

Diagnóstico del ambiente de trabajo en una organización de información científica tecnológica

Diagnosis of the working environment in an organization of scientific technological information

Lic. Annia de los Ángeles Serrate Alfonso

Centro de Información y Gestión Tecnológica (CIGET). Matanzas, Cuba.

RESUMEN

En la actualidad los estudios acerca del clima organizacional adquieren gran importancia para la cadena de mando de una organización en tanto revelan los aspectos que inciden de manera favorable o no en la dinámica laboral. El clima organizacional es abordado desde las percepciones de las personas que integran la organización, lo cual depende en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias personales que mediatizan los resultados del trabajo. El objetivo del presente artículo es diagnosticar el clima organizacional en una organización de información científica tecnológica del cual se deriva una estrategia de intervención en aras de mejorarlo y lograr una mayor satisfacción laboral. Se utiliza, entre otras técnicas, el cuestionario propuesto por la Organización Panamericana de la Salud (OPS), el cual posibilita la identificación de las áreas de mejora. Los principales resultados del estudio apuntan hacia la existencia de dificultades en las variables *liderazgo* y *reciprocidad*, lo que incide desfavorablemente en el clima organizacional. Sin embargo, la variable *motivación* presenta resultados medianamente favorables dado el nivel de realización personal de los especialistas y las condiciones de trabajo de la organización.

Palabras clave: clima organizacional, gestión, cultura organizacional, condiciones de trabajo.

ABSTRACT:

At present, studies on organizational climate become important for the chain of command of an organization reveal both aspects affecting favorably or not in the

labor dynamics. The organizational climate is approached from the perceptions of the people within the organization, which depends largely on the activities, interactions and a number of personal experiences that mediate the results of the work. The aim of this article is to diagnose the organizational climate in an organization of scientific and technological information from which is derived intervention strategy in order to improve and achieve greater job satisfaction is derived. It is used among other techniques the questionnaire proposed by the Pan American Health Organization (OPS), which enables the identification of areas for improvement. The main results of the study point to the existence of difficulties in leadership and reciprocity variables, which adversely affects the organizational climate. However, the motivation variable presents fairly favorable results given the level of fulfillment of specialists and working conditions of the organization.

Key words: work environment, management, organizational culture, working conditions.

INTRODUCCIÓN

Los rápidos cambios que ocurren en el entorno y que inciden de manera determinante en las organizaciones laborales hacen que el conocimiento se convierta en un elemento estratégico de gran importancia para el desarrollo de estas. Las condiciones actuales conducen a que cada día las organizaciones tiendan a ser más creativas e innovadoras, capaces de potenciar y convertir el capital humano en una verdadera ventaja competitiva.¹ En este sentido, diversos teóricos y especialistas consideran que la principal divisa de una organización radica en su potencial humano, lo cual, a su vez, se convierte en un reto para directivos y especialistas responsables de encauzar los procesos que conlleven resultados significativos de impacto económico y social.

Sin lugar a dudas el logro exitoso de los resultados esperados por la organización y sus miembros depende de múltiples factores. Entre ellos se encuentran los de carácter sociopsicológico, como el clima organizacional, lo cual legitima el carácter particular que adquieren las organizaciones laborales.² Diversas investigaciones se han ocupado de demostrar la importancia de la gestión de este por su incidencia en las variables relacionadas con el comportamiento organizacional.

En particular, las organizaciones de información científica tecnológica tienen ante sí la misión de potenciar la gestión de la información y el conocimiento con el objetivo de favorecer el desarrollo de sí mismas y de otras en un entorno cada vez más competitivo y globalizado. Ante esta realidad el profesional de la información como integrante activo de un equipo de trabajo¹ necesita desarrollar competencias que favorezcan su desempeño como gestor de valiosos recursos (información y conocimiento). En este sentido, se enmarca el desarrollo no solo de las competencias inherentes a la función que desempeña dicho profesional sino también las competencias emocionales asociadas a valores éticos y humanos que contribuyan a la prevalencia de un clima organizacional favorable al desarrollo de los procesos de la organización,^{2,3}

Cada proceso asociado a la gestión de la información y el conocimiento requiere para su implementación condiciones que favorezcan la aplicación de iniciativas y prácticas novedosas para el cumplimiento de la misión de la organización. Las organizaciones de servicios científicos tecnológicos tienen el reto de brindar servicios de alto valor agregado, derivados del conocimiento y la integración de los equipos de trabajo que se organizan en función del desarrollo de estos. En este sentido, el clima organizacional se convierte en una variable de análisis que permite conocer, a través de las percepciones de los miembros de la organización, las características del entorno laboral en que estos se desempeñan³⁻⁵ para lograr mejores resultados de trabajo.

Existen referencias científicamente validadas sobre estudios de clima organizacional en diferentes contextos y organizaciones a partir del instrumento creado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS). En este sentido, se señalan organizaciones pertenecientes al sector empresarial, el de los servicios científicos tecnológicos, el de la cultura, el turismo, entre otras. La aplicación de dicho instrumento ha permitido evidenciar los elementos que afectan, desde el punto de vista sociopsicológico, la dinámica laboral de manera particular. En este sentido, los resultados han sido muy diversos en dependencia del comportamiento de las variables que se miden y de los aspectos culturales de las organizaciones objeto de estudio. No obstante, una de las conclusiones comunes de las investigaciones realizadas es la posibilidad de identificar las áreas críticas del clima organizacional y en consecuencia las acciones correctivas que contribuyan a mejorar los indicadores de esta variable.

En la entidad objeto de estudio es reconocido por parte de los especialistas y directivos de esta la incidencia negativa que ejercen las variables sociopsicológicas en el desempeño y en la satisfacción del colectivo cuando estas son desfavorables. Es por eso la necesidad de identificar los elementos del ambiente laboral que están repercutiendo en el bienestar de los trabajadores, pues existe una serie de evidencias que revelan dificultades de índole individual y social en la organización. Por esta razón, el objetivo del presente estudio es diagnosticar el clima organizacional en una organización de información científica tecnológica del cual se deriva una estrategia de intervención en aras de mejorarlo y lograr una mayor satisfacción laboral.

CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE ESTUDIO

La misión actual de la organización objeto de estudio está orientada a brindar servicios especializados en acceso a recursos de información, de propiedad industrial, y de gestión empresarial que satisfagan las necesidades de los clientes para favorecer la planificación y solución de problemas; la visión se declara a favor de la prestación de servicios de alto nivel de integración y excelencia, avalado por un personal competitivo y motivado. Entre los principales productos y servicios se encuentran:

- Búsqueda de información en diferentes fuentes como fondos documentales, internet, bases de datos nacionales y extranjeras.
- Monitoreo de información.
- Elaboración de compendios informativos.
- Reproducción de documentos.

- Creación de páginas WEB.
- Registros de marcas y patentes.
- Estudios de factibilidad económica.
- Consultorías, asesorías, entrenamientos y talleres en diversos temas, como planeación estratégica e implantación del cuadro de mando integral, sistemas de gestión de la calidad, gestión de la información y el conocimiento, gestión de la innovación y sistemas de inteligencia empresarial.

En otro orden, la organización que se diagnostica se caracteriza por ser numéricamente pequeña y con una estructura favorable para la interacción entre todos los miembros de esta, así como el desarrollo de los procesos que garantizan su razón de ser; está integrada por 34 trabajadores en general, distribuidos en las categorías ocupacionales siguientes: dirigentes, técnicos, servicios y obreros.

Del total de trabajadores, el 73,5 % tienen más de cinco años de experiencia y permanencia en la organización; el 67,6 % son graduados universitarios; el 29,4 % posee grado científico y el 23,5 %, categoría docente e investigativa.

APUNTES ACERCA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El análisis de las definiciones más relevantes reflejadas en la literatura permite caracterizar al clima organizacional como un concepto complejo, sensible y dinámico; complejo porque abarca un gran número de componentes de la organización, del entorno y los factores humanos; sensible porque cualquiera de ellos puede afectarlo y dinámico porque estudiando la situación de sus componentes es posible cambiarlo, aplicando las medidas correctivas pertinentes.⁶⁻⁸

A partir de los diferentes enfoques conceptuales y algunos desacuerdos respecto a lo que abarca el clima organizacional, es decir, cuáles son sus componentes o dimensiones más relevantes y cómo se relaciona con otras variables, se pueden clasificar tres tipos.

- El que se fundamenta en las características meramente objetivas y estructurales de las empresas.
- El que se centra solo en el aspecto psicológico del individuo.
- El que entiende el clima como la percepción que el trabajador tiene, tanto de la estructura como de los procesos que ocurren en su ambiente de trabajo.

En la presente investigación se asume el enfoque que considera al clima organizacional como un conjunto de percepciones, al considerar que el comportamiento de un individuo no es visto como una consecuencia de los factores organizacionales existentes, sino que depende, en buena medida, de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.^{9,10} En este sentido, se concibe al clima organizacional como el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de una organización que influyen en las actitudes y el comportamiento de sus miembros; o sea, es el ambiente psicosocial en el cual se desenvuelven estos en la realización de una actividad conjunta.

Entre las características del clima organizacional se pueden destacar las siguientes:^{7,8}

- Hace referencia a las características del medio laboral en que se desempeñan los miembros de la organización.
- Es percibido directa o indirectamente por los miembros de la organización, por lo que cada cual tiene una percepción distinta del escenario en que se desenvuelve; son relativamente permanentes en el tiempo, estableciendo diferencias marcadas entre organizaciones e incluso entre departamentos.
- Es una variable que interviene en los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los individuos, el cual induce a determinados comportamientos.^{11,12} Sin lugar a dudas, el clima organizacional incide en la construcción de una cultura laboral en cualquier tipo de organización y a la vez orienta todos los procesos administrativos de esta.¹³⁻¹⁵ El cuadro 1 muestra una serie de factores generalmente aceptados que determinan el clima de una organización, y que han sido considerados en diversas investigaciones sobre el tema.

Cuadro 1. Factores que intervienen en el clima organizacional

Valores colectivos	Principios que orientan el comportamiento de los miembros de la organización y mediatizan la dinámica laboral.
Métodos y estilos de dirección	Filosofía de trabajo empleada por los directivos de la organización en aras de cumplir los objetivos y potenciar el desarrollo de los individuos.
Posibilidades de superación y desarrollo	Política establecida en la organización para la preparación y superación del personal.
Recursos materiales y ambiente físico	Aspectos logísticos para el desempeño de las personas en correspondencia con los parámetros establecidos de seguridad y salud en el puesto de trabajo.
Retribución material y moral	Disposiciones establecidas por la organización para estimular y reconocer el desempeño de los miembros de esta.
Sentido de pertenencia	Identificación que manifiestan las personas con su ambiente laboral.
Manejo de conflictos	Estilos utilizados en el abordaje a los conflictos que se presentan en la organización.
Motivación y compromiso	Grado en que las personas se disponen a cumplir con los objetivos propuestos por la organización.
Relaciones humanas	Lazos de simpatías o antipatías que establecen los miembros de la organización.
Control y regulaciones	Mecanismos establecidos para implementar las funciones de dirección de la organización.
Estructura organizativa y diseño del trabajo	Nivel de correspondencia entre los aspectos estructurales y funcionales de la organización que contribuyan a la realización de los objetivos de trabajo.

Los procesos de gestión en general, y en particular el proceso de gestión de la innovación, dado su carácter social e integrador exigen un análisis profundo del clima organizacional predominante en la organización. Se consideran los elementos culturales que inciden en la efectividad de los equipos de trabajo, por constituir un factor determinante en el desempeño de las organizaciones.¹⁶

MÉTODOS

Para la evaluación del clima organizacional se utilizó el instrumento creado por la OPS «Cuestionario sobre mi trabajo», el cual fue objeto de análisis en la investigación desarrollada por la autora *Marta Martínez Rodríguez*, con la finalidad de demostrar su validez y confiabilidad.¹⁷ Para determinar la consistencia interna de este, la autora utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach, uno de los métodos más conocidos para tal fin. Dicho coeficiente se basa en la correlación promedio de los *ítems* dentro de un *test*. Alpha se interpreta como un coeficiente de correlación de Pearson, tomando valores entre 0,00 y 1,00, ya sean positivos o negativos. Este coeficiente depende de la longitud del instrumento y de la correlación de los *ítems* en el *test*.

Los resultados del estudio realizado por la autora anteriormente mencionada han permitido el empleo del instrumento en diferentes investigaciones sobre clima organizacional al ser considerado como válido y confiable.¹⁸⁻²¹

Entre los aciertos de este instrumento se encuentra su flexibilidad de aplicación, por lo que puede adecuarse a la realidad propia de la organización, así como las diferentes alternativas de análisis que ofrece¹⁹.

El cuestionario consiste en someter a la consideración del encuestado un total de 80 afirmaciones de acuerdo con la percepción que tenga sobre el clima organizacional en el momento de realizar el estudio.

La aplicación del instrumento se realizó bajo los siguientes principios:

- No existen respuestas correctas o incorrectas.
- Las respuestas se deben corresponder con la percepción que se tiene de la organización.
- Es un instrumento confidencial y anónimo.
- Las respuestas deben ser espontáneas y sinceras.
- Las diferentes afirmaciones que integran el instrumento deben ser leídas y analizadas para reflejar las percepciones que considere cada encuestado de manera personal.

Para el estudio en cuestión la población constituye el personal dirigente y los trabajadores de diferentes áreas. De acuerdo con las características de la institución se decidió encuestar al 100 % del colectivo laboral (34 trabajadores). En el instrumento se definen cuatro variables integradas, a su vez, por cuatro subvariables:

Liderazgo: influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas por la capacidad o habilidad de orientarlas y convencerlas para ejecutar las actividades asignadas, y llevar a efecto eficientemente los objetivos de la organización, para lograr resultados en la búsqueda eficiente y eficaz de objetivos previamente determinados.

Subvariables de análisis:

- *Dirección*: proporciona el sentido de orientación de las actividades; establece los objetivos, las metas y los medios para lograrlo, además de velar por el cumplimiento de las normas de la organización.

- *Estímulo de la excelencia*: promover y estimular la mejora constante en los miembros de la organización, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos.

- *Estímulo del trabajo en equipo*: potenciar el conocimiento y la inteligencia colectiva.

- *Solución de conflictos*: valorar las diferencias y contradicciones como oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Se basa en el respeto mutuo y en que las decisiones que se tomen favorezcan el logro de los objetivos del área o la organización.

Motivación: es un conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, encaminadas a satisfacer las necesidades del trabajador en la organización que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.

Subvariables de análisis:

- *Realización personal*: implica que el hombre puede aplicar sus habilidades, libertad de expresión y oportunidades para la experimentación.

- *Reconocimiento de la aportación*: reconocer y dar créditos al esfuerzo realizado por cada persona o grupo, en la ejecución de las tareas asignadas, para el logro de la empresa.

- *Responsabilidad*: capacidad de las personas para responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos, para lo cual es importante que conozcan y comprendan su posición y proyección dentro de la organización.

- *Condiciones de trabajo*: congruencia del trabajo con las condiciones ambientales, físicas y psicosociales en que este se realiza, así como con la cantidad de recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas.

Reciprocidad: es la satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de la organización. Complementación en la que uno se vuelve parte del otro, la persona se siente parte de la organización y consecuentemente se convierte en un símbolo que personifica esta.

Subvariables de análisis:

- *Aplicación al trabajo*: se manifiesta en la dedicación por el logro de los objetivos, tanto de su área como de la organización, impulsándolo a asumir responsabilidades y desplegar todo su ingenio y creatividad en la solución de los problemas.

- *Cuidado del patrimonio institucional*: cuidado de los bienes materiales de la organización, preocupación por el fortalecimiento y defensa del prestigio, los valores y la imagen corporativa.

- *Retribución*: reconocer proporcionalmente los esfuerzos realizados a través de diferentes formas de estimulación.

- *Equidad*: tratar a todos los trabajadores en condiciones de igualdad de trabajo y beneficios.

Participación: implicación de las personas en los procesos de la organización, aportando con activismo y motivación.

Subvariables de análisis:

- *Compromiso por la productividad*: requiere que exista orientación precisa de lo que se espera de cada individuo, en términos de calidad, cantidad y oportunidad, además de la aceptación de metas comunes, responsabilidad compartida e intercambio de evaluaciones sobre el rendimiento, conduciendo todo esto a la eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo.

- *Compatibilización de intereses*: significa integrar los diversos intereses existentes en la organización hacia una sola dirección: la del cumplimiento de los objetivos comunes.

- *Intercambio de informaciones*: circulación de información dentro de la organización, que favorezca la acción coordinada entre personas y grupos para el logro de los objetivos comunes.

- *Implicación en el cambio*: significa tomar una actitud activa y proactiva, comprometida, orientadora, promovedora, participativa y aportar sugerencias frente a las decisiones de cambio.

La medida para su calificación se establece en una escala nominal. Los *ítems* son dicotómicos, donde la respuesta que refleja el clima positivo, toma el valor 1 y la respuesta que refleja el clima negativo toma el valor 0.

Para interpretar los resultados, se suman las puntuaciones de las preguntas de cada subvariable y se obtiene un promedio que oscila entre 0 y 5, estableciéndose la siguiente escala valorativa para el análisis de los resultados:

- Totalmente desfavorable: 0; 1,5.
- Desfavorable: 1,6; 2,5.
- Medianamente favorable: 2,6; 3,5.
- Favorable: 3,6; 4,5.
- Muy favorable: 4,6; 5.

Entre otras técnicas utilizadas, se encuentran entrevistas, dinámicas grupales y el método de la observación participante. Dichas técnicas fueron utilizadas con el objetivo de profundizar y argumentar los criterios expresados por los sujetos en el cuestionario utilizado, así como determinar otros aspectos que estén incidiendo en el clima de la organización.

El procesamiento de la información recolectada se realizó utilizando el programa computarizado SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versión 12.0, paquete estadístico creado para las ciencias sociales, que permite procesar los resultados obtenidos, de forma rápida y efectiva.

RESULTADOS

La figura 1 presenta el resultado general obtenido del clima organizacional (2,8) donde las variables *liderazgo*, *reciprocidad* y *participación* revelan una puntuación de 2,6, 2,7 y 2,8 respectivamente, las cuales son percibidas medianamente favorable con tendencia a lo desfavorable, mientras que la *motivación* con 3,1 se percibe medianamente favorable con tendencia hacia lo favorable.

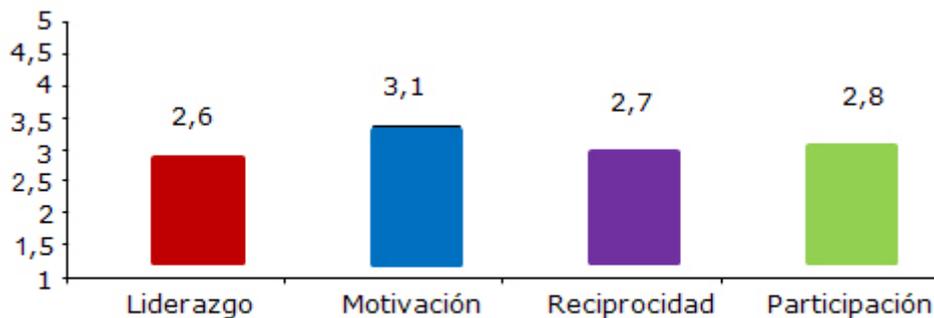


Fig. 1. Comportamiento por variables del clima organizacional.

Los resultados generales que se presentan revelan la necesidad de profundizar en cada una de las subvariables que integran el instrumento para conocer y orientar los esfuerzos para mejorar las condiciones objetivas y subjetivas que tributan al cumplimiento de la misión de la organización en un favorable ambiente laboral.

En la figura 2, se muestra el comportamiento de las subvariables que integran el indicador *liderazgo*. En este sentido el subindicador *dirección y estímulo al trabajo en equipo* obtienen una puntuación de 2,9 lo cual representa una percepción medianamente favorable con tendencia desfavorable.

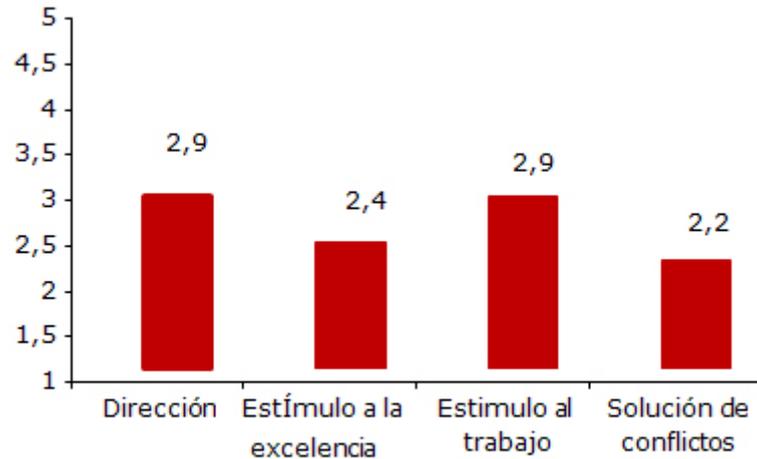


Fig. 2. Comportamiento del indicador *liderazgo*.

Los resultados del primer subindicador muestran que el cumplimiento de las normas de la organización y las orientaciones para que el trabajador comprenda las tareas a realizar exigen un mayor seguimiento por parte de los directivos pues estos aspectos no son satisfactorios. Además, dichos resultados apuntan a que se debe garantizar que el trabajo sea cuidadosamente planeado, organizado, dirigido y controlado con la finalidad de obtener resultados favorables para el desarrollo de la organización y de todos sus miembros sobre la base de un fuerte sistema de valores compartidos. En cuanto al segundo subindicador, se evidencia la necesidad de crear estrategias que potencien el trabajo en equipo, pues aun no se ha creado un ambiente de ayuda mutua donde la participación sea expresión de una integración armónica entre todos los implicados, y no de manera individual.

Los resultados de los subindicadores *estímulo a la excelencia* y *solución de conflictos* describen una percepción desfavorable, al obtenerse resultados de 2,4 y 2,2 respectivamente. Estos resultados apuntan hacia la falta de incentivación para realizar servicios de calidad y alto valor agregado, así como la carencia de un manejo adecuado de los conflictos para que estos generen soluciones favorables al crecimiento personal y grupal de los miembros que integran la organización.

En cuanto a la variable *reciprocidad* (Fig. 3), la subvariable *aplicación al trabajo* obtuvo una puntuación de 3,2, lo cual se considera como una percepción medianamente favorable, ya que existe identificación con el trabajo y la organización así como la voluntad de solucionar los problemas de manera creativa.

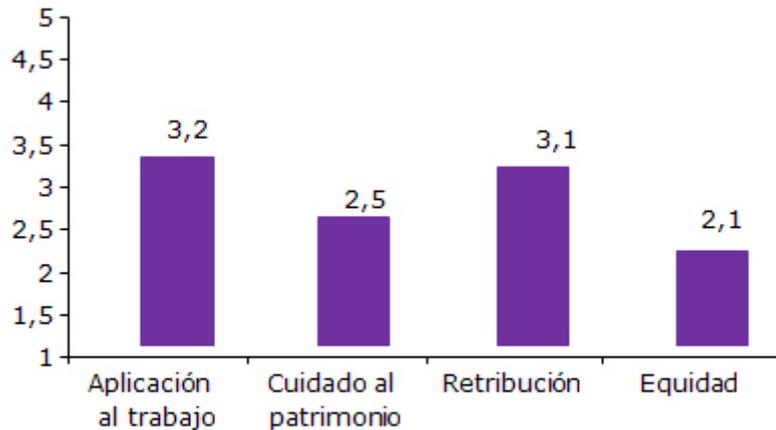


Fig. 3. Comportamiento del indicador *reciprocidad*.

Al igual que el subindicador anterior, la subvariable *retribución* se manifiesta con una percepción medianamente favorable, lo cual se explica por la obtención de beneficios según el aporte de cada cual. No obstante este aspecto, aun no evidencia los niveles de satisfacción necesarios, lo cual exige la revisión de los mecanismos de estimulación existentes. El subindicador *cuidado del patrimonio institucional* y la *equidad* presentan los valores más bajos (2,5 y 2,1 respectivamente), lo cual se considera como una percepción desfavorable.

Por otro lado, los resultados del indicador *participación* apuntan hacia valores mediadamente favorables. En este sentido, como se muestra en la figura 4, los trabajadores aun no reconocen el aspecto positivo de la subvariable *implicación en el cambio*, lo cual enfatiza la necesidad de motivar a los trabajadores y establecer adecuados mecanismos de comunicación durante todo el proceso de cambio. Resulta importante plantear que los diferentes niveles de dirección propicien la participación activa de todos los sujetos en la toma de decisiones en aras de contribuir a la disminución de las resistencias y al aumento del compromiso y el sentido de pertenencia a la organización.

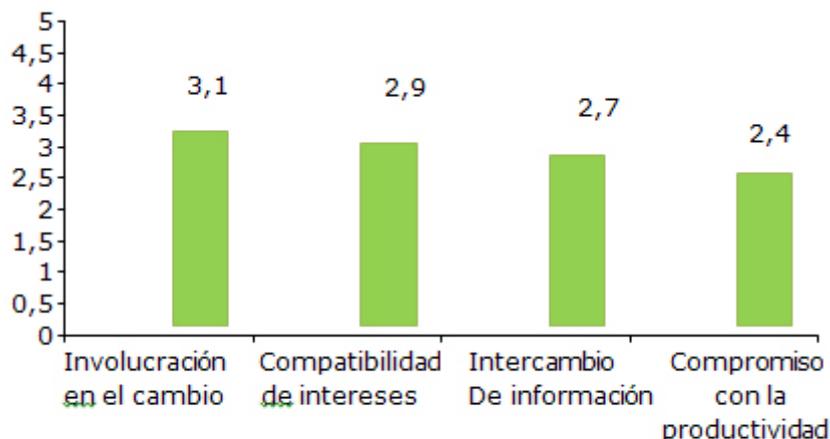


Fig. 4. Comportamiento del indicador *participación*.

Referente al subindicador *compatibilidad de intereses*, se plantea la necesidad de revisar la alineación que debe existir entre los objetivos de las áreas con los de la organización, pues esta situación atenta contra el desarrollo de esta y el logro de los resultados esperados.

Muy similar al subindicador anterior, el subindicador *intercambio de información* se presenta con un valor de 2,7, es decir, una percepción medianamente favorable con tendencia desfavorable. A pesar de ser una organización de información, las personas reconocen la existencia de limitaciones en este sentido pues no son aprovechados eficientemente los espacios para el intercambio de información y el conocimiento. En ocasiones los especialistas no comparten los contenidos que poseen, lo cual incide de manera negativa en la organización. La información se encuentra dispersa entre los grupos de trabajo y se evidencia la necesidad de un mayor intercambio para lograr éxitos. En este sentido, el empleo de las tecnologías de la información y el conocimiento juegan un papel fundamental, pero solo la voluntad de las personas y su actitud para socializar la información y el conocimiento permitirán mejores resultados derivados de la inteligencia colectiva.

El subindicador *compromiso con la productividad* obtuvo una puntuación de 2.4, lo cual resulta una percepción desfavorable por lo que deben tomarse medidas inmediatas que favorezcan la motivación de los trabajadores por los resultados de trabajo.

La figura 5 muestra los resultados del indicador *motivación*, el cual presenta los mejores resultados, aun cuando distan de la situación óptima del clima organizacional. En este sentido en el subindicador *realización personal* alcanza una puntuación de 3.5, percepción medianamente favorable con tendencia favorable. En este resultado puede incidir la libertad de acción para desarrollar el trabajo, de manera que este sea reconocido por los demás, así como la identificación con las tareas que se realizan.

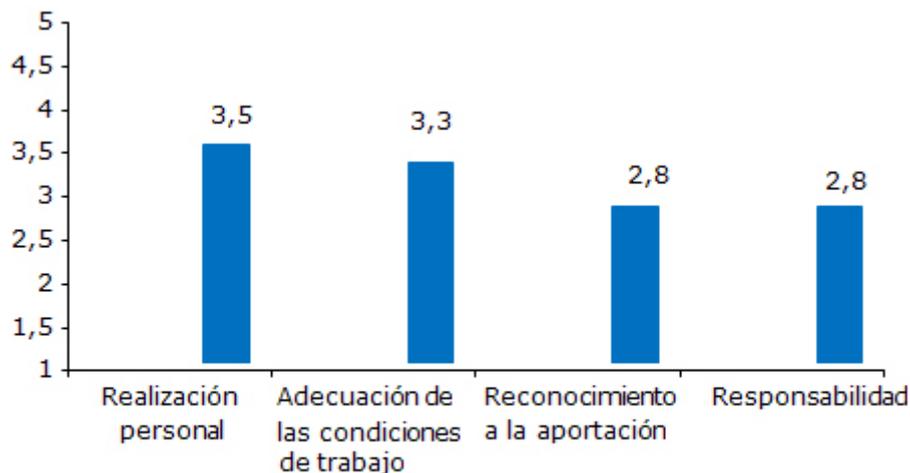


Fig. 5. Comportamiento del indicador *motivación*.

En cuanto a la subvariable *condiciones físicas de trabajo*, a pesar de que se considera que puede ser mejorado, prevalece una percepción medianamente favorable, lo cual incide en el bienestar y en la salud de los trabajadores.

Los valores más bajos de esta variable se obtienen en las subvariables *reconocimiento de la aportación y responsabilidad*, con 2.8; percepción medianamente favorable con tendencia desfavorable. Estas subvariables deben ser reforzadas de manera positiva, pues constituyen aspectos esenciales en el logro de los resultados de trabajo.

La percepción predominante del colectivo laboral sobre el clima organizacional se encuentra por debajo de los estándares deseados, ya que el 100 % de los aspectos se evalúan por debajo del valor mínimo deseable (4,0). A continuación se muestran aquellas preguntas con más bajo porcentaje de valoraciones positivas que incidieron negativamente en la percepción que tienen los trabajadores sobre su realidad laboral (cuadro 2).

Cuadro 2. Respuestas con incidencias negativas en el clima organizacional

Respuestas	%
Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.	38,5
Aquí las promociones carecen de objetividad.	35,4
Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo.	41,5
En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.	45,4
Aquí uno se siente motivado por el trabajo.	31,7
Aquí se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo.	40,1
Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.	35,4
Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece.	39,4
Aquí cada departamento trabaja por su lado.	22,4
Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.	36,4
El espíritu de equipo en esta organización es excelente.	33,4
A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.	36,4
Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución.	38,5

Los resultados anteriormente reflejados tiene una incidencia negativa para el ambiente sociopsicológico de la organización. Es de destacar que uno de los aspectos medulares que están dificultando los resultados del trabajo es la concepción del trabajo en equipo, pues las características de los servicios científicos tecnológicos requieren de la integración de diferentes especialistas que sean capaces de aportar e integrar conocimientos que deriven en servicios y productos de alto valor agregado. Por otro lado, se señala la importancia del estímulo al trabajo, pues aunque en la organización predominan motivaciones intrínsecas a este, es necesario reconocer el desempeño de los especialistas en el cumplimiento de sus funciones.

Desde el punto de vista de dirección es preciso potenciar los líderes de la organización, pues esta cualidad puede ser oportunamente aprovechada para influenciar positivamente en los diferentes equipos de trabajo e implicar a las personas en las tareas a desarrollar.

Otro de los aspectos que tienen un efecto negativo en la organización y que debe ser superado, es la falta de creatividad y de soluciones compartidas a los conflictos que se presentan en la organización. Al respecto, los encuestados consideran que

existe resistencia a poner en marcha nuevos proyectos e iniciativas que contribuyan al mejoramiento de problemas que afectan los resultados del trabajo.

Finalmente, se evidencia una relación de dependencia entre los resultados de algunas subvariables estudiadas, lo que precisa de una profundización en el para determinar su condición de causa o efecto y en consecuencia actuar.

A partir de los resultados que se obtienen de manera general, se concibe un grupo de acciones con el objetivo de favorecer la mejora del clima organizacional, las cuales están encaminadas a:

- Buscar alternativas que ayuden al mejoramiento de las condiciones de trabajo del colectivo laboral.
- Crear una estrategia favorable al desarrollo del cliente interno y la elevación de la motivación y la satisfacción laboral.
- Realizar estudios de satisfacción laboral periódicamente.
- Potenciar el trabajo en equipo.
- Estimular y reconocer el buen desempeño de los especialistas.

Las acciones de mejoras propuestas tienen dos grandes objetivos: elevar la productividad y la eficiencia de la organización, así como la calidad de vida laboral de los trabajadores.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos apuntan hacia la existencia de una percepción del clima organizacional desfavorable, donde las variables que presentan mayores dificultades son el *liderazgo* y la *reciprocidad*, lo cual, a su vez, se convierten en áreas de intervención inmediata mediante la aplicación de un conjunto de acciones dirigidas al fortalecimiento de los valores culturales de la organización a partir de la gestión de su capital humano.

La motivación de los trabajadores está afectada fundamentalmente por el insuficiente reconocimiento al aporte de los trabajadores y el subindicador *responsabilidad*; sin embargo, la realización personal y las condiciones de trabajo reflejan valores medianamente favorables.

El estudio del clima organizacional realizado permitió orientar el diseño de las estrategias para el mejoramiento del desempeño laboral de la organización a partir de la identificación de las variables que interfieren negativamente en este, así como la ejecución de las acciones de mejoras favorables al desarrollo organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Orozco E. Inteligencia empresarial. Qué y cómo. La Habana: IDICT; 2009.
2. Morales A. Capital Humano: Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La Habana: Editorial Política; 2009.
3. Casales JC, Ortega Y, Romillo MD. Clima organizacional y fluctuación laboral en una institución financiera. Rev Cubana Psicol [revista en la Internet]. 2000 [citado 13 de febrero de 2012];17(3). Disponible en: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43222000000300011&lng=pt&nrm=iso
4. Ávalos A. Diagnóstico del Clima Organizacional [tesis]. Universidad de Matanzas «Camilo Cienfuegos»; 2007.
5. Jiménez S. Diagnóstico de satisfacción laboral en la Sucursal Matanzas de BANDEC [tesis]. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"; 2007.
6. Espinosa A. Diagnóstico del Clima Organizacional en la Dirección Provincial de Trabajo de Matanzas [tesis]. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"; 2009.
7. Velásquez R. Clima organizacional a Nivel Universitario. México: Prentice Hall; 2003.
8. Davis K, Newstrom J. Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill; 1999.
9. Robbins S. Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall; 1999.
10. Marín JM. Curso de Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional. Unidad VI. Metodología e Instrumentos para el Análisis del Clima Organizacional. PNUD; 2002.
11. Goncalves A. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad; 2000.
12. Martínez R. El éxito es de quienes pueden cambiar el clima. Austria: HayGroup; 2002.
13. Salazar JG, Guerrero JC, Machado YB, Cañedo AR. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED [revista en la Internet]. 2009 [citado 13 de febrero de 2012];20(4):67-75. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es
14. Vega D, Arévalo A, Sandoval J, Aguilar MS, Giraldo J. Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). DIVERSITAS [revista en la Internet]. 2006 [citado 22 de febrero de 2013];2(2). Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982006000200013&lng=en&nrm=iso
15. Guillén IJ, Aduna AP. La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la Delegación Iztapalapa. Estudios Gerenciales [revista en la Internet]. 2008 [citado 22 de febrero de 2013];24(106).

Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-9232008000100003&lng=es&nrm=iso

16. González J, Parra C. Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento & Gestión*. 2008: 40-57.
17. Martínez M. Consistencias internas de una escala para medir clima organizacional [tesis]. Universidad de La Habana; 2000.
18. Cruz L. Tecnología de Gestión Organizacional para Centros de Servicios Científico-Tecnológicos [tesis]. Instituto Superior de Ciencias Aplicadas; 2009.
19. González H. Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de la Unión Cuba- Petróleo [tesis]. Universidad Facultad de Psicología, Universidad de La Habana; 2006.
20. Domínguez J. Estudio de clima organizacional y satisfacción laboral en la Dirección Municipal de Cultura en Matanzas [tesis]. Universidad Camilo Cienfuegos; 2011.
21. Falcón J. Estudio del Clima Organizacional en Entidades Turísticas [tesis]. Facultad de Psicología, Universidad de La Habana; 2004.

Recibido: 8 de marzo de 2013.

Aprobado: 24 de diciembre de 2013.

Lic. Annia de los Ángeles Serrate Alfonso. Centro de Información y Gestión Tecnológica (CIGET). Matanzas, Cuba.
Correo electrónico: annia@cigetmtz.atenas.inf.cus24