se motiva el éxito económico*. México: Editorial Hispanoamericana.
- Newstrom, J. (2007). *La Comunicación en la Empresa*. España: Vigo.
- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. España: Editorial ESIC.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.
- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y Desarrollo Personal*. México: Limusa
- Tibanque, A. (2023). *Estrategias Gerenciales para mejorar el Clima Organizacional en el Servicio de Seguridad Interna y Externa del C.C.P Comandancia General Policía del estado Carabobo*. Maestría en Administración de Empresas. Universidad de Carabobo.
- Vorecol (2024). *Estrategias efectivas para mejorar el clima organizacional a través de un estilo de gestión participativo*. Artículo publicado en <https://vorecol.com/>
- Wether, G. y Davis, W. (1996). *Administración de Personal y Recurso Humano*. México: McGraw Hill Interamericana S.A.