
ARTÍCULO CIENTÍFICO**Estudio del Clima Organizacional en la Delegación Territorial del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente en Villa Clara*****Study of the Organizational Climate in the Territorial Delegation of the Ministry of Science, Technology and Environment in Villa Clara*****Lic. Lisbani López Díaz** <https://orcid.org/0000-0003-1279-8833>

Delegación Territorial del CITMA, Villa Clara, Cuba

lisbanyld@citmavcl.gob.cu**Dr. Allán Aguilera Martínez** <https://orcid.org/0000-0001-9934-285X1>

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba

aaguilera@uclv.edu.cu

Recibido: 07/06/2023

Aceptado: 10/08/2023

Resumen

El clima organizacional es un factor fundamental que influye en el rendimiento y productividad de una entidad, por lo que conocer la percepción de los trabajadores de una entidad sobre estos aspectos es de suma importancia. De ahí que el objetivo central de esta investigación se centre en la realización de un diagnóstico para conocer la percepción que tienen los trabajadores de la Delegación Territorial del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente en Villa Clara sobre los diferentes aspectos del ambiente laboral, como la comunicación, el liderazgo, la gestión de recursos humanos, el clima de trabajo y la cultura organizacional. El proceso de diagnóstico implicó la planificación, definición de muestra, aplicación de los instrumentos de medición, recolección de datos, procesamiento y análisis de los datos obtenidos y presentación de resultados para la toma de decisiones. A través de este proceso se identificaron las fortalezas y debilidades de la organización para que, a través de estas, se puedan mejorar áreas claves para potenciar el desarrollo de la entidad y lograr una mayor satisfacción de los trabajadores.

Palabras clave: ambiente laboral, clima organizacional, comunicación, cultura organizacional, liderazgo

Summary

The organizational climate is a fundamental factor that influences the performance and productivity of an entity, so knowing the perception of an entity's workers on these aspects is of utmost importance. Hence, the central objective of this research focuses on carrying out a diagnosis to know the perception that the workers of the Territorial Delegation of the Ministry of Science, Technology and Environment in Villa Clara have about the different aspects of the work environment, such as communication, leadership, human resource management, work environment and organizational culture. The diagnosis process involved planning, sample definition, application of measurement instruments, data collection, processing and analysis of the data obtained and presentation of results for decision making. Through this process, the strengths and weaknesses of the organization were identified so that, through these, key areas can be improved to enhance the development of the entity and achieve greater worker satisfaction.

Keywords: communication, leadership, organizational climate, organizational culture, work environment

Introducción

El estudio del clima organizacional (CO) es un tema de gran relevancia en el ámbito empresarial actual, dado que este aspecto influye directamente en el rendimiento y la productividad de una entidad. El diagnóstico del clima organizacional se vuelve, entonces, fundamental para conocer la realidad de la organización y poder tomar decisiones con información objetiva y precisa (Sánchez Rojas, 2019; Triadó Ivem et. al., 2015).

El éxito de toda entidad reside en su capacidad para mantener a sus trabajadores motivados, comprometidos y satisfechos con su trabajo, y ello dependerá en gran medida de la calidad del ambiente laboral en el que se desenvuelven. De esta manera, el diagnóstico del clima

organizacional se presenta como una herramienta indispensable para conocer la percepción que tienen los empleados respecto a los diferentes aspectos que conforman el ambiente laboral, como la comunicación, el liderazgo, la gestión de recursos humanos, el clima de trabajo, la cultura organizacional, entre otros (Bello Hechavarría, 2017).

La realización de un diagnóstico del clima organizacional en una entidad implica una serie de pasos metodológicos, tales como la planificación del proceso, la definición de la muestra, la elaboración de un instrumento de medición, la recolección de datos, el procesamiento y análisis de los datos obtenidos, y la presentación de resultados para la toma de decisiones. A través de este proceso, se puede obtener información valiosa sobre las fortalezas y debilidades de la organización, así como también identificar áreas de mejora que permitan potenciar el desarrollo de la entidad y lograr una mayor satisfacción de los trabajadores (Segredo Pérez, 2009; Pérez, 2017).

Por ello, los estudios de CO permiten efectuar intervenciones certeras, tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos y mejora en los sistemas de retribuciones (Koontz et. al., 2008; Triana Pinzón et. al., 2021). Por otra parte, en Cuba, se han efectuado pocos trabajos publicados sobre CO, concentrándose la mayoría de ellos en la satisfacción y los conflictos laborales, los cuales han concluido que el clima imperante en las empresas y entidades, a pesar de ser aceptable, se caracteriza por un estilo gerencial autocrático (Cuesta Santos, 2019; Segredo Pérez, 2009).

En Villa Clara, Cuba, los estudios de clima organizacional aún no son una práctica recurrente. No obstante, en las entidades cubanas donde una de los principios básicos es lograr el asesoramiento y la representatividad de determinadas actividades en las diversas esferas de la economía, se hace necesario generalizar la práctica de estudiar el clima organizacional, como una vía para la mejora continua y el perfeccionamiento de la gestión. La Delegación Territorial

del CITMA en Villa Clara, perteneciente Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), constituido mediante el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de conformidad con las Disposiciones Finales Sexta y Séptima del Decreto-Ley No. 147 de la Reorganización de los Organismos de la Administración Central del Estado, de fecha 21 de abril de 1994, ubicada desde su fundación en la calle Candelaria #6, entre Cuba y Colón en la ciudad de Santa Clara, provincia Villa Clara, Cuba. (Delegación Territorial del CITMA en Villa Clara, 2021)

Cuenta entre sus miembros con Doctores, Máster en Ciencias y profesionales y técnicos con una vasta experiencia en las especialidades que le permiten el cumplimiento de su misión institucional, capaz de asimilar, aplicar y desarrollar soluciones relacionadas con su objeto social. (Delegación Territorial del CITMA en Villa Clara, 2021) La entidad ha definido como su misión promover, dirigir y controlar la aplicación de las Políticas del Estado y el Gobierno en materia de ciencia, tecnología e innovación, medio ambiente, gestión documental y archivos, propiedad industrial, normalización, metrología y calidad, en función de impulsar el desarrollo socioeconómico sostenible en la provincia, para ello cuenta con formas organizativas flexibles, especialistas competentes y comprometidos. (Delegación Territorial del CITMA en Villa Clara, 2022)

Por otra parte, la visión declarada plantea que el CITMA en Villa Clara ejecuta su papel rector y propicia impactos superiores en la economía, la sociedad y el medio ambiente con un accionar integrador, en función de impulsar el desarrollo socioeconómico sostenible en la provincia. El CITMA Villa Clara cuenta con 5 Líneas estratégicas que trazan el camino a seguir en el cumplimiento de sus funciones para con la sociedad villaclareña, estas líneas son:

- Incremento del impacto de la ciencia, la tecnología y la innovación en la economía, la sociedad y el medio ambiente.
- Perfeccionamiento del sistema ambiental en función de la protección de los recursos naturales, la calidad ambiental y el enfrentamiento al cambio climático.

- Perfeccionamiento interno del CITMA en Villa Clara en función del fortalecimiento de su papel rector.
- Mejora en la gestión del capital humano.
- Empleo efectivo de la logística.

Como entidad rectora, promueve competitividad, la superación de sus trabajadores y el posicionamiento en la sociedad, sin embargo, hasta el momento no se ha realizado un estudio de CO en la entidad que permita identificar las fortalezas y debilidades para el desempeño de su labor con la sociedad villareña. En los últimos años la organización ha mostrado indicadores de satisfacción internos y externos que, por su comportamiento, requieren de un estudio sobre las posibles causas de dichos comportamientos. Todo lo anterior constituye una **situación problemática** a resolver en dicha entidad.

Como **problema a resolver** se declara el siguiente: ¿Cómo conocer la percepción que tienen los trabajadores de la Delegación Territorial del CITMA en Villa Clara sobre la comunicación, el liderazgo, la gestión de recursos humanos y el clima de trabajo imperante en su organización?

El **objetivo general** de esta investigación se centra en realizar un diagnóstico de clima organizacional en la Delegación Territorial del CITMA en Villa Clara abarcando los diferentes aspectos del ambiente laboral, como la comunicación, el liderazgo, la gestión de recursos humanos, el clima de trabajo y la cultura organizacional.

Materiales Y Métodos

En el gráfico 1 se muestra de manera general la metodología de investigación utilizada. Destacándose como elemento fundamental de un estudio mixto el que se recolecte, analice, interprete y reporte datos cuantitativos y cualitativos, de tal manera que los métodos o aproximaciones sean mutuamente iluminadores, para lo cual se requiere una auténtica o genuina integración, esto significa que ambas ramas se encuentren relacionadas de manera significativa (Sampieri, 2014). Por su parte el nivel de la investigación

fue descriptivo, pues este estudio buscó recoger o medir información de forma independiente o en conjunto acerca de los conceptos o variables a investigar.

La investigación fue de tipo aplicada, pues se pretendió abordar la teoría y proponer una solución en forma de estrategias para la mejora de la organización y, teniendo en cuenta que este trabajo parte desde una mirada de la psicología organizacional, cabe destacar que el proyecto aquí planteado se enmarca en un tipo de investigación transversal o también conocida como transeccional, los cuales son definidos por Sampieri (2014), como los estudios en los cuales se recopila datos en un solo momento, cuyo propósito es hacer la descripción de variables, al tiempo que analiza su incidencia e interrelación en un momento dado.

Gráfico 1.

Especificación gráfica de la metodología utilizada.



Nota. Fuente: Sampieri (2014)

Para la investigación, la población se compuso por todos los trabajadores reflejados en la plantilla (tabla 1) de la Delegación Territorial del CITMA en Villa Clara.

Tabla 1.

Distribución de la población

Plantilla Aprobada	Plantilla Cubierta	Sexo		Categoría Ocupacional				
		H	M	Cuadro	Técnico	Operario	Servicios	Admin
88	79	27	52	11	56	6	7	0

Nota. Fuente: Elaboración Propia

No se realizó el proceso de obtención de muestra, ya que la población es técnicamente medible, por tal motivo, se decidió realizar el tipo de muestra no probabilístico con una muestra censal. Se aplicó el cuestionario "Sobre mi Trabajo" que consta de 80 reflexiones extraídas de un fondo de 168 preguntas, las cuales reflejan situaciones de la vida laboral y representan la evaluación de 4 áreas críticas o dimensiones. También se revisaron una serie de documentos oficiales a fin de conocer ciertas características de la entidad, como fueron: Informe del diagnóstico de comunicación institucional 2021, informe del ejercicio de planeación estratégica 2023-2026, organigrama del centro y plantilla oficial de cargos.

Se empleó la entrevista grupal semiestructurada a los colectivos de trabajo de la Delegación, esto con la finalidad de evaluar las percepciones de los mismos sobre la dinámica del clima organizacional en el centro. De igual forma la observación participante estuvo presente durante todo el estudio puesto que se preestablecieron una serie de indicadores de observación que paulatinamente fueron registrados a partir de los recorridos por la entidad y en diferentes espacios de intercambio de los trabajadores, tales como reuniones sindicales, consejos de dirección y matutinos.

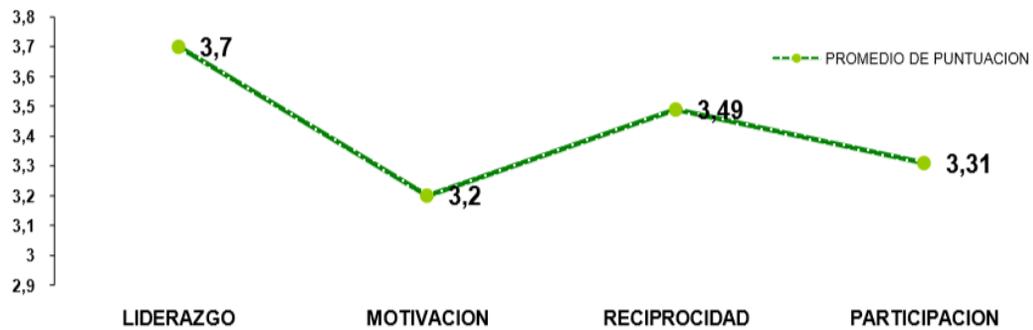
Resultados Y Discusión

La aplicación del instrumento "Sobre mi trabajo", las entrevistas grupales y la observación permitieron llegar a la caracterización del CO imperante en la entidad según el análisis realizado en cada uno de sus componentes: liderazgo, reciprocidad, participación y motivación.

Como resultado del cuestionario se obtiene que la percepción del clima en la empresa sea medianamente favorable (gráfico 2) atendiendo a la puntuación promedio obtenida que fue de 3.42

Gráfico 2.

Comportamiento de los componentes del C.O en la Entidad.



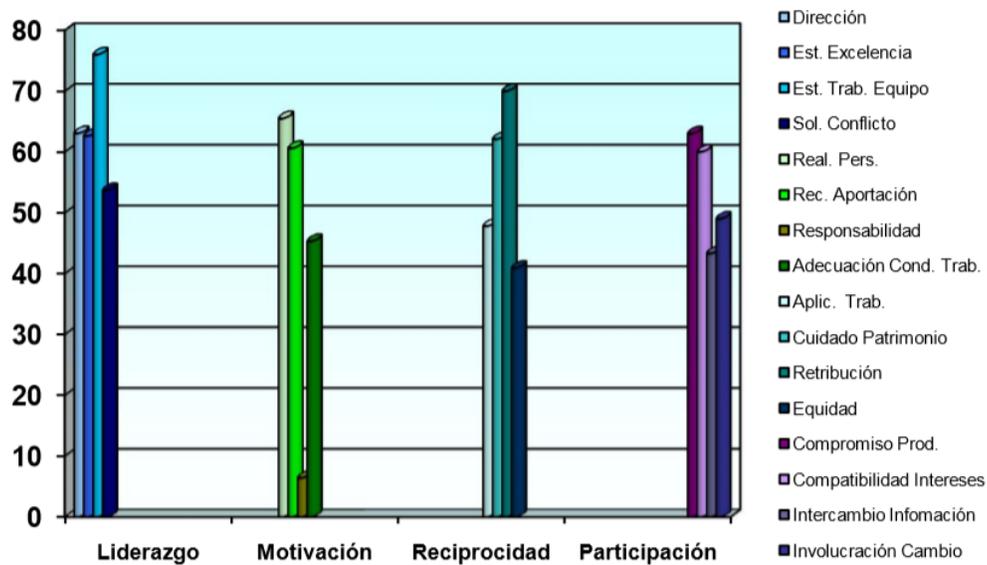
Nota. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar todas las dimensiones fueron percibidas medianamente favorables (o medianamente positivas) destacándose la dimensión liderazgo como la que mejor se percibe. Resulta interesante destacar como las demás dimensiones tienden a reflejar una percepción menos positiva, lo que indica dificultades en el compromiso con la organización y en el sentido de pertenencia. Sin embargo, no se pueden ver estas dimensiones por separado, el autor considera que ellas tienen una relación de interdependencia que converge en el clima laboral. De cualquier manera, para comprender mejor lo que puede estar ocurriendo, se impone el análisis de cada una de ellas en aras de abordar los aspectos más significativos que pudieran explicar su comportamiento.

Cada uno de estos componentes cuenta con subvariables que se pueden apreciar en el gráfico 3 como las generalidades del estudio.

Gráfico 3.

Comportamiento de las subvariables.



Nota. Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 3 se advierte que 10 de las subvariables estudiadas, fueron percibidas positivamente por más del 50% de los sujetos que participaron en la investigación, si se toma como criterio que todas las percepciones mayores de 3 tienden a ser positivas. Se destaca en las mismas el comportamiento de las sub-variables: Estímulo al trabajo en equipo y Retribución. A este comportamiento se opone la percepción de sub-variables como Responsabilidad y Equidad, en la cual se refleja un porcentaje bajo de aceptación o percepción positiva de la mismas (6.4 y 40.9 % respectivamente), lo que en términos de fortalezas y debilidades, apunta como debilidad: la percepción negativa de la capacidad del trabajador de responder por sus deberes y actos, a partir del conocimiento, de su ubicación y proyección en la empresa, y la igualdad de condiciones para optar por cualquier beneficio institucional.

Fueron analizados los resultados obtenidos del instrumento aplicado y la entrevista de una forma integrada por componentes, en aras de obtener una visión más holística del CO. Componente Liderazgo: Se identificó que el estilo de liderazgo afecta de forma positiva el bienestar de los trabajadores, porque genera ambientes de trabajo motivantes, que les permite al personal crecer y desarrollarse, de hecho, se consideró como un incentivo y una motivación de la alta dirección el estimular el crecimiento profesional de sus trabajadores.

Por otra parte, fue percibido como negativo la injerencia de los jefes en la solución de conflictos, lo cual es visto por los trabajadores como pobre o nulo. Se posee la creencia generalizada de que los conflictos personales que se presenten en la entidad no deben perjudicar al resultado del trabajo y por lo tanto no es competencia de los directivos.

Componente Motivación: En este componente la principal insatisfacción estuvo inclinada en lo referente al salario y los beneficios, ya que es percibido por todos los sujetos como deficiente y carente de otros estímulos. En las entrevistas grupales se pudo constatar que la escasez de recursos materiales interfiere de forma directa con el estado de ánimo de los trabajadores quienes se manifestaron apesumbrados y con un bajo nivel de motivación por el trabajo.

Dentro de la motivación fue la realización personal y el reconocimiento de la aportación las percibidas como las más altas mediante el análisis del cuestionario, sin embargo, en las entrevistas se pudo contrastar que el RA no es manifestado como un aspecto positivo por parte de los trabajadores, sino que más bien es una brecha importante en la realización de su trabajo, expresando falta de valoración por los directivos en cuanto a su desempeño profesional. Tanto en entrevistas como en cuestionario se comprobó que es bien aceptado por todas las oportunidades de superación profesional que ofrece la entidad siendo una de las mayores satisfacciones en cuanto a la RP. Sin duda alguna la responsabilidad se manifiesta como la subvariable más baja de todas en el componente de la motivación.

Componente Reciprocidad: La retribución fue declarada como positiva en el cuestionario, pero no así en las entrevistas grupales donde fue la principal insatisfacción de los trabajadores quienes manifiestan un alto grado de descontento en cuanto a la remuneración, los estímulos y los beneficios materiales que devengan de su trabajo. El cuidado de los bienes de la institución se percibió como positivo de forma general, posición opuesta con respecto a los equipos de cómputo y las nuevas tecnologías de la información, donde las quejas con respecto al mantenimiento de los mismos fue un elemento a destacar. Finalmente, la subvariable equidad

se manifestó como la más baja de todas en esta categoría según los resultados del cuestionario, sin embargo, en las entrevistas se pudo desacreditar ese resultado puesto que ninguno de los participantes hizo alusión a ninguna situación o insatisfacción con respecto a esto por lo que los resultados del cuestionario pueden considerarse como no válidos en este aspecto.

Componente participación: Compromiso con la productividad (CP), Compatibilidad de intereses (CI), Intercambio de la información (II), Involucración en el cambio (IC). Es evidente que esta variable apuntó hacia la alusión más directa al sentido de pertenencia y por tanto es una problemática de regulación del comportamiento en el trabajo. Esta variable fue percibida medianamente favorable, sin embargo, existe un porcentaje considerable de personas que percibió negativamente algunos de los aspectos que contempla la misma.

Se manifiesta tanto en el cuestionario como en la entrevista dificultades en la transmisión y recepción de la información, lo que denota problemas en la comunicación interna de la entidad. Existió un consenso en la totalidad de los participantes de las entrevistas en cuanto a la forma de transmitir cierta información por parte de algunos directivos la cual fue calificada de "inapropiada" y "brusca". Otro aspecto fundamental en las características del funcionamiento del flujo informativo fue la falta de colaboración interdepartamental, aspecto que fue ampliamente argumentado dentro de las entrevistas a los trabajadores.

Resultados De La Observación

La observación tuvo un papel importante durante el proceso de diagnóstico ya que muchos de los aspectos identificados en la aplicación del cuestionario y la entrevista pudieron ser corroboradas o no mediante la misma. Se practicaron cuatro recorridos de observación, uno de ellos no participante para evaluar el estado de los inmuebles en los que se encuentra la entidad, así como las características del entorno, mientras que otros tres participantes para evaluar las dinámicas que se dan entre los trabajadores en tres momentos distintos, uno en una asamblea del sindicato, otro en un matutino y el último en un consejo de dirección.

Con respecto al estado del lugar de trabajo se pudo comprobar que de forma general se cuentan con las condiciones idóneas para la realización de las actividades ya que todos los trabajadores cuentan con un lugar de trabajo, una computadora o laptop, todos poseen acceso a internet ilimitado y la limpieza y la organización es algo que se encuentra presente a lo largo de las instalaciones. De igual forma existen áreas de descanso, acceso a agua potable, baños y abundante iluminación natural y ventilación.

Por su parte en cuanto a las dinámicas que se dan entre los trabajadores y directivos en los diferentes espacios observados se pudo evidenciar un clima favorable al inicio de cada una de estas actividades, pero a medida que avanzaban el intercambio de ideas se hacía cada vez más complicado y tenso. En todas ellas se dieron malos entendidos y enfrentamientos entre directivos. Pese a las dificultades en la comunicación identificada se pudo constatar también que existe un alto nivel de organización en cada una de estas actividades ya que todas están contenidas en el plan de trabajo, el sistema de trabajo y cuentan con un protocolo preestablecido.

Conclusiones

Las principales fortalezas identificadas en la Delegación Territorial del CITMA en Villa Clara con respecto al clima organizacional son: una percepción positiva del estilo de liderazgo por parte de los trabajadores, aspecto que ven reflejado en las oportunidades de crecimiento profesional que se les brinda por iniciativa de los directivos, así como las condiciones de trabajo las cuales fueron identificadas como positivas con respecto al lugar de trabajo y con el acceso al internet y medios de cómputo.

En cuanto a las debilidades identificadas aparece con gran peso la poca implicación de la dirección en la solución de los conflictos laborales y personales que presentan sus trabajadores, en casi todos los componentes del cuestionario y lo abordado en la entrevista se obtiene como insatisfacción general los bajos salarios y la falta de otros recursos materiales que complementen el bajo salario devengado. De los aspectos negativos identificados se destacan los relacionados con la transmisión y recepción de la información, que denota dificultades en la

comunicación institucional, sobre todo se evidencian dificultades a la hora de mantener una conversación o expresar puntos de vista.

Referencias Bibliográficas

- Bello Hechavarría, C. (2017). *Sistema de acciones para la mejora del clima organizacional en la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios de Las Tunas*. (Tesis de maestría inédita, Centro Universitario de Las Tunas).
- Cuesta Santos, A. (2019). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 9(3), 699.
<https://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/699>
- Delegación Territorial del CITMA en Villa Clara (2021). *Diagnóstico de Comunicación Institucional*.
- Delegación Territorial del CITMA en Villa Clara (2022). *Informe de Planeación Estratégica 2023-2026*.
- Koontz, H., Wehrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (13ª ed.). Mc Graw Hill.
- Pérez, R. (2017). *Diseño de plan estratégico para fortalecer el clima organizacional del personal docente de la facultad de ingeniería en la Universidad de Carabobo*. [tesis de Maestría, Universidad de Carabobo].
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Sánchez Rojas, A. (2019). *Clima organizacional y desempeño docente en instituciones educativas públicas, Red 02, Ugel 03. Cercado de Lima 2018*. [tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/26805>
- Segredo Pérez, A. (2009). *Clima Organizacional en la gestión del Coordinador Docente de Estado en la Misión Médica Cubana*. [Tesis de maestría inédita, Escuela Nacional de Salud Pública]

- Triadó Ivem, X. M., Aparicio Chueca, P., Freixa Niella, M. y Torrado Fonseca, M. (2015). Satisfacción y motivación del profesorado en el primer curso en grados de Ciencias Sociales. *REDU Revista de docencia universitaria*, 13(1), 203-229.
- Triana Pinzón, E. Y., Mejía Machado, A. E., Silva Carvajal, A. F., Camacho Bejerano, I. C. y Galvis Avendaño, A. Y. (2021). Plan de Acción Estratégico para mejorar el Clima Organizacional en la Empresa Licorera S.A.S.