



CLIMA ORGANIZACIONAL. CASO DE ESTUDIO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD DE GUANTÁNAMO

ORGANIZATIONAL CLIMATE. CASE STUDY FACULTY OF ECONOMIC AND BUSINESS SCIENCES OF THE UNIVERSITY OF GUANTÁNAMO

Autora:

MSc. Eilirsy Boloy Gracial

Centro de trabajo: Universidad Guantánamo

Organismo: MES

Categoría docente: Asistente

Dirección electrónica: eilirsybg@cug.co.cu

País: Cuba

Dr. Marianela Bermejo Salmón

Centro de trabajo: Universidad Oriente

Organismo: MES

Categoría docente: Titular

Dirección electrónica: marianela@uo.edu.cu

País: Cuba

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Eilirsy Boloy Gracial y Marianela Bermejo Salmón (2018): "Clima organizacional. Caso de estudio facultad de ciencias económicas y empresariales de la Universidad de Guantánamo", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (abril 2018). En línea: [//www.eumed.net/rev/caribe/2018/04/clima-organizacional-cuba.html](http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/04/clima-organizacional-cuba.html)

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo general: evaluar el clima organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Guantánamo, se aplicó un procedimiento para la evaluación del clima organizacional en la facultad antes referenciada que consta de tres etapas y nueve pasos. Los principales resultados obtenidos se enmarcan en la identificación de las variables más influyentes en el clima organizacional las que según su nivel de importancia fueron: liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo y reciprocidad, en función de lo cual se propone un plan de acción, con el propósito de eliminar o reducir los efectos adversos que esto crea en el contexto de la organización objeto de estudio.

Palabras clave: Clima organizacional, liderazgo, motivación, comunicación

ABSTRACT

The present article has as general objective: to evaluate the organizational climate in the Faculty of Economic and Business Sciences of the University of Guantánamo, a procedure was applied for the improvement of the organizational climate in the faculty previously referenced that consists of three stages and nine steps. The main results obtained are framed in the identification of the most influential variables in the organizational climate which according to their level of importance were: leadership, motivation, communication, teamwork and reciprocity, based on which a plan of action is proposed, with the purpose of eliminating or reducing the adverse effects that this creates in the context of the organization under study.

Key words: Organizational climate, leadership, motivation, communication

INTRODUCCIÓN

“Actualmente, se da gran importancia a los estudios de clima organizacional en el campo de la administración debido a que proporciona un contexto para estudiar el comportamiento organizacional, ya que influye tanto en comportamientos individuales como grupales. Estos comportamientos son la rotación de personal, la satisfacción laboral, el desempeño en el trabajo, la seguridad, la satisfacción del cliente, la calidad de servicio y los resultados financieros; es decir, afecta la habilidad de la organización para utilizar sus recursos técnicos y humanos” Muñoz (2008 citado Machorro 2012, p. 30).¹

“A nivel internacional se constatan diferentes formas de estudiar el clima organizacional. En el mundo empresarial existen múltiples modelos planteados para medir el clima organizacional, todas estas propuestas tienen como es, lograr desarrollar la investigación más efectiva, realizar recomendaciones pertinentes, dónde estas dimensiones puedan servir como elementos referenciales en cada institución para la selección de variables de investigación pertinentes a los problemas detectados o por prevenir”(Segredo, 2013, pp. 2-3).²

En Cuba, todavía es insuficiente el nivel de importancia que dan los directivos a los estudios de clima organizacional para un adecuado manejo de sus subordinados y el logro de las metas organizacionales.

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (117 – 122) refieren que la educación superior debe continuar avanzando en la elevación de la calidad del proceso docente-educativo, incrementar la atención del personal docente y del mejoramiento de las condiciones de trabajo.

¹Machorro Ramos, F. Colectivo de autores. (2012) Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el complejo petroquímico del Estado de Veracruz. Disponible en: <http://www.uv.mx>. Pág. 30

²Segredo Pérez, A. (2013) “Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional”. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/scielo.php>. Pág. 2-3

Para lograr lo antes expuesto, el Ministerio de Educación Superior (MES) regula mediante la Resolución Ministerial No. 116/2002 Reglamento para la Evaluación y Acreditación de Carreras Universitarias como uno de los indicadores de evaluación, la existencia de un clima organizacional satisfactorio.

Sin embargo, en un diagnóstico preliminar realizado en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (FCEE) de la Universidad de Guantánamo (UG), se detectaron diversos factores que reafirman la necesidad de llevar a cabo un estudio del clima organizacional y que se relacionan seguidamente:

- Existencia de un ambiente de trabajo.
- Condiciones de trabajo inadecuadas.
- Falta de motivación de los trabajadores.
- Deficiente implementación de la estrategia de comunicación y divulgación del área.
- Deficiente implementación del plan de atención y estimulación a los trabajadores.
- Estilos de liderazgo inadecuados.
- Deficiente participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
- Alto nivel de rotación de la fuerza de trabajo, con énfasis en cargos de dirección.

En la búsqueda de solución a las insuficiencias identificadas el objetivo del presente artículo es evaluar el clima organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la universidad de Guantánamo.

Marco teórico

A lo largo de la historia de la administración el crecimiento acelerado de las organizaciones y las exigencias provenientes de un entorno cada vez más cambiante fueron marcando serias transformaciones en el comportamiento individual, grupal y organizacional. Estas transformaciones obligaron a la gerencia a prepararse para comprender las causas y naturaleza de una serie de fenómenos que tenían una manifestación más evidente en el recurso más importante de una organización, el hombre. De esta forma se establecieron bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

Desde entonces, numerosos estudiosos de la administración dispusieron sus conocimientos para estudiar un fenómeno al que algunos denominaron atmósfera psicológica, ambiente laboral, clima laboral y que hoy se conoce ampliamente como: clima organizacional.

Álvarez (1995) ha conceptualizado el clima organizacional como “el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y

organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad³.

Por su parte Robbins (1999) define el entorno o clima organizacional como “un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño⁴”.

Goncalves (2000) define el clima organizacional como: “Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito⁵”

Chiavenato (2000) lo define como: “las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados⁶”.

García Solarte (2009) define clima organizacional como “la percepción y apreciación de los empleados en relación con los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización⁷”.

Palma 2004 (citado por Willians 2013) considera que el clima laboral “es entendido como la percepción sobre aspectos de trabajo, vinculados al ambiente permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales”⁸

Como se puede apreciar, las definiciones consultadas están orientadas, fundamentalmente, hacia la percepción que tiene el individuo del ambiente laboral en el cual se desempeña y a la repercusión de la misma en el comportamiento individual y carecen de ciertos elementos que deben de tenerse en cuenta en el momento de definir el clima organizacional, tales como su repercusión en la satisfacción y eficiencia en el trabajo.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto, en las NC 3000 2007 (citado por Cuesta 2014): define el clima laboral como “cualidad surgida por la interacción de las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la participación de los trabajadores, la comunicación institucional y las

³ Álvarez, H. (1995). Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. Profesor Universidad del Valle.

⁴Robbins Stephen. (1999) Comportamiento organizacional. México. Prentice Hall. 1999

⁵Goncalves, A. Dimensiones del clima organizacional. Disponible en: <http://www.monografía.coml>. Recuperado en octubre del 2015

⁶ Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia.

⁷ García Solarte, M. (2009) Clima organizacional y diagnóstico: Una aproximación conceptual.

⁸Williams Rodríguez, LV. (2013). Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública. Tesis para obtener grado de maestría.

relaciones que se establecen en el proceso de producción y servicios, que influye en la motivación, la satisfacción, el rendimiento laboral y el comportamiento disciplinado y productivo de los trabajadores, y en los resultados de la organización⁹

Un aporte relevante es el de Méndez (2006) cuando señala que el clima organizacional “es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo¹⁰.

En esta definición se incorpora que el clima organizacional es percibido pero también producido por el individuo, que se expresa por variables aunque no se mencionan todas las variables que influyen en la percepción del individuo sobre la organización y la repercusión en su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Por lo antes expuesto, los autores de la investigación consideran que una de las definiciones más completas y coherentes con los objetivos de la investigación es la dada por Méndez (2006) por lo que la asume para los fines de la presente investigación.

El estudio del clima organizacional permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.

La elaboración del estudio del clima organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por tanto muchas organizaciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional.

METODOLOGÍA

En el desarrollo de la investigación se utilizaron un conjunto de métodos y técnicas del nivel teórico y empírico tales como:

- Histórico-Lógico: para establecer la cronología y caracterización de la evolución de los estudios sobre el clima organizacional.
- Análisis y Síntesis: permite resumir luego de la revisión y análisis bibliográfico y documental las esencias de las categorías estudiadas.
- Inducción – Deducción: en la identificación y tratamiento al problema planteado.

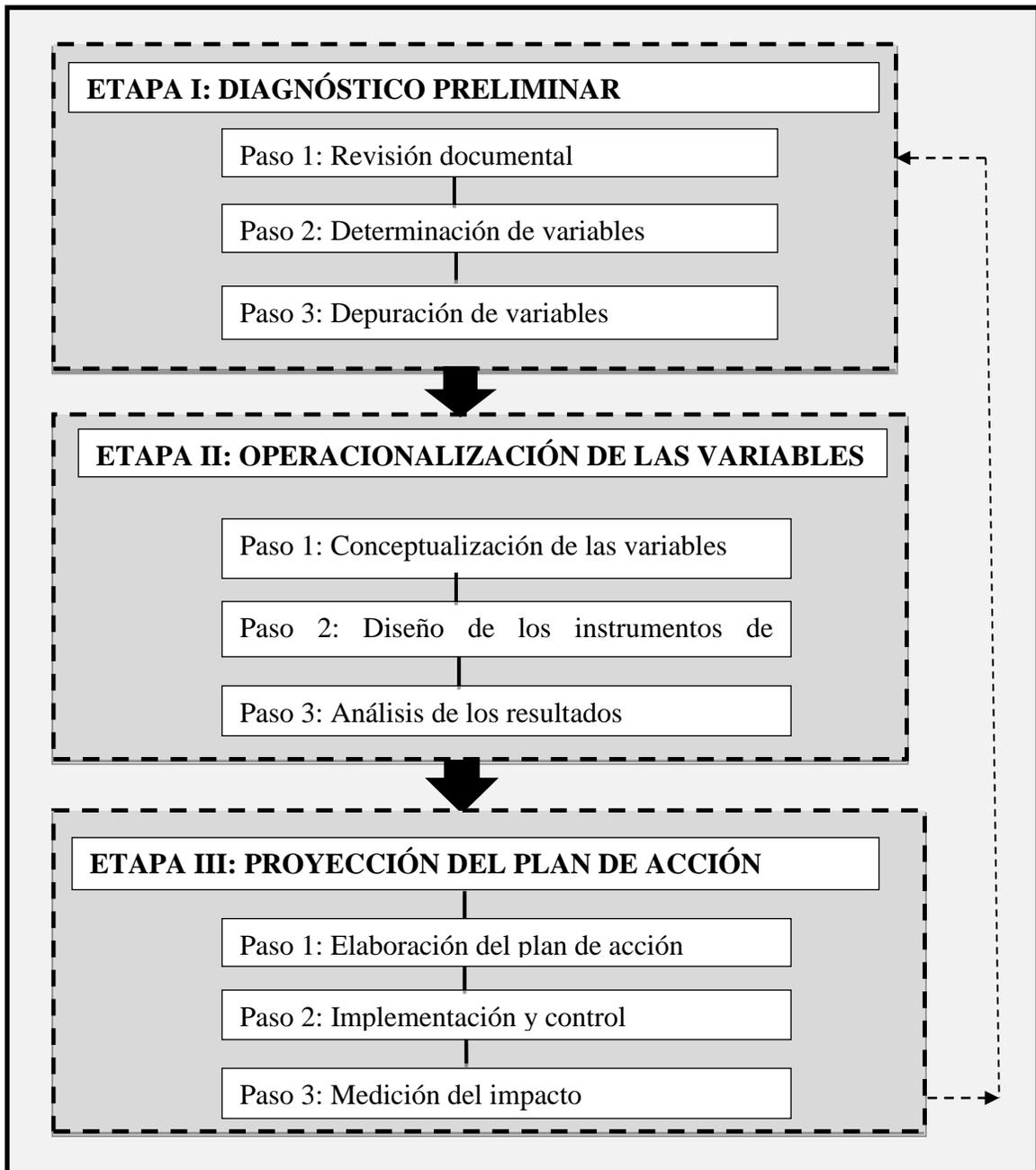
⁹Cuesta Santos, A, (2014) Indicadores de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento en la empresa. Editorial academia. Cuba. Pág. 81

¹⁰ Méndez Álvarez, C. (2006), Clima organizacional en Colombia Bogotá: Universidad del Rosario.

- Método Delphi: Para la identificar y establecer un orden de prioridad de las variables para evaluar el clima organizacional.
- Revisión documental: para obtener las experiencias teóricas y prácticas nacionales e internacionales que fundamentan la propuesta.
- Observación: para la captación de datos en el recorrido por las áreas de la facultad.
- Encuesta: se aplicó a los trabajadores para obtener información sobre la situación actual del clima organizacional en la facultad. Sirvió, además, para constatar el nivel de factibilidad del sistema de acciones.
- Entrevista: se utilizó para obtener información de los trabajadores de la facultad en cuanto el tema que se evalúa y determinar las consideraciones y perspectivas que tienen al respecto. Se utilizó, también, para constatar el nivel de factibilidad del sistema de acciones.
- Criterio de expertos: para determinar las principales causas que influyen en la insatisfacción de los trabajadores con el clima organizacional.

Para dar solución al problema planteado se tuvo en cuenta una secuencia lógica de pasos, que conforman el procedimiento aplicado, tal y como se muestra en la figura 1:

Figura No. 1 Procedimiento para la evaluación del clima organizacional en la FCEE.

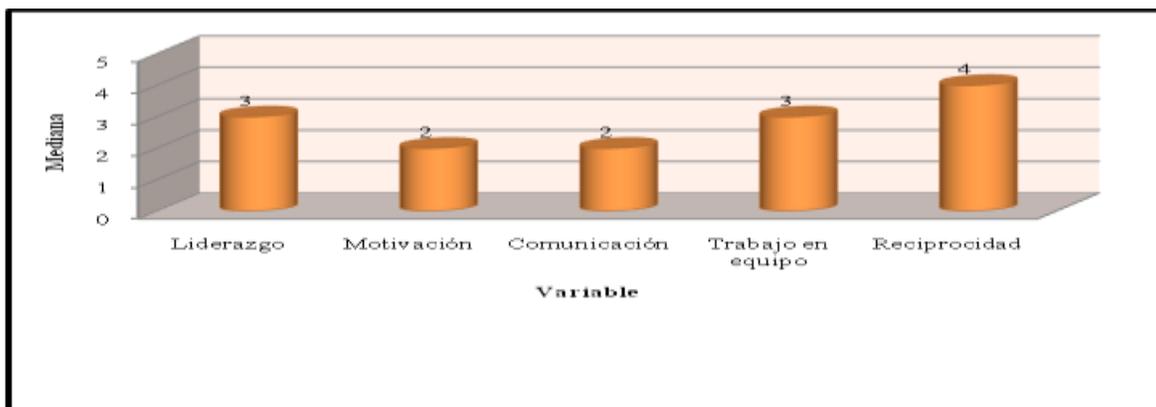


RESULTADOS

Para la aplicación de la encuesta se diseñó una muestra probabilística que ascendió a 24 trabajadores. Una vez recogidos los valores que toman las variables del estudio, fueron procesados en el SSPS 22. La encuesta aplicada a los trabajadores arrojó una fiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach de 0.978 lo que indica que el instrumento es fiable con las variables que mide y que lo hace con precisión. Seguidamente se comprobó el nivel de concordancia a través del coeficiente de concordancia de Kendall alcanzándose un resultado de 0.771.

De forma general, la figura 2 muestra el total de los valores medios de cada una de las variables analizadas. Se puede observar que la variable de mejores resultados es la reciprocidad (4) que clasifica en clima satisfactorio aunque muy cerca del límite inferior aceptado. Las variables liderazgo (3) y trabajo equipo (3) clasifican en clima en riesgo mientras que la motivación (2) y comunicación (2) clasifican en clima insatisfactorio.

Figura No. 2: Valores medio de las variables del clima organizacional



Fuente: Elaboración propia

De manera general la media del clima organizacional en la FCEE es de 3 por lo que clasifica en clima en riesgo. Lo que demuestra un cierto grado de insatisfacción hacia al ambiente que se vive dentro de la organización en relación con variables liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo y reciprocidad, evaluadas en el estudio.

De esos resultados se infiere que la organización tiene dificultades, centradas en la variable motivación, pilar vital dentro del comportamiento organizacional y en la ineficiente comunicación que recae de manera directa con el liderazgo que se percibe, que aunque con mejores resultados se encuentra a un nivel de riesgo.

Las entrevistas realizadas a 20 trabajadores de diferentes áreas de la facultad corroboran los resultados expuestos anteriormente y surgen muchos más:

- El 100% considera que el ambiente en que se desempeñan no los impulsa a mejorar sus resultados porque al final no son reconocidos.
- Es insuficiente el nivel de motivación que tienen los mismos evidenciado en que los premios y reconocimientos no son distribuidos de forma justa, las condiciones de trabajo no son buenas dadas por la falta de baños higiénicos, falta de bebederos, los locales de trabajo no tienen buena iluminación ni ventilación, estamos asinados en los locales de trabajo, no se cuenta con los equipos necesarios para realizar el trabajo como computadoras, impresoras entre otros.
- Se conocen los espacios formales de intercambio entre directivos y trabajadores pero no se explotan coherentemente. Falta información a los trabajadores para realizar su trabajo de forma eficiente.
- Manifiestan conflictos entre los compañeros de trabajo que interfieren en la existencia de un ambiente adecuado para la realización del trabajo.
- El 100% considera que son insuficientes las actividades que programa la facultad para estimular los buenos resultados en el trabajo.
- El 100% manifiesta que en los resultados alcanzados por la facultad se aprecia el esfuerzo de unos pocos ya que no se trabaja en equipo y no todos están comprometidos con dicho resultado.

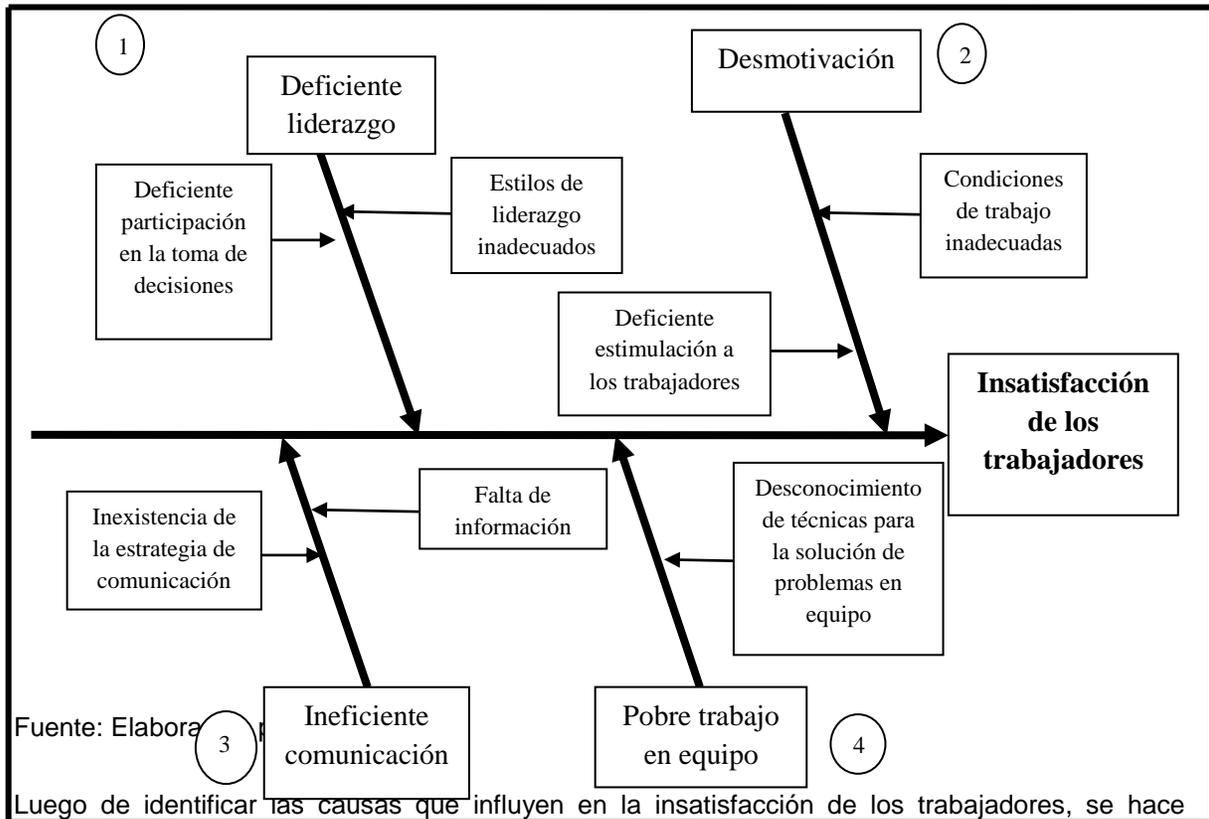
La observación permitió conocer que:

- Existen problemas en la comunicación que afectan la realización con calidad de las actividades. No existe una estrategia de comunicación en la facultad
- Los trabajadores están desmotivados para desempeñar sus tareas.
- No se da participación a los trabajadores en la toma de decisiones.
- Las relaciones entre los cuadros y los colaboradores no son adecuadas.
- Las condiciones de trabajo son inadecuadas. Falta de ventilación e iluminación en los locales, falta de baños higiénicos, de bebederos, falta de computadora, impresora, hojas, bolígrafos y otros medios.
- Falta de ejemplaridad de los dirigentes.
- Ineficiente el trabajo en equipo ya que no se conocen las técnicas para la solución de los problemas en el equipo.
- Inestabilidad de los cuadros en puestos de dirección.

Después de analizar los resultados de cada uno de los instrumentos aplicados para la recogida de información (encuesta, entrevista y observación directa) se procede a determinar las principales causas que influyen en la insatisfacción de los trabajadores con el clima organizacional. Para esto se toman como referencia las variables analizadas que arrojan los peores resultados.

La figura 3 muestra las principales causas que influyen en la insatisfacción de los trabajadores con el clima organizacional, estas se representan para una mejor comprensión, en un Diagrama de Ishikawa Ponderado

Figura No. 3: Diagrama de Ishikawa Ponderado



Luego de identificar las causas que influyen en la insatisfacción de los trabajadores, se hace necesario proponer un plan de acciones, destinado a eliminar esas causas o al menos reducir los efectos adversos que crean en la organización. Este plan de acción además tiene la finalidad de contribuir a la mejora del clima organizacional y crear un ambiente favorable para los trabajadores, que se revierta en una mayor eficiencia en el trabajo.

Para esto se presentan los resultados de la investigación al Consejo de Dirección y se realiza un debate sobre las posibles soluciones, se dividen las medidas por cada variable afectada y se proponen responsables, así como fecha de cumplimiento para cada actividad. Las principales acciones estuvieron dirigidas a:

Variable liderazgo

- Participación activa de todos los trabajadores en la detección y solución de los problemas.
- Desarrollo de un taller para cuadros y trabajadores de la facultad sobre "técnicas para manejar el cambio y el proceso de toma de decisiones".
- Curso de Técnicas de Dirección a los cuadros de la facultad.

Variable: Motivación

- Creación de un programa de estimulación que brinde importancia al reconocimiento moral y espiritual, premiando los buenos resultados de forma individual y colectiva.
- Impulso de la emulación entre colectivos y brigadas en saludo a fechas importantes, aniversarios.
- Ejecución de actividades colectivas que permitan la confraternidad y el establecimiento de vínculos de afinidad entre los trabajadores (actividades deportivas, políticas, culturales, trabajos voluntarios).
- Ejecución de un trabajo de mantenimiento preventivo planificado a la instalación, mobiliario y equipos.
- Garantizar los materiales de trabajo necesarios para el desarrollo del proceso docente educativo
- Mejora de la iluminación en todas las áreas de la facultad.
- Mantenimiento de la higiene adecuada de los baños.
- Garantizar un bebedero con agua potable en la facultad
- Colaborar y asumir la responsabilidad en cada área por la ambientación de los locales.
- Mantenimiento de la higiene adecuada de los baños.
- Garantizar un bebedero con agua potable en la facultad

Variable: Comunicación

- Implementación de la estrategia de comunicación de la facultad.
- Realización de la reunión de factores en la facultad.
- Mantener correctamente informados a los trabajadores para evitar rumores e incertidumbre.

Variable: Trabajo en equipo

- Desarrollo de entrenamientos por áreas para aplicar técnicas de trabajo en grupo y aplicación de inteligencia colectiva.

CONCLUSIONES

- Los estudios de clima organizacional constituyen una herramienta importante para ser analizadas por los directivos a cualquier nivel, ya que evalúan las variables que influyen en la percepción del individuo sobre la organización y la repercusión en su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.
- La validación del procedimiento en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Guantánamo permitió identificar que las principales causas de insatisfacción de los trabajadores son las relacionadas con el deficiente liderazgo, las

desmotivación, la insuficiente comunicación y el pobre trabajo en equipo así como proponer un conjunto de acciones para la mejora del clima organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Álvarez, H. (1995) *Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante*. Profesor Universidad del Valle.
2. Anónimo (2011) “*Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*”. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.
3. Boloy Gracial, E. (2017). “Procedimiento para la mejora del clima organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Guantánamo”. (Tesis de maestría inédita. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. Cuba
4. Chiavenato, I. (1993) *Administración de Recursos Humanos*. (Segunda edición). México: Mcgraw Hill.
5. Cuesta Santos, A. (2014) *Indicadores de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento en la empresa*. Cuba: Editorial academia.
6. García Solarte, M. (2009) *Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual*.
7. Goncalves, A. *Dimensiones de clima organizacional*. Recuperado el 5 de octubre de 2015, de <https://www.monografía.com/trabajos6/clior/clior.html>.
8. León López, D. (2011) “Diagnóstico del clima organizacional en la Planta de Fertilizantes Granulados de la empresa Rayoniro”. (Tesis de maestría inédita). Universidad de Matanzas. Cuba.
9. Machorro Ramos, F. y Colectivo de autores (2012) “*Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el Complejo Petroquímico del Estado de Veracruz*”. Recuperado el 20 de marzo de 2016, de <http://www.uv.mx>.
10. Méndez Álvarez, C. (2006) *Clima organizacional en Colombia Bogotá: Universidad del Rosario*.
11. Ministerio de Salud. (2009) *Metodología para el estudio del clima organizacional*. (Segunda edición). Perú.
12. Rodríguez, R. (2013) “Evaluación del Clima Organizacional en las Empresas de Alimentos Balanceados para Animales de la Región Centroccidental”. (Tesis de maestría inédita). Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto.
13. Rodríguez, Y. (2011) “Diagnóstico del clima organizacional del BCC sucursal Varadero”. (Tesis de grado inédita) Matanzas.
14. Robbins Stephen. (1999) *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
15. Segredo Pérez, A. (2013) *Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional*. Recuperado el 5 de octubre de 2015, de <http://scielo.sld.cu/scielo.php>.

16. Williams Rodríguez, LV. (2013) "Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública". (Tesis de maestría inédita).