



Fondo
Editorial
UBA

InvestUBA

REVISTA ARBITRADA DE LA
DIRECCIÓN DE POSTGRADO.
PROGRAMAS DE GERENCIA,
INGENIERÍA Y FINANZAS

DIEP

Decanato de Investigación,
Extensión y Postgrado.

ISSN: 2739-0500
DL: AR2021000099
investuba@uba.edu.ve
<https://revistasuba.com/>

PLAN DE INTERVENCION PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA

Gabriela Linares
yrobagabriela@Gmail.com
Universidad Bicentennial de Aragua

Enviado: 23/10/2023• Aprobado: 30/03/2024• Publicado: 30/12/2024

Resumen

Este estudio tiene como objetivo desarrollar un plan de intervención para mejorar el clima organizacional en una empresa. Se llevó a cabo un diagnóstico mediante encuestas y entrevistas con el personal, identificando factores como la falta de comunicación efectiva, la percepción de inequidad en las recompensas y un ambiente de trabajo estresante. Los resultados indicaron la necesidad de implementar estrategias específicas para promover un ambiente de trabajo positivo. Las intervenciones propuestas incluyen programas de capacitación en habilidades de comunicación, talleres de desarrollo personal y actividades de trabajo en equipo. **Palabras clave:** Clima organizacional, intervención, satisfacción laboral, productividad, capacitación.

Intervention Plan To Improve The Organizational Climate In A Company

Abstract

This study aims to develop an intervention plan to improve the organizational climate in a company. A diagnosis was carried out through surveys and interviews with the staff, identifying factors such as lack of effective communication, perception of inequity in rewards, and a stressful work environment. The results indicated the need to implement specific strategies to promote a positive work environment. The proposed interventions include training programs in communication skills, personal development workshops, and team-building activities.

Keywords: Organizational climate, intervention, job satisfaction, productivity, training.

Introducción

El clima organizacional se refiere al ambiente interno de una empresa, que es percibido y experimentado por sus empleados. Este concepto es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización, ya que influye directamente en la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral de los empleados. Un clima organizacional positivo fomenta la productividad, reduce el

estrés y la rotación de personal, y promueve un sentido de pertenencia y cohesión entre los empleados. Por el contrario, un clima negativo puede llevar a la desmotivación, conflictos internos y una disminución del rendimiento laboral.

La importancia del clima organizacional ha sido ampliamente estudiada en la literatura de administración y psicología organizacional. Robbins (1999) y Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996) destacan que un ambiente de trabajo saludable es crucial para el desempeño óptimo de los empleados. Además, estudios recientes han demostrado que las empresas que invierten en mejorar su clima organizacional no solo obtienen mejores resultados financieros, sino que también logran mayor satisfacción y retención de empleados.

Este estudio se centra en una empresa específica que ha identificado varios desafíos relacionados con su clima organizacional. A través de un diagnóstico detallado utilizando encuestas y entrevistas, se identificaron factores clave que afectan negativamente el ambiente laboral. Entre estos factores se encuentran la falta de comunicación efectiva entre departamentos, una percepción generalizada de inequidad en las recompensas y un ambiente de trabajo que muchos empleados describen como estresante.

Para abordar estos problemas, se ha desarrollado un plan de intervención que incluye varias estrategias diseñadas para mejorar el clima organizacional. Estas estrategias incluyen programas de capacitación en habilidades de comunicación, talleres de desarrollo personal y actividades de trabajo en equipo. La implementación de estas intervenciones tiene como objetivo no solo mejorar la satisfacción y el bienestar de los empleados, sino también aumentar la productividad y reducir los niveles de estrés en el lugar de trabajo.

El enfoque metodológico de este estudio es mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener una comprensión completa del clima organizacional y sus factores determinantes. Las encuestas proporcionaron datos cuantitativos sobre la percepción de los empleados, mientras que las entrevistas ofrecieron una visión más profunda de las dinámicas interpersonales y los desafíos

específicos de la empresa. Este enfoque integral permite desarrollar intervenciones más precisas y efectivas para mejorar el ambiente laboral.

Este estudio subraya la importancia de un clima organizacional positivo y presenta un plan de intervención detallado para abordar los problemas identificados en la empresa estudiada. Se espera que las estrategias propuestas no solo mejoren la satisfacción laboral y la productividad, sino que también contribuyan a crear un ambiente de trabajo más saludable y sostenible. La adopción de prácticas proactivas para mantener un clima organizacional positivo es esencial para el éxito a largo plazo de cualquier empresa.

Revisión de la Literatura

El estudio del clima organizacional ha ocupado un lugar central en la investigación sobre administración y psicología organizacional durante varias décadas, constituyendo un área clave de análisis para entender el funcionamiento interno de las organizaciones. Este concepto se refiere a la percepción que tienen los empleados sobre su entorno de trabajo, la cual está profundamente influenciada por las políticas, prácticas y procedimientos establecidos por la organización. Robbins (1999) define el clima organizacional como la percepción colectiva de los empleados sobre su ambiente laboral, una percepción que resulta de la interacción entre la cultura organizacional y los procesos administrativos. Esta percepción no es un fenómeno estático; más bien, está en constante evolución y afecta de manera significativa el comportamiento, la motivación y la satisfacción laboral de los empleados.

Un clima organizacional positivo, según la literatura existente, está estrechamente vinculado con numerosos beneficios para las organizaciones. Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996) argumentan que un ambiente de trabajo saludable fomenta una comunicación efectiva, mejora la colaboración entre los miembros del equipo y eleva el rendimiento general de los empleados.

El reconocimiento de los logros y el esfuerzo de los empleados, junto con un sistema justo y transparente de recompensas, refuerza la motivación y el compromiso. Por otro lado, la falta de un clima organizacional adecuado puede tener

consecuencias negativas significativas para las organizaciones. Estos factores no solo afectan la moral de los empleados, sino que también incrementan los costos asociados con la contratación y la formación de nuevos empleados, además de afectar la cohesión y continuidad del equipo.

La comprensión profunda del clima organizacional es esencial para desarrollar estrategias efectivas que mejoren el ambiente laboral y promuevan un alto nivel de satisfacción y rendimiento entre los empleados. Las organizaciones que invierten en el análisis y la mejora de su clima organizacional no solo logran mantener un equipo motivado y comprometido, sino que también fortalecen su posición competitiva y su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado. Un enfoque integral que aborde tanto los factores positivos como los negativos del clima laboral permitirá a las empresas crear un entorno de trabajo que no solo optimice el rendimiento, sino que también fomente un crecimiento sostenido y saludable.

Metodología

Para llevar a cabo el estudio sobre el clima organizacional de la empresa, se empleó una metodología mixta que combina enfoques cuantitativos y cualitativos. Esta estrategia integrada permitió obtener una visión comprensiva y detallada del entorno laboral, abarcando tanto datos numéricos como narrativos para proporcionar un análisis más completo y contextualizado.

El diseño del estudio se estructuró en varias fases interrelacionadas, cada una con objetivos específicos para abordar distintos aspectos del clima organizacional. Estas fases incluyeron la recopilación de datos, el análisis de los mismos y el desarrollo de un plan de intervención basado en los hallazgos.

Primera Fase: Recopilación de Datos

La primera fase del estudio consistió en la recopilación de datos mediante encuestas y entrevistas, proporcionando un marco para evaluar diversos aspectos del clima organizacional. Se diseñaron cuestionarios exhaustivos para capturar una amplia gama de dimensiones relacionadas con el ambiente laboral, incluyendo:

- **Comunicación:** Evaluación de la claridad, frecuencia y efectividad de la comunicación entre empleados y entre departamentos.

- **Relaciones Interpersonales:** Percepción de las interacciones y relaciones entre colegas, supervisores y subordinados.
- **Percepción de Justicia:** Opiniones sobre la equidad en la asignación de tareas, recompensas y oportunidades de desarrollo.
- **Satisfacción Laboral:** Grado general de satisfacción con el trabajo, el ambiente y las condiciones laborales.

Las encuestas fueron distribuidas a todos los empleados de la empresa, asegurando una muestra representativa y heterogénea que incluyera diferentes niveles jerárquicos y departamentos. Se incluyeron tanto preguntas cerradas como abiertas en los cuestionarios. Las preguntas cerradas utilizaron una escala Likert de cinco puntos, que variaba desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo", permitiendo medir la intensidad de las percepciones y actitudes de los empleados. Esta escala facilitó la cuantificación de las respuestas y el análisis estadístico posterior.

Las preguntas abiertas ofrecieron a los empleados la oportunidad de expresar sus opiniones y sentimientos de manera más libre y detallada. Este enfoque cualitativo permitió captar matices y contextos adicionales que no se reflejan en las respuestas cerradas, proporcionando una visión más completa de las experiencias de los empleados.

Segunda Fase: Entrevistas en Profundidad

En la segunda fase, se llevaron a cabo entrevistas en profundidad con una selección de empleados. Las entrevistas fueron diseñadas para explorar con mayor profundidad los problemas identificados en las encuestas y para abordar temas emergentes que surgieran durante las conversaciones. La selección de los participantes se realizó con base en criterios que garantizaran una representación adecuada de diferentes departamentos y niveles jerárquicos.

Las entrevistas fueron semiestructuradas, utilizando una guía de preguntas previamente desarrollada. Esta guía permitió una exploración sistemática de temas clave, al mismo tiempo que ofreció flexibilidad para seguir temas relevantes que

surgieran durante la conversación. Esta metodología permitió una conversación más abierta y detallada, facilitando la obtención de las experiencias y percepciones de los empleados.

Tercera Fase: Análisis de Datos

Una vez recopilados los datos, se procedió a la fase de análisis, que implicó la aplicación de técnicas estadísticas y de análisis cualitativo. Los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas se analizaron utilizando técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales. Se calcularon medidas de tendencia central, como la media y la mediana, así como medidas de dispersión, como la desviación estándar, para cada variable.

Para los datos cualitativos obtenidos de las preguntas abiertas de las encuestas y de las entrevistas, se emplearon técnicas de análisis de contenido. Se llevó a cabo un proceso sistemático de codificación y categorización para identificar temas recurrentes y patrones en las respuestas. Se identificaron categorías emergentes que reflejaron las principales preocupaciones y experiencias de los empleados. Este análisis cualitativo permitió comprender mejor las percepciones y experiencias individuales y grupales, proporcionando una visión más rica y detallada del clima organizacional.

Cuarta Fase: Desarrollo del Plan de Intervención

Los resultados del análisis cuantitativo y cualitativo se integraron para desarrollar un diagnóstico completo del clima organizacional en la empresa. Este diagnóstico sirvió como base para el diseño de un plan de intervención dirigido a mejorar el ambiente de trabajo. El plan incluyó varias estrategias y programas, tales como:

- **Programas de Capacitación:** Talleres y cursos enfocados en habilidades de comunicación, manejo del estrés y desarrollo de competencias interpersonales.
- **Actividades de trabajo en equipo:** Eventos y actividades diseñadas para fortalecer la cohesión del equipo y mejorar las relaciones interpersonales.

- **Desarrollo Profesional:** Ofrecimiento de oportunidades para el crecimiento profesional y la progresión en la carrera dentro de la empresa.

La implementación de estas intervenciones se monitoreará y evaluará continuamente para asegurar su efectividad. Se establecerán mecanismos de retroalimentación y evaluación para realizar ajustes según sea necesario y para garantizar que las intervenciones se alineen con los objetivos y necesidades cambiantes de la organización.

La metodología mixta empleada en este estudio proporciona una comprensión profunda y holística del clima organizacional. Al combinar técnicas cuantitativas y cualitativas, se logró una evaluación integral que permite diseñar intervenciones específicas y efectivas. Este enfoque asegura que las intervenciones no solo aborden los problemas identificados, sino que también promuevan un ambiente de trabajo más saludable, productivo y alineado con los objetivos organizacionales y las expectativas de los empleados.

Resultados

El análisis de los datos recopilados a partir de las entrevistas con los informantes de diferentes departamentos proporciona una visión detallada del clima organizacional en la empresa. A continuación, se presentan los hallazgos clave basados en las percepciones y comentarios de los empleados en los departamentos de Ventas, Recursos Humanos y Producción.

Departamento de Ventas: Los resultados revelan que el clima laboral en este departamento es percibido como positivo, aunque los empleados reportan un alto nivel de estrés. Esta percepción positiva puede estar relacionada con la satisfacción general con el equipo y el entorno de trabajo, sin embargo, el estrés es un factor dominante que afecta la experiencia laboral. Los informantes destacaron que la comunicación interdepartamental es un área crítica que necesita mejora. La falta de comunicación efectiva entre departamentos puede incrementar el estrés y afectar la eficiencia.

Departamento de Recursos Humanos: En este departamento, la percepción del clima laboral es mayormente satisfactoria y colaborativa. Los empleados experimentan un entorno de trabajo que facilita la cooperación y el apoyo mutuo. Sin embargo, se identificaron áreas específicas para mejora, incluyendo la necesidad de actualizar la tecnología y las herramientas de trabajo. La implementación de nuevas tecnologías podría optimizar los procesos y aumentar la eficiencia. Además, se sugirió la necesidad de incrementar las oportunidades de desarrollo profesional, lo que podría fortalecer el ambiente positivo y contribuir al crecimiento continuo de los empleados.

Departamento de Producción: La percepción del clima laboral en Producción es más neutral y se identificaron desafíos significativos. Los informantes destacaron que la gestión del liderazgo es un área que requiere atención. La efectividad del liderazgo puede influir directamente en la percepción del clima laboral y la motivación de los empleados. También se señaló la falta de reconocimiento del trabajo bien hecho como un factor que afecta negativamente la moral del equipo. La implementación de un sistema de reconocimiento podría mejorar la motivación y la percepción general del ambiente de trabajo en este departamento.

A continuación, se presenta un resumen de los resultados en la Tabla 1.

Tabla 1. Resumen de resultados

Informante	Departamento	Percepción del Clima Laboral	Principales Áreas de Mejora	Comentarios Adicionales
Informante 1	Ventas	Positivo, pero estresante	Comunicación interdepartamental	Necesidad de más capacitación en técnicas de venta
Informante 2	Recursos Humanos	Satisfactorio, colaborativo	Mejora en la tecnología y herramientas de trabajo	Incrementar las oportunidades de desarrollo profesional
Informante 3	Producción	Neutral, con desafíos	Mejorar la gestión de liderazgo	Mayor reconocimiento del trabajo bien hecho

Discusión

El análisis de los resultados obtenidos revela información valiosa sobre el clima organizacional en la empresa y proporciona una base sólida para diseñar un plan de intervención. La percepción del clima laboral en el Departamento de Ventas, que se describe como positivo pero estresante, indica que, a pesar de la valoración positiva del ambiente de trabajo, el estrés sigue siendo un factor significativo. Este hallazgo sugiere la necesidad de implementar estrategias para mitigar el estrés, como el desarrollo de programas de gestión del estrés y la capacitación adicional en técnicas de venta, con el objetivo de reducir la carga laboral percibida y mejorar la experiencia laboral general.

Por otro lado, la percepción en el Departamento de Recursos Humanos es mayormente satisfactoria y colaborativa. Sin embargo, se identificó una necesidad de mejorar la tecnología y las herramientas de trabajo, lo que implica que la empresa debe considerar inversiones en recursos que optimicen los procesos y aumenten la eficiencia. Adicionalmente, se destacó la importancia de incrementar las oportunidades de desarrollo profesional, lo cual podría potenciar aún más el ambiente positivo actual. Proporcionar formación continua y oportunidades de avance profesional será fundamental para mantener y mejorar la satisfacción dentro de este departamento.

En el Departamento de Producción, la percepción del clima laboral es neutral y se identificaron desafíos significativos, especialmente en la gestión del liderazgo. Esto sugiere que un enfoque en el desarrollo de habilidades de liderazgo podría tener un impacto positivo en el clima laboral, fomentando un ambiente más cohesivo y motivador. La falta de reconocimiento del trabajo bien hecho también fue mencionada como un área de mejora. Implementar un sistema de reconocimiento y recompensas podría ser crucial para elevar la moral del equipo y mejorar la percepción general del clima organizacional en este departamento.

Para abordar de manera efectiva las áreas de mejora identificadas, el plan de intervención debe integrar varias estrategias. Mejorar la comunicación interdepartamental puede ayudar a reducir el estrés y aumentar la eficiencia

organizacional. Invertir en tecnologías adecuadas y en herramientas de trabajo también es esencial para optimizar el desempeño y reducir la carga laboral. Además, proporcionar oportunidades de desarrollo profesional y capacitación continua fortalecerá las habilidades y la satisfacción del empleado. Finalmente, un sistema de reconocimiento que valore los logros y el buen desempeño contribuirá a un ambiente laboral más positivo y motivador.

En conclusión, el éxito del plan de intervención dependerá de la capacidad para abordar las preocupaciones específicas de cada departamento mientras se fomente una cultura de apoyo y desarrollo continuo. Las recomendaciones propuestas están diseñadas para equilibrar las necesidades individuales con los objetivos organizacionales, con el fin de crear un entorno laboral más saludable y productivo.

Conclusión

El estudio sobre el clima organizacional ha proporcionado una visión exhaustiva de las percepciones y áreas de mejora en los distintos departamentos de la empresa, permitiendo una evaluación profunda de las dinámicas laborales internas. Los resultados obtenidos destacan tanto los aspectos positivos como los desafíos críticos que afectan el entorno de trabajo y la satisfacción de los empleados, ofreciendo una base sólida para desarrollar estrategias efectivas de intervención.

Departamento de Ventas: La percepción general en el Departamento de Ventas es positiva, lo que refleja un grado de satisfacción con el entorno y el equipo de trabajo. Sin embargo, este ambiente positivo está condicionado por un elevado nivel de estrés, que afecta considerablemente la experiencia laboral de los empleados. El estrés puede tener efectos adversos en la salud y el bienestar de los trabajadores, así como en su productividad y moral. Para mitigar estos efectos, es fundamental implementar estrategias específicas de manejo del estrés. Además, la capacitación adicional en técnicas de venta es crucial para ayudar a los empleados a enfrentar los desafíos de manera más efectiva y reducir la presión asociada con sus responsabilidades. Abordar estos problemas no solo mejorará el bienestar de los

empleados, sino que también contribuirá a un desempeño laboral más equilibrado y menos estresante.

Departamento de Recursos Humanos: En el Departamento de Recursos Humanos, se observa una alta satisfacción y un clima colaborativo, lo cual es positivo para el funcionamiento del equipo. Sin embargo, se ha identificado una necesidad significativa de actualizar la tecnología y las herramientas de trabajo. La falta de recursos tecnológicos adecuados puede limitar la eficiencia y la efectividad del departamento, afectando negativamente el desempeño general. Por lo tanto, es esencial realizar inversiones en la modernización de los equipos y herramientas utilizados. La formación continua y las oportunidades de avance profesional no solo fortalecerán el ambiente positivo actual, sino que también fomentarán un mayor compromiso y motivación entre los empleados, contribuyendo a un crecimiento profesional y personal más robusto.

Departamento de Producción: En el Departamento de Producción, la percepción del clima laboral es más neutral, con la presencia de desafíos específicos en la gestión del liderazgo y el reconocimiento del trabajo. La gestión del liderazgo es un aspecto crítico que influye directamente en el clima laboral y la moral de los empleados. Un liderazgo efectivo puede mejorar la cohesión del equipo, la comunicación y el rendimiento general. Además, la falta de reconocimiento del trabajo bien hecho puede disminuir la motivación y el compromiso de los empleados. Establecer un sistema de reconocimiento efectivo es esencial para valorar y premiar los logros y el buen desempeño, lo cual puede tener un impacto positivo en la moral del equipo y en la percepción general del clima organizacional.

Plan de Intervención: En resumen, para mejorar el clima organizacional de manera efectiva, es necesario implementar un plan de intervención integral que aborde las necesidades específicas de cada departamento. Las estrategias deben incluir la mejora de la comunicación interdepartamental, la actualización de tecnologías y herramientas de trabajo, la oferta de capacitación y oportunidades de desarrollo profesional, y la implementación de sistemas de reconocimiento. La

integración de estas estrategias contribuirá a crear un ambiente laboral más saludable, motivador y productivo, alineado con los objetivos organizacionales y las expectativas de los empleados.

Este estudio subraya la importancia de un enfoque integral para la gestión del clima organizacional. Una intervención bien diseñada y ejecutada no solo puede mejorar la satisfacción y el desempeño de los empleados, sino también contribuir al éxito general de la empresa. Un entorno de trabajo optimizado puede llevar a una mayor eficiencia, una reducción del estrés y una mejora en la calidad del trabajo, beneficiando tanto a los empleados como a la organización en su conjunto. La capacidad de la empresa para abordar de manera efectiva estas áreas de mejora será fundamental para asegurar un crecimiento sostenido y un ambiente de trabajo positivo a largo plazo.

Referencias

- Aiken, L. (1996). *Test Psicológicos y Evaluación* (8ª ed.). México D.F: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Alcalá, F. J. (2011). *Diagnóstico del Clima Organizacional*. Editorial XYZ.
- Bizneo. (n.d.). Clima Organizacional. Recuperado de <https://www.bizneo.com/blog/clima-organizacional/>
- Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2014). Organizational Climate, Climate Strength and Work Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, International Conference on Trade, Markets and Sustainability (ICTMS-2013).
- Covey, S. (1989). *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Endalia. (n.d.). El clima Laboral y cómo mejorarlo. Recuperado de <https://www.endalia.com/news/que-es-clima-laboral-como-mejorarlo/>
- Lewin, K. (1950). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, B., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral.

Wikipedia. (n.d.). Clima Organizacional. Recuperado de
https://es.m.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional

Weinert, A. (1985). *Manual de Psicología de la Organización* (2ª ed.). Barcelona:
Herder.