

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL MEDIANTE LA
CONTRASTACIÓN DE MEDICIONES AL ÁREA DIRECTIVA VERSUS EL
ÁREA OPERATIVA EN UNA EMPRESA EXPORTADORA DE FLORES
PRESERVADAS**

Isabel Cristina Sánchez H., Ana María Silva L.

Universidad de la Sabana

Dirección de Especializaciones

Diplomado Gestión Para el Desarrollo Humano en la Organización

Resumen

Las empresas en la actualidad no pueden tener una visión clara ni a largo plazo de su razón de ser si no comprometen aspectos que se refieran al talento humano con el que cuentan. Sin embargo no todas las empresas, por más exitosas que sean, tiene la posibilidad de contar con un departamento de recursos humanos. En el caso específico que atañe a este ejercicio académico, la empresa Guirnaldas, una exportadora de flores y follajes preservados fundada hace corto tiempo, con un éxito internacional en crecimiento acelerado, no cuenta con dicho departamento, no por falta de recursos, sino porque ha debido optimizar sus esfuerzos, encaminándolos hacia el desarrollo de tecnología. Esta es la razón por la cual se escogió como objeto de estudio, buscando con los resultados de este trabajo, orientarlos en términos de los resultados que podrían tener si se apoyaran más en la fundación y expansión de esta área en el día a día de su empresa comenzado por el Clima Organizacional entendiéndolo como un 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 ya que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Basados en esto, lo que se realizó con esta investigación fue describir y evaluar el Clima Organizacional de Guirnaldas, basados en un diagnóstico global del mismo y mediante una metodología cualitativa de tipo descriptivo utilizando la metodología del análisis de discurso propuesto por Gaitán (1994) y tomando como parámetros de contrastación las nueve variables del Clima Organizacional propuestas por Litwin y Stinger (1992). Lo que dio como resultado un alto grado de concordancia y coherencia entre lo que percibe el área directiva frente lo que percibe el área operativa respecto al clima organizacional que comparten.

Abstract

Businesses actually cannot have a clear long-term vision of their reason to believe if do not compromise aspects that refers to the human talent they count with. Nevertheless not all the businesses, by more successful than they are, has the possibility of count on a department of human resources. In the specific case that belongs to this academic exercise, the business Guirnaldas, a flowers and foliages preserved exporter, founded short time ago, with an international accelerated success in growth, does not count on these department, not for lack of resources, but because they must optimize its efforts, directing them toward the development of technology. This is the reason by which was chosen like object of study, seeking with the results of this work, to orient them in terms of the results that would be able to have if they were supported more in the foundation and expansion of the human resources area, beginning by the Organizational Climate understanding like an intervenient phenomenon that could be translated on effectively organizational results taking into account the motivations of the members of the organization and on their corresponding behaviour. Based on this, what was carried out with this investigation was to describe and to evaluate the Guirnaldas Organizational Climate, based on a global diagnosis and by means of a qualitative methodology of descriptive type using the methodology of the speech analysis proposed by Gaitán (1994) and taking as parameters the nine variables of the Organizational Climate proposed by Litwin and Stinger (1992). What it gave as a result a high degree of agreement and coherence among what the executive area perceives front what the operating area perceives respect to Organizational Climate they share and maintain.

Diagnóstico de Clima Organizacional Mediante la Contrastación de Mediciones al
Área Directiva Versus el Área Operativa en una Empresa Exportadora de Flores
Preservadas

Los aspectos primordiales sobre los cuales las empresas deben trabajar, con el fin de lograr una gestión exitosa para y por el talento humano con el que cuentan, son aquellos que comprometen al Departamento de Gestión Humana de las mismas.

Aspectos entre los cuales se encuentran los procesos de selección, promoción, evaluación de desempeño, la capacitación, programas de bienestar y la calidad de vida laboral de sus empleados, siendo estos dos últimos los que sobresalen por su importancia a la hora de encaminar su gestión.

Esto sin dejar de lado las reflexiones constantes que las organizaciones deben hacer sobre su clima organizacional.

Pero qué pasa con las empresas en crecimiento que no cuentan con departamentos estructurados de Recursos Humanos?

No por esto deben dejar de lado aspectos que les brinden mejores condiciones para gerenciar y orientar el comportamiento hacia los principales objetivos institucionales, los cuales no pueden ser otros que la competitividad organizacional y el bienestar integral del trabajador, es aquí en donde este ejercicio académico cobra relevancia ya que las investigadoras se ven enfrentadas a una empresa con un gran potencial, pero sin las herramientas para sacar el mejor provecho posible del mismo lo que se pretende contrarrestar iniciando un acercamiento de la empresa hacia tareas relacionadas con la gestión humana comenzando con un diagnóstico de clima organizacional mediante la contrastación de mediciones al área directiva y operativa por medio del análisis de discurso basado en las nueve variables propuestas por

Litwin y Stinger (1992) que permita encaminar las acciones posteriores acertadamente en este campo.

La empresa en la que se realiza la investigación es una exportadora de flores preservadas con 10 años de antigüedad, que ha tenido un crecimiento acelerado en los últimos 4 años debido a la acogida de sus productos en el exterior por su vanguardia tecnológica y de calidad.

Por este mismo crecimiento, se han tenido que priorizar los esfuerzos en tecnología y procesos operativos dejando a un lado otros elementos significativos para el éxito a largo plazo que la constituyan como una empresa integral e igualmente productiva dentro de su área de especialidad.

Lo que se traduce en mejores condiciones para gerenciar y orientar el comportamiento hacia los principales objetivos institucionales (competitividad y bienestar).

Ante esta situación, se hicieron las siguientes preguntas:

Cuál es el diagnóstico que se puede hacer sobre la situación actual del clima organizacional en el área directiva de la empresa Guirnaldas según las variables propuestas por Litwin y Stinger (1992)?

Cuál es el diagnóstico que se puede hacer sobre la situación actual del clima organizacional en el área operativa de la empresa Guirnaldas según las variables propuestas por Litwin y Stinger (1992)?

Cuál es el diagnóstico de la situación global del clima organizacional de la empresa Guirnaldas si se contrastan los resultados del área directiva y operativa según las nueve variables propuestas por Litwin y Stinger (1992)?

Con lo anterior, se puede plantear el objetivo general de esta investigación el cual será describir y evaluar el clima organizacional que prevalece entre una empresa exportadora de flores preservadas basado en un diagnóstico global del mismo y mediante una metodología cualitativa de tipo descriptivo utilizando la metodología del análisis de discurso propuesto por Gaitán (1994) y tomando como parámetros de contrastación las nueve variables del Clima Organizacional propuestas por Litwin y Stinger (1992).

Adicionalmente, se contempla un objetivo a largo plazo en el cual se busca incentivar la implementación de un programa encaminado a la optimización del clima organizacional mediante los resultados obtenidos, lo que producirá un efecto positivo en la competitividad organizacional y bienestar integral del trabajador por medio de la entrega de los resultados del diagnóstico.

En este orden de ideas, los objetivos específicos que van a permitir el logro de esta investigación son realizar el diagnóstico de clima organizacional del área directiva, realizar el diagnóstico de clima organizacional del área operativa y elaborar el diagnóstico de la situación global de clima organizacional en la cual se encuentra la empresa.

Este tema se escogió debido a la necesidad, como se había mencionado en el enunciado, de un diagnóstico del clima organizacional de la empresa Guirnaldas teniendo en cuenta que cada día es necesario que las empresas establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella. Se puede mencionar al área operativa y la directiva como elementos activos y generalmente con percepciones diferentes del ambiente laboral que interactúan diariamente.

Ambos elementos son sensibles a los efectos que puedan tener las 9 variables propuestas por Litwin y Stinger (1992). En su percepción del ambiente laboral como

parte del clima organizacional; estas variables a tener en cuenta son estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. Estas variables se operacionalizarán más adelante; sin embargo su avance o retroceso será el progreso de las relaciones entre las dos áreas de la empresa.

Esta investigación pretende ser una herramienta para la toma de decisiones de la empresa, ya que ante una nueva etapa en el desarrollo de la organización, han surgido diversas necesidades tales como de una mejor selección, promoción, evaluación de desempeño, capacitación, programas de bienestar y la calidad de vida laboral de sus empleados. Debido a la importancia de las dos áreas (directiva y operativa) dentro del funcionamiento de la organización, en esta investigación se verá la relación existente entre las mismas a través del diagnóstico de clima organizacional que a su vez busca incentivar la implementación de un programa encaminado a la optimización del mismo. Es importante aclarar que con la presente investigación se busca hacer un diagnóstico del clima organizacional en general de la empresa, más no se pretende con el mismo iniciar una intervención que modifique la investigación el clima organizacional de Guirnaldas.

Al tratarse de un ejercicio de investigación fundamentado en el Clima Organizacional, se presenta a continuación un marco teórico, seguido por un marco contextual, el cual ha sido la base para el desarrollo y fundamentación del presente escrito.

Para comprender la importancia del tema propuesto en esta investigación, se deben aclarar los conceptos referidos a Clima Organizacional teniendo en cuenta sus componentes, características y definiciones, entre otros elementos. Comenzado por un concepto más amplio que lo encierra y en algunos casos lo absorbe.

Uno de estos casos es el de la Cultura Organizacional ya que existe la tendencia a confundir la cultura con lo que a menudo se conoce como clima de la organización. "Este último se refiere al modo en que se siente la gente sobre uno o más criterios en un momento determinado..."; mientras que cultura "...trata de los supuestos, creencias y valores subyacentes..." de la organización. (Hunt. 1993, citado por Valverde y Valverde. 2001).

El concepto de Cultura Organizacional se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey (citados por Valverde y Valverde, 2001), adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Ellos realizaron un estudio comparativo sobre las instituciones de mayor éxito, determinando la presencia de elementos comunes como la orientación a la acción, la proximidad al cliente, la autonomía y espíritu emprendedor interno, productividad gracias a las personas, dirección mediante valores, se concentraban en lo que sabían hacer y se basaban en una estructura simple y ágil.

A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término. Granell (1997, p.p. 2) citado por Valverde y Valverde, (2001) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas."

Chiavenato (1989, p.p. 464) citado por Valverde y Valverde, (2001) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización".

Valle (1995, p.p.96) citado por Valverde y Valverde, (2001) establece que la cultura de una organización es "... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas." García y Dolan (1997, p.p. 33) citados por Valverde y Valverde, (2001) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual." Guedez (1998,pp. 58) citado por Valverde y Valverde, (2001) "la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización". Serna (1997, p.p. 106) Valverde y Valverde, (2001) "La cultura ... es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa".

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias, es decir, la cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura Organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento.

Una vez conceptualizado el tema de Cultura Organizacional, y la diferencia que existe entre Clima y Cultura se prosigue con el elemento central de este escrito, el Clima Organizacional.

El ser humano con el fin de satisfacer ciertas necesidades, busca relacionarse de algún modo con sus pares en sus actividades, ya sea laboral o personal. Estas relaciones van construyendo una forma de actuar estructural, grupal y hasta individual que caracteriza y diferencia a las organizaciones.

El Clima Organizacional es uno de los términos utilizados para describir el grupo de características que representan una organización o una parte de ella, en función de lo que perciben y experimentan los miembros de la misma. Esta fuertemente vinculado con la interacción de las personas ya sea actuando grupalmente o de forma individual, con la estructura de la organización y con los procesos, por consiguiente influye en la conducta de las personas y el desempeño de las organizaciones (Gibson, 1992).

El estudio de este aspecto proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o mas de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros y; por lo tanto afectan a la organización (Gibson, 1992).

Se infiere entonces que el Clima Organizacional, se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el Clima Organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. Es entonces pertinente señalar, que el clima determina la forma en que el trabajador

percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen (Gibson, 1992).

El Clima Organizacional es algo así como la salud organizativa: la satisfacción que sienten las personas en el trabajo, lo que facilita la adaptación estratégica frente al entorno turbulento, lo que hace posible la regularidad y el buen funcionamiento para conseguir los objetivos y la rentabilidad, los sentimientos positivos de las personas con la correspondiente satisfacción, colaboración y buenas relaciones entre grupos, etc. (Vásquez, 1996).

El Clima adecuado hace posible que la organización se pueda movilizar sin que las personas sean una carga. O sea, sería la cualidad o propiedad del ambiente (Vásquez, 1996). Perciben o experimentan los miembros de la organización, influyen en su conducta, al ser conciente puede ser modificada adecuadamente.

Los Climas pueden ser destinados, descritos con adjetivos; son etiquéales y de alguna manera manifestados. Por ejemplo: “ Esta organización es cordial, esta otra no”; “ este departamento es simpático y este otro antipático”. (Vásquez, 1996).

El Clima no se puede medir como un termómetro, pero es detectable. Puede decirse entonces que el clima es como el ambiente es aceptable o de rechazo; cooperativo, entusiasta, gratificador o no. E influyendo sobre los diferentes climas y cambiándolos, podemos cambiar las conductas que se originan (Vásquez, 1996).

El clima parte de la idea de:

1. Todo individuo tiene motivos básicos o necesidades que matizan su conducta, pero son potenciales y se manifiestan al ser estimulados.
2. La estimulación depende de cómo percibe el sujeto su situación o ambiente.
3. No todos los motivos son estimulados de igual forma, es decir, que un motivo no se activara hasta que sea estimulado por una influencia ambiental adecuada.
4. Los cambios del medio ambiente percibidos producen cambios de la motivación estimulada.

Teniendo en cuenta que la motivación se dirige a satisfacer una determinada necesidad, la motivación estimulada da como consecuencia una conducta y por ello, si estimulamos una motivación diferente, se produce un cambio de conducta.

Algunos investigadores dicen que el Clima depende del tamaño de la organización, de la verticalidad de la pirámide jerárquica, de los objetivos a alcanzar, es decir del conocimiento de la exigencias, de lo que se pretende, cuales son los caminos a seguir, cuales son los procedimientos de decisión, etc. (Vásquez, 1996).

Otros opinan que el Clima depende del grado de delegación, de los estándares y expectativas de calidad del trabajo de cada uno, de las premisas en reconocimiento de un buen trabajo, de la forma de las unidades organizacionales, (es decir, de como se coordina el trabajo entre las personas), de la familiaridad del equipo, etc. (Vásquez, 1996).

El concepto de Clima Organizacional necesita un marco amplio, molar, para describir la influencia sobre la motivación (Vásquez, 1996).

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico (García y Flores, 1999).

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).

Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.), (García y Flores, 1999).

Basados en las consideraciones anteriores se podría llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional es la que se toma como aceptada y compartida para este ejercicio de investigación:

El Clima Organizacional es un 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 (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo: productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. (García y Flores, 1999).

Litwin y Stinger (1992) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el Clima existente en una determinada empresa, siendo estas mismas variables o dimensiones las que servirán de criterios de evaluación en el proceso metodológico que continua este trabajo. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como: (Dessler, 1979).

Estructura que representa la percepción que tiene 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. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

Responsabilidad (empowerment) que puede entenderse como el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa, que corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Relaciones, hace referencia a la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación entendida como el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares, siendo la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

Conflictos, el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Por ultimo, identidad, el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y

conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen (Robbins, 1994).

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Dentro de éste hay que tener en cuenta, tanto el ambiente general como el específico, los cuales forman parte primordial del Clima Organizacional. El ambiente general es aquel que incluye todo lo que se encuentra fuera de la organización, factores tales como los económicos, condiciones políticas, ambiente social y la tecnología (Robbins, 1994).

En cuanto al ambiente específico, es aquella parte que es directamente relevante para el logro de las metas de una organización. Consiste de componentes críticos que pueden influir positivamente o negativamente en la eficacia de una organización. El ambiente específico es único en cada organización y cambia con las condiciones de la misma. Típicamente incluiría proveedores de insumos, clientes, competidores, dependencias gubernamentales y grupos de presión pública. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo (Robbins, 1994).

Como ya se citó con anterioridad, el Clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de Clima en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el Clima en las organizaciones está integrado por elementos como: (1) El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el empleado en la organización; (2) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; (3) La motivación, necesidades, esfuerzo y

refuerzo; (4) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; (5) La estructura con sus macro y micro dimensiones; (6) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones (García y Flores, 1999).

A continuación se nombrarán algunas formas de medición del Clima Organizacional. Litwin y Stringer, elaboraron un instrumento para medir seis dimensiones que definen el clima y que son las siguientes: (Vásquez, 1996)

Para estructura, los sentimientos que experimentan los trabajadores acerca de las restricciones de su situación laboral; cuantas reglas, reglamentos, y procedimientos existen. Para responsabilidad, la sensación de ser el jefe de uno mismo; no tener que verificar reiteradamente todas las decisiones que uno toma.

Para el riesgo, la sensación de riesgo y de reto en el empleo y en la situación laboral. Para recompensa, la sensación de que uno lo recompensa por un trabajo bien hecho; el énfasis en la recompensa versus la crítica y el castigo. Para Calidez y apoyo, la sensación de una “buena camaradería” y solicitud prevalecientes en la organización. Por último, para conflicto, la sensación de que la dirección no teme las opiniones diferentes o el conflicto: el énfasis se pone en zanjar diferencia aquí y ahora.

Después de realizar sus trabajos de investigación los autores llegaron a las siguientes conclusiones: (Vásquez, 1996)

1. Se pueden crear diferentes Climas en las organizaciones variando del estilo de liderazgo. Estos Climas se pueden crear en un lapso breve de tiempo, y sus características son bastante estables.
2. El Clima creado tiene efectos significativos, a menudo dramáticos, sobre la motivación y sobre el desempeño y la satisfacción en el empleo.

3. Los Climas de las organizaciones pueden provocar cambios en rasgos de la personalidad aparentemente estables.

Por otro lado Gordon y Cummings, estudiaron 8 dimensiones las cuales también permiten la evaluación de Clima Organizacional, estas son: (Vásquez, 1996).

Estas son, Claridad Organizativa, consiste en hasta que punto las metas y los planes se hallan claramente definidos para todos a corto y largo plazo, y los objetivos transmitidos a toda la línea, lo cual se correlaciona altamente con la productividad, la rentabilidad y el buen clima. La Integridad y Grado de Cooperación Organizacional o grado de colaboración entre los miembros y como se comunican entre si. Hay determinados entornos en los que no hace falta integración para el rendimiento, sobre todo entornos estables en los que se requiere una gran especialización. Pero hay otros que requieren una buena integración que depende del equipo coordinador. La supervisión rígida no crea integración y si la crea una flexible. El Estilo de Dirección entendido como el apoyo de dirección favorece la iniciativa personal. Posibilidades de oponerse a las ordenes de la dirección si no se creen acertadas. Esta dimensión no aparece ejercer mucha influencia sobre los resultados. La Orientación hacia el Rendimiento; la organización pone metas a las personas para responsabilizar a cada una de algo. Hay organizaciones que empujan a la gente a obtener mas y mas. El rendimiento debe ser razonablemente alto pero puede no tener correlación con la rentabilidad. La Vitalidad Organizacional, que consiste hasta que punto la empresa es percibida como dinámica, con respecto a las posibilidades de cambio del entorno. La Compensación se refiere al salario. La

percepción de las personas de que el sistema de salarios es justo con respecto al rendimiento. Puede haber fallos o falta de comprensión en el sistema salarial.

El Desarrollo de los Recursos Humanos; la oportunidad de desarrollo que tienen las personas en la organización. La Toma de Decisiones, decisiones tomadas racionalmente; llevadas a cabo; implantadas con efectividad y evaluadas.

Este tipo de evaluación se puede hacer directamente en periodos de tiempo para así comparar los resultados. También se puede hacer por niveles jerárquicos. (Vásquez, 1996).

Con el fin de enmarcar y contextualizar el presente ejercicio académico se quieren ilustrar otros trabajos de investigación realizados sobre el tema, aunque el número de investigaciones sobre Clima encontrados en los lugares visitados es limitado y el enfoque utilizado por cada investigador muestra las numerosas variables que posee el Clima Organizacional, se hace difícil la comparación o ejemplificación de los mismos con el presente trabajo, más por el alcance con el que estas cuentan, que por las variables utilizadas, sin embargo, se encontró una investigación sobre Clima Organizacional en el Centro de Salud "Manuel Bonilla", citada por Valverde y Valverde. (2001) la cual sirve como antecedente para el presente estudio.

Capote (citado por Valverde y Valverde, 2001) realizó un diagnóstico organizacional en el Instituto Nacional de la Vivienda para precisar y / o detectar los problemas que aquejan a los integrantes de este Instituto y poder planear soluciones que contribuyeran al bienestar de la organización. El estudio se aplicó a 516 empleados del Instituto y se concluyó que el personal tenía un descontento generalizado, el Instituto no contaba con un plan de inducción que motivara al funcionario con respecto a las metas, programas y funcionamientos del Instituto,

las comunicaciones eran deficientes, los sueldos no eran aceptables y no existía una planificación y coordinación de las actividades laborales del Instituto.

Símil (citado por Valverde y Valverde, 2001) realizó un estudio de los factores del trabajo que inciden en la satisfacción laboral. En dicho estudio se planteó como objetivo, el abordaje de los factores del trabajo a través de la teoría bifactorial de Frederick Herzberg y sobre los factores higiénicos y motivadores, con el fin de obtener las actitudes de los empleados hacia esos factores. El estudio realizado fue dirigido a 100 empleados de diferentes departamentos de una compañía de seguros, seleccionados al azar. Los resultados en general indicaron que la mayoría de los sujetos presentan actitudes positivas hacia los diferentes factores del trabajo por lo que se pudo inferir que existe satisfacción hacia los factores antes mencionados y se sienten satisfechos con su trabajo.

Casas Cárdenas y Echevarria Barrera, 1999 (citado por Valverde y Valverde, 2001) realizaron un estudio en el Centro de Salud Manuel Bonilla (DISA I Callao / Red Bonilla - La Punta) con el objetivo de determinar el Clima Organizacional en las unidades de dicho establecimiento, que permitieran conseguir la información, sobre aquellos factores que pudieran estar influyendo en él. El estudio fue realizado en una población de 100 personas entre trabajadores y pacientes. El estudio concluyó que no se evidenciaban mayores problemas en el Clima Organizacional del centro, las deficiencias encontradas se derivan de una falta de motivación con el personal por considerar que el desempeño demostrado por ellos, no es debidamente evaluado y recompensado, por pensar que los sueldos devengados no corresponden con el esfuerzo demostrado en el trabajo, el pensar que no todos son premiados de la misma forma. Concluyen las autoras de la investigación que también otro factor que influye

en la fuente de insatisfacción laboral es la cantidad de roles que cumple el profesional de salud, especialmente los médicos que además de sus cargos respectivos, tienen otros que lo apartan de sus verdaderas responsabilidades y funciones. Por último concluye expresando que se evidencia el alto incremento de las motivaciones al logro, ya que este personal encuentra oportunidades de poder desarrollar sus aptitudes y progreso personal, de igual manera se aprecia una alta motivación de afiliación por cuanto se sienten orgullosos de pertenecer al centro y se identifican con él.

Ramiro Pollack Celis, 2001, realizó un estudio de comunicación interna y Clima Organizacional en la empresa agroindustrial San Jacinto S.A., en el se realiza un análisis de la relación que tiene la política empresarial de Recursos Humanos y los contados medios de comunicación interna, con el Clima Organizacional en la empresa agroindustrial San Jacinto. En la investigación se encontraron fallas y carencias en la dinámica de agroindustria San Jacinto S.A.. Como consecuencia de las deficiencias comunicativas, además, registra y analiza los medios de comunicación para identificar su discurso comunicacional, identifica asimismo las necesidades de comunicación de los públicos internos de la empresa y aspectos que medien en su Clima .

A manera de marco contextual se presentan las siguientes definiciones de aspectos importantes para esta investigación:

El área directiva, entendida como el área de la organización en la cual se encuentran los líderes de la misma, quienes tienen como funciones planear el trabajo y las tareas, dirigir los procesos y procedimientos y controlar los resultados.

El área operativa entendida como el área de la organización en la cual se encuentran todo el personal operativo encargado de la producción de la empresa.

El clima organizacional se define para esta investigación como un 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 (productividad, satisfacción, rotación, etc.)

Se entiende la competitividad como la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socio - económico.

La organización en términos de coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.

Método

Participantes

Se trabajó con el cincuenta por ciento de la totalidad de los integrantes de la empresa, La descripción de la población se divide en dos:

Área Directiva: 14 profesionales, estratos 5 – 6 que se desempeñan en diferentes funciones administrativas y de dirección, entre los cuales se encuentran químicos, administradores de empresas, economistas, contadores; entre otros.

Área Operativa: 56 mujeres entre estratos 2 – 3 que ejecutan toda la parte operativa de la empresa, desde la recepción de la flor fresca, hasta el empaque para la exportación de las mismas.

Tipo De Estudio

El diseño utilizado según el problema y los objetivos planteados está dado por una investigación de corte cualitativo - descriptiva.

Se decide realizar la investigación descriptiva, ya que lo que se busca es especificar las propiedades importantes del Clima organizacional de la empresa Guirnaldas sometido a análisis. Es un estudio descriptivo en el que se están seleccionando dos grupos y se mide cada uno de ellos independientemente para describir lo que se investiga formulando las preguntas específicas que buscan responder además de reseñar las características o rasgos de la situación o el fenómeno de estudio. (Bernal. 2000).

De acuerdo a Cerda, citado por Bernal (2000); una de las principales funciones de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto.

Se emplea como instrumento la entrevista, por ser la herramienta de recolección de información más completa, realizada por un moderador en forma natural, no estructurada con un grupo de entrevistados ya que permite al investigador obtener una visión general al escuchar a un grupo de personas a quienes atañe el tema mientras hablan de aspectos que le interesan al investigador (Malhotra, N. 1992); siguiendo una guía de lineamientos para el moderador que en este caso estará conformada por los nueve componentes del Clima Organizacional propuestos por Litwin y Stinger (1992) y descritos anteriormente. (ANEXO A)

Procedimiento

La metodología que se empleó en este ejercicio académico fue el análisis cualitativo de discurso. Según Gaitán. (1994); es una perspectiva surgida en la representación social contemporánea que se enmarca dentro del socio - construccionismo y permite un examen profundo de la disciplina y produce nuevas formas de concebir los tradicionales objetos de estudio y de hacer investigación más

acorde con una epistemología no positivista y con el estado de pensamiento y la cultura postmodernos.

Se eligió esta metodología por contar con un tema de investigación netamente cultural y basado en representaciones sociales de los integrantes de una empresa, buscando por medio de interpretación de contenidos textuales de narrativas hallazgos importantes para el diagnóstico de clima organizacional de la misma.

Los pasos o etapas seguidos en el proceso investigativo, fueron los planteados por Potter y Wetherell. (1987), citado por Jiménez:

1. Planteamiento de la Pregunta de Investigación. En este punto, ya se tenía claro el objetivo que se buscaba con la elaboración del presente ejercicio académico, una vez planteada la pregunta de investigación se procedió a la documentación del tema de clima organizacional, consiguiendo de esta manera los elementos teóricos para el análisis final de la información.

2. Selección de la Muestra. Se eligieron intencionalmente el cincuenta por ciento de la población tanto del área directiva, como del área operativa. Se hizo de esta manera debido al corto tiempo con el que se contaba para el desarrollo de la investigación, sin embargo, teniendo en cuenta que al terminar con este número de entrevista, ya se contaba con información suficiente para emitir el diagnóstico general del clima organizacional de la empresa Guirnaldas.

3. Entrevistas. Las entrevistas se llevaron a cabo en la planta de la empresa en un periodo de una semana comprendida entre el 10 y el 14 de mayo de 2004, estas se hicieron tanto al área directiva, como al área operativa por las dos investigadoras, tomando como guía de entrevista las nueve variables del clima organizacional, las entrevistas fueron grabadas en audio.

4. Transcripción. No se hizo una transcripción de la totalidad del contenido de discurso obtenido, lo que se hizo fue oírlos repetidamente y se ubicaron en la matriz de análisis los contenidos verbales que daban información acerca de cada una de las variables (ANEXO B).
5. Análisis. En la matriz de análisis de resultados se ubicaron dos columnas para consignar en éstas los resultados obtenidos después de haber analizado el contenido de las grabaciones, junto con la descripción de las variables de Clima Organizacional y el marco teórico. (Gaitan, 1994).
6. Resultados. Los resultados obtenidos en la última columna hacen referencia al diagnóstico global que se hace de la empresa Guirnaldas y se presentan a continuación.

Discusión

El Clima Organizacional se deduce entonces como el medio ambiente propio de las organizaciones, el cual ejerce una fuerte influencia tanto en la conducta como en el comportamiento de todos sus miembros, reflejando una cultura organizacional mucho mas arraigada, lo cual permite al mismo trabajador una atmósfera optima en su labor, un mejor rendimiento, los cuales generan productividad y satisfacción no solo a nivel personal sino a nivel laboral.

Un Clima perfecto hace que la empresa se pueda movilizar positivamente sin que los empleados sean una carga para la misma, de esta forma se percibe una motivación intrínseca por parte de los mismos lo cual conlleva a una solidez dentro del sistema organizacional y a un comportamiento individual como grupal coherente. De esta forma, según el planteamiento de la pregunta de investigación y los objetivos se pudo comprobar que la empresa Guirnaldas muestra una contrastacion adecuada dentro de su sistema organizacional. El objetivo principal de la investigación era

encontrar el contraste entre el área directiva y el área operativa de la empresa Guirnaldas y de allí dar un diagnóstico final, al obtener los resultados se pudo ver que la pregunta de investigación y los objetivos se confirmaron.

De acuerdo con algunas investigaciones revisadas, existe una semejanza evidente la cual muestra el interés en estudiar este tema, ya que permite un avance dentro del bienestar de las empresas, aunque las variables estudiadas sean distintas, proporcionan resultados alentadores sobre el Clima Organizacional. En cuanto a las diferencias se puede observar que aunque se estudia sobre el mismo tema siempre habrá variables que le darán un giro importante en la teoría y en la práctica. Como lo fue en este caso, se estudiaron las políticas empresariales de recursos humanos y los medios de comunicación; la satisfacción laboral y el bienestar laboral dando así origen a nuevas posibilidades de profundizar más en este tema tan amplio.

Después de realizar esta investigación se pueden hacer algunas sugerencias con respecto a los resultados obtenidos. Se podría realizar un análisis motivacional de todos los trabajadores de la empresa; se podría hacer un análisis de salarios para todas las áreas de la empresa y se implementaría un programa encaminado a la optimización de Clima Organizacional mediante los resultados obtenidos después de esta investigación. Se realizaría un programa donde se trabaja el bienestar integral de cada trabajador y la competitividad organizacional de la misma.

La empresa Guirnaldas, refleja una estructura interna plana, la cual permite el desarrollo de las actividades de una manera mucho más abierta permitiendo así la integración adecuada de todos sus trabajadores, permitiendo una comunicación excelente por parte de las dos áreas de la empresa (la directiva y la operativa).

Conclusiones

Después de haber realizado el análisis de información de las dos áreas de la empresa se puede sacar como conclusión que hay un alto grado de concordancia y coherencia entre lo que percibe el área directiva frente a lo que percibe el área operativa frente al Clima Organizacional que comparten. Esto se asevera bajo los parámetros de Clima Organizacional propuestos por Litwin y Stinger (1992). Y que se expresan más detalladamente a continuación:

En términos generales la variable de estructura está muy acorde con la descripción que hacen Litwin y Stinger, ya que los miembros de la organización tienen una percepción adecuada de las reglas y los procedimientos, en cuanto a que entienden el objetivo por el cual fueron planteados. Esta verbalización de la situación es compartida por las dos áreas. Es una organización, que según los discursos emitidos, no funciona con Burocracia, más bien es un ambiente plano e inestructurado que facilita el desarrollo fluido de las actividades laborales.

La variable de responsabilidad para la empresa Guirnaldas arroja resultados muy positivos, debido al grado de empoderamiento con el que cuentan sus integrantes, en todos los niveles se observan motivaciones altas hacia la toma de decisiones, tienen claro, que no hacerlo haría que los procedimientos fueran retrazados, a eso se le debe sumar que esta empresa es fuerte en entrenamiento, y cuando las personas tienen claro el objetivo, la probabilidad de tomar decisiones acertadas es alta. Los trabajadores de esta empresa se sienten responsables por el resultado del trabajo individual, teniendo claro que la suma del propio con el de los demás empleados dan como resultado, el éxito reconocido de la empresa.

Hay en la variable de recompensa, concordancia entre las dos áreas, debido a que la empresa no cuenta con estándares establecidos de remuneración del trabajo bien

hecho. Al no haber estándares de rendimiento a ser premiados, el reconocimiento se vuelve informal. Sin embargo, los dueños de la empresa se preocupan por la celebración de fechas importantes y es la manera de agradecer a los empleados el trabajo bien realizado a lo largo de un período de tiempo. Esto se convierte en una recompensa global que aunque es percibida como positiva, no actúa como motivador directo a los empleados sobresalientes. Se debe tener en cuenta que en cuanto a la remuneración económica hay discrepancias entre las dos áreas, la directiva se siente bien paga, mientras la operativa no.

La variable desafío es vista por el área operativa en términos de agilidad y habilidad en el desarrollo del trabajo diario; mientras el área directiva, ve el desafío en términos de innovación buscando de esta manera una ampliación del mercado en el exterior buscando ser reconocida como la empresa de flores preservadas que está siempre a la vanguardia. No hacen ver un desafío explícito para la toma de riesgos, sin embargo, si lo está de manera implícita, ya que llevar un producto nuevo a un mercado desconocido, implica cierto grado de riesgo.

La variable de relaciones es muy coherente entre las dos áreas, son muy respetuosos entre compañeros y superiores, es decir, sin importar el nivel en que las personas se encuentren, mantienen una atmósfera agradable; lo que colabora con el establecimiento de un Clima Organizacional basado en el respeto mutuo.

La variable de Clima Organizacional cooperación, está claramente bien estructurado en la empresa Guirnaldas; existe un ambiente de apoyo constante que facilita el logro de los objetivos, no importa a qué área se pertenezca en un momento de crisis, la totalidad de la organización está dispuesta a ayudar, las respuestas en este punto son bastante coherentes.

En la variable estándares hay concordancia además en esta variable, el punto en el que más se encuentran las respuestas es la exigencia en cuanto a estándares de calidad por tratarse de una empresa netamente exportadora que debe cumplir con parámetros internacionales.

En la variable de conflictos no se encuentran grados altos del mismo, debido a que se ha logrado establecer una comunicación abierta que facilita el trato con la personas, sin importar el nivel a que pertenezcan. No se observa temor a expresar opiniones en ninguna de las dos áreas.

En la variable de identidad, hay un sentimiento generalizado de agradecimiento en las dos áreas hacia la empresa Guirnaldas, sienten a la empresa como propia, lo que se traduce en un sentido de compromiso profundo que facilita el logro de los objetivos organizacionales.

Al analizar cada una de las variables con cada una de las entrevistas realizadas tanto al área directiva como al área operativa de la empresa Guirnaldas, se evidencio que existe una alta relación entre 7 de las 8 variables propuestas por Litwin y Stinger y que fueron utilizadas en esta investigación, estas variables fueron: Estructura, Responsabilidad (empowerment), Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflicto e Identidad, las cuales arrojaron una correlación alta por parte de las dos áreas de la empresa, lo cual indica que la empresa cuenta con una clima organizacional bastante fuerte, lo que permite a todos sus empleados un optimo desarrollo tanto a nivel laboral como personal.

La variable de Recompensa; reflejo diferencias solamente en el área operativa pues ellas consideran que el sueldo es bajo de acuerdo a las exigencias de sus funciones.

El concepto de Clima Organizacional ha de contribuir a la comprensión del impacto de las organizaciones sobre la persona y la personalidad. La comprensión del Clima ayudara al estudio de los procesos en la administración y en particular en lo que se refiere a los efectos de estilos diferentes sobre personas, sobre las organizaciones, y sobre la salud de estas. Con la investigación se muestra un clima organizacional sólido y estable dentro de la empresa Guirnaldas, el cual permite un adecuado rendimiento de sus empleados y resultados excelentes para la misma.

Referencias

- Bernal, C (2000). *Metodología de la investigación para administración y economía*. Santa Fe de Bogotá, Pearson Educación de Colombia Ltda.
- Córdoba S, Carlos Eduardo. *Metodología de la Investigación*. Bucaramanga, UIS, Facultad de Estudios a Distancia – FEDI 1995.
- Dessler, G (1979) Cita a Litwin y Stringer (1992), *Organización y Administración*. Enfoque Situacional. México, Prentice Hall.
- García Córdoba, F y Flores Santillán, J (1999) *Elementos y Manifestaciones de la Cultura Organizacional*. En *administrare Hoy* 67 15 – 23 (recuperado de Internet).
- Gibson J, (1992) *Organizaciones*. México Mc Graw Hill
- Hernández S, Roberto. *Metodología de la Investigación*. México, Mc Graw Hill, 1998.
- Jiménez, B. Dossier, *Investigación Cualitativa y Salud*, recuperado de <http://www.cge.udg.mx/revistaudg/rug17/3investigacion.html>.
- Malhotra, N (1992). *Investigación de mercados*. Un enfoque práctico. México, Prentice Hall. Recuperado de Internet, mayo 7 de 2004.
- Robbins P. (1994) *Administración teoría y practica*. Cuarta Edición, México, Prentice Hall.
- Robbins S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México, Prentice Hall.
- Strauss, A. , Corbin Juliet. *Bases de la Investigación Cualitativa: Técnicas y Procedimientos para Desarrollar la Teoría Fundamental*. Antioquia, Editorial Universidad de Antioquia, Facultad de Enfermería, 2002.
- Valverde, A. Valverde. S (2001) *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*. Abril-agosto 2001. rescatado de Internet el 5 de mayo de 2004 en

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/Human/Alvarez_V_S/indice_Alvarez_Valverde.htm.

Vásquez, I (1996). *Empresa y Grupo, Fundamentos de la conducta humana en la organización, Aspectos grupales*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A.

www.paisrural.org/molino/5/culturayclima/htm, Recuperado de Internet, Mayo 7 de 2004.

ANEXO A

FORMATO DE ENTREVISTA

1. Estructura

Qué opina de:

las reglas de la empresa (cantidad, utilidad)

Procedimientos

Trámites

Hay limitaciones de las anteriores para el desarrollo de su trabajo?

Hay burocracia?

Es el ambiente informal, inestructurado y libre?

2. Responsabilidad (*empowerment*)

es autónomo en la toma de decisiones en su trabajo?

Qué tanta supervisión recibe?

3. Recompensa

Cree que la recompensa de un trabajo bien hecho se ve remunerada en esta empresa?

Es premiado constantemente?

4. Desafío

Su trabajo le impone desafíos?

La empresa acepta riesgos con el fin de lograr algún objetivo propuesto?

5. Relaciones

Cómo es su ambiente de trabajo?

Cómo son sus relaciones sociales dentro de la empresa con sus jefes?

Con sus compañeros de trabajo?

Sus subordinados?

6. Cooperación

Siente un espíritu de ayuda por parte de los directivos?

Y por parte de los miembros de su grupo?

Hay apoyo mutuo?

7. Estándares

La empresa es muy exigente con el rendimiento?

8. Conflictos

Los superiores aceptan lo que usted dice?

Teme enfrentarlos?

Y sus compañeros aceptan lo que usted dice?

Teme enfrentarlos?

En esta empresa solucionan los problemas tan pronto surgen?

9. Identidad

Qué tan cercano se sienta a la organización?

Comparte los objetivos suyos con los de la organización?

ANEXO B MATRIZ DE ANÁLISIS DE DATOS					
VARIABLES PROPUESTAS POR LITWIN Y STINGER (1992) DE CLIMA ORG.	ÁREA DIRECTIVA	DIAGNÓSTICO ÁREA DIRECTIVA	ÁREA OPERATIVA	DIAGNÓSTICO O ÁREA OPERATIVA	DIAGNÓSTICO GLOBAL
<p><i>1. Estructura</i> Representa la percepción que tiene 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. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.</p>	<p>Las reglas son pocas, pero deben ser cumplidas .</p> <p>Como nos certificó la ISO, debemos cuidar mucho los procedimientos.</p> <p>Como cada área es pequeña, las responsabilidades de cada uno son claras.</p> <p>La supervisión es positiva.</p> <p>No tenemos gente encima todo el día, cada uno muy metido en su trabajo</p>	<p>En términos de estructura, el área directiva de la empresa Guirnaldas se puede evaluar de una manera positiva, en donde los trabajadores sienten que existe un ambiente abierto y plano, no hay que seguir gran cantidad de trámites para el desarrollo de un proyecto, sienten la supervisión como algo que colabora con el éxito del trabajo, ya que lo ven en términos de mejorar lo que se está haciendo y no de entorpecer los procesos.</p>	<p>El trabajo tiene sus reglas pero estas son flexibles, lo cual hace que se trabaje de forma cómoda y organizada.</p>	<p>El trabajo de cada operaria es autorregulado, no existe un control permanente por parte de las supervisoras</p>	<p>En términos generales la variable de estructura está muy acorde con la descripción que hacen Litwin y Stinger, ya que los miembros de la organización tienen una percepción adecuada de las reglas y los procedimientos, en cuanto a que entienden el objetivo por el cual fueron planteados. Es una organización, que según los discursos emitidos, no funciona con Burocracia, más bien es un ambiente plano e inestructurado que facilita el desarrollo fluido de las actividades laborales.</p>

<p><i>2. Responsabilidad (empowerment)</i></p> <p>Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.</p>	<p>Yo me preocupo por hacer lo que tengo que hacer, estoy muy metida en mi trabajo todo el tiempo.</p> <p>Las decisiones se toman acá libremente.</p> <p>Depende de qué decisión se debe tomar lo hago yo, si es de mi área, si no, lo que se hace normalmente es hacer una reunión de la gente implicada.</p> <p>Yo no tengo que estar todo el día preguntado qué hacer... hago lo que me toca y como me parece.</p>	<p>El área directiva está empoderada para la toma de decisiones en cada uno de los ambientes o cargos. No sienten que haya que estar todo el tiempo preguntando qué deben hacer, se preocupan por hacer su trabajo bien, y tienen claro que para lograrlo, deben ser responsables en su toma de decisiones.</p>	<p>La supervisión se realiza únicamente al finalizar el día de trabajo, si a la supervisora no le gusta, ella misma devuelve el producto.</p> <p>Todas trabajamos siempre a conciencia para dar un producto de alta calidad.</p>	<p>La responsabilidad de cada operaria hacia su trabajo hace que este no sea supervisado constantemente sino solamente se requiere una sola supervisión al final del día. Lo cual genera motivación y confianza en su trabajo.</p>	<p>La variable de responsabilidad para la empresa Guiraldas arroja resultados muy positivos, debido al grado de empoderamiento con el que cuentan sus integrantes, en todos los niveles se observan motivaciones altas hacia la toma de decisiones, tienen claro, que no hacerlo haría que los procedimientos fueran retrazados, a eso se le debe sumar que esta empresa es fuerte en entrenamiento, y cuando las personas tienen claro el objetivo, la probabilidad de tomar decisiones acertadas es alta. Los trabajadores de esta empresa se sienten responsables por el resultado del trabajo individual, teniendo claro que la suma del propio con el de los demás empleados dan como resultado, el éxito reconocido de la empresa.</p>
---	---	---	--	--	--

<p><i>3.Recompensa</i></p> <p>Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.</p>	<p>Lo que uno oye es que la gente se siente bien paga..</p> <p>Cuando un envío de flores llega a su destino sin complicaciones, lo felicitan a uno.</p> <p>Si hay algún problema, la manera en que se lo dicen a uno es adecuada.</p> <p>Acá se preocupan mucho por tenernos motivados.</p>	<p>Esta variable también está bien evaluada, ya que cuando el resultado es el esperado, se reconoce; sin embargo, no están establecidos títulos a otorgar por buen rendimiento.</p> <p>No se sienten que existan castigos, simplemente, se hace reflexionar sobre los errores de una manera que es percibida como adecuada.</p>	<p>A nivel económico la remuneración no es la mejor, son muchas horas de trabajo.</p> <p>Recibimos felicitación solamente cuando el producto esta terminado.</p> <p>En las fiestas de fin de año yo me siento muy bien</p>	<p>Sin un reconocimiento adecuado las necesidades del personal se ven afectadas, lo cual genera complicaciones en la consecución de los objetivos.</p>	<p>Hay en esta variable concordancia entre las dos áreas, debido a que la empresa no cuenta con estándares establecidos de remuneración del trabajo bien hecho. Al no haber estándares de rendimiento a ser premiados, el reconocimiento se vuelve informal. Sin embargo, los dueños de la empresa se preocupan por la celebración de fechas importantes y es la manera de agradecer a los empleados el trabajo bien realizado a lo largo de un período de tiempo. Esto se convierte en una recompensa global que aunque es percibida como positiva, no actúa como motivador directo a los empleados sobresalientes. Se debe tener en cuenta que en cuanto a la remuneración económica hay discrepancias entre las dos áreas, la directiva se siente bien paga, mientras la operativa no.</p>
--	---	---	--	--	---

<p><i>4.Desafío</i></p> <p>Correspon de al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.</p>	<p>Normalmente no hay necesidad de hacer cosas nuevas, las cosas así funcionan bien.</p> <p>Esta empresa es muy joven y desde el principio nos hemos preocupado por hacerla crecer con innovación.</p> <p>Estamos siempre preocupados por tener productos nuevos para ofrecer en el exterior, esto nos obliga a estar en constante búsqueda de estas mismas opciones.</p>	<p>Este desafío es visto en términos de innovación, de explorar nuevos productos para ofrecer a sus clientes en el exterior; de establecerse como una empresa que ofrece la mayor cantidad de productos vegetales preservados y de mejor calidad.</p>	<p>Nosotras debemos trabajar con agilidad y destreza para entregar el producto en las mejores condiciones.</p>	<p>Las operarias trabajan de acuerdo a una organización, la cual les permite ser lo suficientemente hábiles para obtener los resultados esperados por la empresa.</p>	<p>Esta variable es vista por el área operativa en términos de agilidad y habilidad en el desarrollo del trabajo diario; mientras el área directiva, ve el desafío en términos de innovación buscando de esta manera una ampliación del mercado en el exterior buscando ser reconocida como la empresa de flores preservadas que está siempre a la vanguardia. No hacen ver un desafío explícito par ala toma de riesgos, sin embargo, si lo está d manera implícito, ya que llevar un producto nuevo a un mercado desconocido, implica cierto grado de riesgo.</p>
--	---	---	--	---	---

<p><i>5.Relaciones</i></p> <p>Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.</p>	<p>Por ser una empresa familiar, las relaciones entre las cabezas de la empresa son buenas.</p> <p>Yo me siento muy contenta con la gente que trabajo, he logrado hacer buenos amigos.</p> <p>No importa el área a la que uno corresponda, la gente se comporta muy solidaria y querida</p> <p>Yo nunca he tenido un problema con nadie acá.</p>	<p>Se logra observar un ambiente de trabajo agradable, se establecen relaciones de amistad entre los compañeros, además son respetuosos entre diferentes niveles de la organización</p>	<p>Aunque el trabajo sea muy estresante y requiere de cuidado y agilidad, existe muy buena relación entre nosotras y también con los jefes.</p>	<p>Una atmósfera de trabajo optima desarrolla relaciones sólidas y estables dentro del personal.</p>	<p>Esta variable es muy coherente entre las dos áreas, son muy respetuosos entre compañeros y superiores, es decir, sin importar el nivel en que las personas se encuentren, mantienen una atmósfera agradable; lo que colabora con el establecimiento de un clima organizacional basado en el respeto mutuo.</p>
---	--	---	---	--	---

<p><i>6.Cooperación</i></p> <p>Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.</p>	<p>No importa si es el dueño de la empresa, cuando hay que ayudar y hay envíos atrasados todos tenemos que ayudar.</p> <p>Eso me gusta mucho de mi trabajo, me siento muy apoyada por mi jefe.</p> <p>Las niñas de la planta son muy colaboradoras, por ejemplo en los inventarios...</p>	<p>Este es uno de los aspectos mejor evaluados, la gente se ve muy dispuesta a colaborar y ayudar así no se trate de una competencia directa de su trabajo</p>	<p>Hay muchas colaboración por parte de todas las compañeras y también de lo jefes.</p>	<p>Gracias a una cooperación extrema, se origina un lazo el cual se construye gracias a la confianza, libertad, sinceridad y respeto por el otro.</p>	<p>Esta variable de clima organizacional está claramente bien estructurado en la empresa Guirnalda; existe un ambiente de apoyo constante que facilita el logro de los objetivos, no importa a qué área se pertenezca en un momento de crisis, la totalidad de la organización está dispuesta a ayudar, las respuestas en este punto son bastante coherentes.</p>
<p><i>7.Estándares</i></p> <p>Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.</p>	<p>El mismo trabajo lo hace a uno esforzarse mucho.</p> <p>También eso depende de qué haya que hacer.</p> <p>Se trata de buscar lo mejor que cada niña de la planta pueda dar, de eso depende el cumplimiento a los clientes.</p> <p>Eso es como todo, cuando hay cierre por ejemplo nos toca trabajar muy duro.</p>	<p>El área directiva se observa autorregulada en términos de exigencia, los empleados siguen el ritmo mismo que la empresa obliga a cumplir</p>	<p>Si, son mas exigentes con la calidad, porque nuestro producto es de exportación y por esto debe ser de la mejor calidad.</p>	<p>Al establecer metas específicas para alcanzar un objetivo específico es importante exigir ciertos parámetros, los cuales permiten la consecución de un objetivo trazado.</p>	<p>Hay concordancia también en esta variable, el punto en el que más se encuentran las respuestas es la exigencia en cuanto a estándares de calidad por tratarse de una empresa netamente exportadora que debe cumplir con parámetros internacionales.</p>

<p><i>8.Conflictos</i></p> <p>Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.</p>	<p>Yo nunca he tenido ningún problema con nadie acá.</p> <p>La gente acá es muy formal.</p> <p>Si uno tiene una sugerencia, se la aceptan.</p> <p>No, no es difícil hablar abiertamente.</p>	<p>No se observan roces entre compañeros de trabajo; los conflictos no son una variable repetitiva y la solución de los mismos que expresan es adecuada.</p>	<p>En realidad no hay muchos conflictos entre nostras, tratamos de hablar las cosas para evitar chismes, pero en realidad existe muy buena relación entre nostras y con nuestros superiores.</p> <p>No nos da miedo expresar lo que nos pasa, porque siempre tenemos apoyo por parte de nuestros superiores.</p>	<p>Al contar con una abierta comunicación por parte de todas las áreas de la empresa, es muy poco probable que se presenten situaciones problema dentro de la misma.</p>	<p>En la variable de conflictos no se encuentran grados altos del mismo, debido a que se ha logrado establecer una comunicación abierta que facilita el trato con la personas, sin importar el nivel a que pertenezcan.</p> <p>O se observa temor a expresar opiniones en ninguna de las dos áreas.</p>
<p><i>9.Identidad</i></p> <p>Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.</p>	<p>Yo a esta empresa la quiero mucho porque me ha dado todo lo que tengo.</p> <p>Si uno quiere llegar lejos, tiene que querer lo que hace, a veces hay que hacer sacrificios pero eso trae satisfacciones.</p> <p>Es un negocio muy lindo.</p> <p>Yo me identifico con la gente que trabaja acá.</p>	<p>La identidad del área directiva con la empresa es adecuada, aunque no se observa directamente una relación entre los objetivos individuales y los organizacionales, las personas se refieren a la empresa de una manera muy positiva y agradecida.</p>	<p>Existe un compromiso verdadero por parte de todas y cada una de nostras frente a la empresa.</p> <p>Pasamos la mayor parte del tiempo en ella, es como nuestro hogar. Y además vivimos muy agradecidas con ellos por brindarnos la oportunidad de trabajar acá.</p>	<p>Al creer en los demás ya sea por lo que se piensa o por lo que se hace, se desarrolla confianza, la cual genera una fuerte identidad o un sentimiento muy profundo de agradecimiento por lo que se tiene.</p>	<p>Hay un sentimiento generalizado de agradecimiento en las dos áreas hacia la empresa Guirnaldas, sienten a la empresa como propia, lo que se traduce en un sentido de compromiso profundo que facilita el logro de los objetivos organizacionales.</p>