

# **DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: UNA EXPERIENCIA EN EMPRESAS MATANCERAS.**

**M.Sc. Iris María Gómez Nodarse<sup>1</sup>, Lic. Mercedes Montes de Oca Thomas <sup>2</sup>.**

- 1. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Carretera Vía Blanca  
Km.3½, Matanzas. CP 40100, Cuba.*
- 2. Centro Universitario Municipal de Varadero. Calle . Varadero. CP  
4010 , Cuba,*

## Resumen

La presente monografía tiene como propósito la divulgación de una experiencia sobre el diagnóstico del clima organizacional, realizada en varias empresas en la provincia de Matanzas, previa discusión de los conceptos teóricos y metodológicos en que se sustenta la investigación realizada. La metodología empleada fue recomendada por el PNUD para estos diagnósticos en América Latina y el Caribe, y su aplicación permitió determinar las principales dificultades que acusa el clima organizacional en las empresas seleccionadas para la experiencia. Los resultados de la experiencia realizada evidencian la necesidad de generalizar los estudios de clima organizacional en las empresas cubanas, profundizando en el diagnóstico de todas las variables que lo conforman, como parte del perfeccionamiento a que están obligadas para lograr los resultados esperados, tanto en la producción como en los servicios.

*Palabras claves: Monografías; Diagnóstico; Clima; Clima Organizacional.*

## Introducción

El Siglo XXI es el siglo del Capital Humano: es una realidad que reconocen todos los estudiosos de la dirección como ciencia. Los activos en recursos humanos (RRHH), constituyen la mayor fuente de valor agregado al desempeño de las organizaciones contemporáneas, por lo que son éstos los que determinan la diferencia entre las empresas exitosas y las que no lo son.

Los grandes avances tecnológicos, que en el Siglo XX marcaron la pauta, han ido cediendo terreno hasta pasar a ser una cuestión dada por hecha, por lo que en la búsqueda de una posición favorable en la competencia en el mercado, el papel fundamental lo tienen hoy día los valores “intangibles”, es decir el valor agregado por la profesionalidad del personal y su competencia para la labor que lleva a cabo.

La situación descrita anteriormente, ha llevado a las empresas a realizar grandes inversiones en capital humano, en su adiestramiento, su superación y su preparación intensiva, convirtiéndolo en el recurso más importante de la entidad. La Gestión de Capital Humano se convierte así en un área de resultados clave y la satisfacción del cliente interno deviene en ocupación recurrente de los directivos.

La dirección de los 2000, pone pues el énfasis en el ser humano, en la satisfacción de sus expectativas y necesidades profesionales y laborales, y en la creación de un clima de trabajo que propicie altos niveles de desempeño.

Por tales razones, los estudios de satisfacción laboral y de clima organizacional, se han venido introduciendo en las empresas, por ser herramientas eficaces para analizar las necesidades y expectativas de los trabajadores, y concebir acciones de mejora que propicien el incremento sostenido de sus activos en RRHH.

El clima organizacional puede entenderse como “...el ambiente sicosocial en el cual se desenvuelven los empleados de una organización...manifestado por las reacciones culturales, interpretación de realidades y métodos de acción que caracterizan un momento de la organización” (PNUD, 2001)<sup>1</sup>

El clima organizacional, es intangible pero, no obstante, tiene una existencia real y trascendente en el comportamiento de las personas. Las condiciones del clima organizacional influyen en la motivación, y en la satisfacción en el marco laboral, incidiendo de manera directa en los resultados del trabajo.

Desde otro ángulo, el clima de la organización puede definirse como la percepción subjetiva que de la realidad objetiva tienen los miembros de la organización. Las realidades objetiva y subjetiva interactúan dando lugar al clima organizacional. Estas realidades, teóricamente, deberían coincidir, aunque por desgracia no siempre sucede de este modo. Este criterio es refrendado por (Marín, 2002) cuando lo define como “... el conjunto de las percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros”

Los que decidan incursionar en su estudio, podrán comprobar que, debido a la pluralidad de factores que lo integran y la combinación de variables objetivas y subjetivas que se involucran en el análisis del mismo, el clima organizacional ha sido definido de disímiles maneras por los diferentes estudiosos del tema. Entre ellos, (Goncalves, 1997) lo define como “...un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación”.

Por su parte, (Anzardo, 2006) considera al clima organizacional como “...la interacción entre las características más estables de la realidad objetiva existente en la organización y las percepciones subjetivas que sus miembros tienen de ésta, las cuales en su interacción sinérgica, dan lugar al clima organizacional”. Estas realidades se influyen mutuamente, en una interacción recíproca, lo que hace que cuando se manifiesta una percepción negativa generalizada, sea preciso iniciar de inmediato acciones que permitan su eliminación, aún a pesar de que se estime que ésta no es una interpretación fiel de la realidad objetiva existente.

## **Desarrollo**

Las características específicas del sistema organizativo generan un tipo determinado de clima organizacional, cuya repercusión sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente desempeño, determinan el éxito o fracaso del sistema.

(Litwin y Stinger, 1980) postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

---

<sup>1</sup> PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

### *1. Estructura*

Representa la percepción que tienen 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 y no estructurado.

### *2. Responsabilidad.*

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.

### *3. Recompensa*

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de las recompensas recibidas por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

### *4. 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.

### *5. Relaciones*

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.

### *6. Cooperación*

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.

### *7. Estándares*

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

### *8. Conflictos*

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.

### *9. Identidad*

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y de 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 sistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de sus miembros, a través de

percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Tomando en consideración la influencia que el clima organizacional tiene en los destinos de la organización, los directivos han decidido invertir capital en hacer estudios de clima organizacional, para determinar los puntos débiles del mismo y de inmediato concebir acciones correctivas y modificadoras, que garanticen que el mismo no se altere en una magnitud tal, que vaya a conspirar contra el logro de los objetivos de la gestión, deteriorando la motivación y satisfacción laboral del colectivo.

En Cuba, los estudios de clima organizacional aún no son una práctica recurrente. No obstante, en las entidades cubanas, inmersas como están en la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, donde uno de los principios básicos es lograr la competitividad, se hace necesario generalizar la práctica de estudiar el clima organizacional, como una vía para la mejora continua y el perfeccionamiento de la gestión.

El diagnóstico del clima de la organización, dada la complejidad multifactorial del mismo obliga a integrar grupos multidisciplinarios que propicien el enriquecimiento de los análisis y las conclusiones a que se arriben a partir de éstos, lo cual se confirma cuando se toma en consideración el punto de vista de (García Canclini,1995)<sup>2</sup>, cuando afirma: "...la convergencia multidisciplinaria puede utilizarse en provecho de los estudios organizacionales, pues ¿qué sentido tendría mantener escondidas las trayectorias de la antropología, la sociología y los estudios comunicacionales en un periodo en el que los objetos clásicos de investigación en las ciencias sociales se entremezclan?"

(Rodríguez, 1999; Guillén, 2000)<sup>3</sup> y otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa.
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso.
3. Actitudes hacia el contenido del puesto.
4. Actitudes hacia la supervisión.
5. Actitudes hacia las recompensas financieras.
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo.
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo.

Tanto las dimensiones sugeridas por (Litwin y Stinger, 1980) como las de (Rodríguez, 1999), (Guillén, 2000) y otros autores, reafirman la necesidad de integrar un grupo multidisciplinario cuya interacción en el proceso de investigación permita abarcar con profundidad todas las dimensiones del clima organizacional y las múltiples variables que las integran.

---

<sup>2</sup> Citado por Lic. Suset Hernández Ramos en Diagnóstico de Clima Organizacional en la UBP de Servicios Comunales de la Provincia de Matanzas. UMCC, 2009

<sup>3</sup> Ídem.

Uno de los modelos más empleados en América Latina para el estudio del clima organizacional es el propuesto a tales propósitos por el (PNUD, 2001), el cual propone el análisis del clima organizacional considerando cuatro áreas críticas:

- (a) Liderazgo
- (b) Motivación
- (c) Reciprocidad
- (d) Participación.

### *Liderazgo*

Para establecer los parámetros a los cuales debe atenderse en el contexto de esta área crítica, resulta conveniente definir, a priori, qué se entenderá por liderazgo. Se asumirá el liderazgo "... como la influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otros para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas" (Marín, 2002)

Para el análisis del liderazgo se deben considerar los siguientes parámetros:

- Dirección
- Estímulo a la Excelencia
- Estímulo al Trabajo en Equipo
- Solución de Conflictos

La Dirección proporciona el sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, estableciendo los objetivos perseguidos e identificando, en forma clara, las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.

En este proceso, se determina y cuantifica la responsabilidad de cada subalterno y las interacciones con otros individuos o grupos de éstos para lograr resultados esperados. Para ello se hace necesario suministrar suficiente información, así como la orientación técnica correspondiente para poder tomar decisiones complementarias. Es decir, conducir el trabajo de otras personas y estimular su creatividad para garantizar el cumplimiento de las actividades a realizar. Es preciso significar que la dirección implica también velar por el cumplimiento de los aspectos normativos que ordenan el comportamiento de las personas en la organización.

El Estímulo a la Excelencia significa poner un gran énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos, el quehacer de todos los trabajadores en la organización. El estímulo a la excelencia se promueve dentro de un ambiente en donde la jefatura demuestra una preocupación genuina por el desarrollo de las personas, es decir, de sus activos en recursos humanos; las exhorta y apoya para que actualicen sus conocimientos y las impulsa constantemente a mejorar los resultados.

El Estímulo al Trabajo en Equipo implica el reconocimiento, por parte de la alta dirección, de que la gestión organizacional se sustenta en el trabajo en equipo, buscando el logro de objetivos comunes. El liderazgo debe garantizar un ambiente de apoyo mutuo, donde se

propicie la participación organizada de los miembros de la organización, en la consecución de los objetivos de ésta. En este tipo de ambiente, "...no caben los individualismos, sino más bien la complementación de conocimientos y las experiencias diferentes, puestas a disposición y beneficio de los objetivos de la institución y del grupo." (Anzardo, 2006)

Es oportuno señalar que, aún cuando existan diferentes opiniones con respecto a una situación, "...se debe tener la capacidad de ponerlas al servicio de una dirección uniforme, rescatando de cada una de ellas la parte más valiosa, y así tomas, en esa diversidad de opiniones, una decisión enriquecida" (Marín, 2002)

La Solución de Conflictos forma parte del cotidiano de vida de toda organización, en tanto el conflicto es parte inherente de la vida institucional. Los conflictos se originan por diversas causas, aunque en definitiva tienen un punto común: son diferencias en las percepciones e intereses, que compiten, sobre una misma realidad. La capacidad de solución de conflictos consiste en "...lograr superarlos por síntesis de diferencias, en lugar de ignorarlos o evadirlos" (Marín, 2002). Esta capacidad debe ser desarrollada, puesta en práctica y evaluada periódicamente.

#### *Motivación.*

Al igual que en el análisis precedente, se hace preciso dejar definida cómo entender la motivación en el marco del análisis del clima organizacional. A tales efectos parece recomendable remitirnos al criterio de (Robbins, 1999), quien la define como "...la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual". Asimismo debe considerarse que la motivación "...no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo" (Santos, 1993)<sup>4</sup>

Es posible también distinguir distintos tipos de motivación, teniendo en cuenta cuáles son los factores que en cada circunstancia determinan preponderantemente la conducta del sujeto. (Moreno, 2001).<sup>5</sup>

Existen tres tipos de motivación:

1. *La motivación intrínseca.* Corresponde a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada.
2. *La motivación extrínseca.* En este caso, lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño.
3. *La motivación trascendente.* Dada nuestra condición de seres sociales, muchos de nuestros comportamientos no se explican exclusivamente por el beneficio extrínseco obtenido, o por la satisfacción intrínseca lograda, sino por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero, o bien porque éste evita algo negativo para él.

---

<sup>4</sup> Citado por Lic. Suset Hernández Ramos en Diagnóstico de Clima Organizacional en la UBP de Servicios Comunales de la Provincia de Matanzas. UMCC, 2009

<sup>5</sup> Idem.

Sin motivación no puede haber satisfacción. Las motivaciones difieren de un individuo a otro, evolucionan y pueden cambiar con el transcurso de los años y de las épocas. La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero eso no es todo: la motivación de las personas tiene una dinámica compleja. Las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo y el ambiente son factores de la satisfacción importantes y por lo tanto motivadores para que una persona dé lo mejor de sí misma. (López, 2002).

A los efectos del análisis de la motivación como área crítica del clima organizacional, resulta conveniente tomar en consideración lo planteado por Davis y Newstrom, (1999) que señalan que existen cuatro niveles de motivación:

1. *Motivación de logro.* Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas.
2. *Motivación afiliativa.* Es el impulso a relacionarse socialmente con los demás.
3. *Motivación hacia la competencia.* Es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo a desempeñar un trabajo de alta calidad.
4. *Motivación por el poder.* Es el impulso de influir en los demás y modificar situaciones.

Dentro del área crítica Motivación se debe atender a las siguientes variables:

- Realización personal
- Reconocimiento del aporte
- Responsabilidad
- Adecuación de las condiciones de trabajo

#### *Reciprocidad*

En toda organización debe lograrse la satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de la organización, las cuales van más allá del contrato formal de trabajo entre el empleado y la institución. Es un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro.

Todo sistema social puede ser asumido en términos de grupo de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos con base a ciertas expectativas. Esos recursos que no se limitan a recursos materiales, ya que incluyen ideas, sentimientos, habilidades y valores, son constantemente permutados.

“En el intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombre y grupos y sistemas, donde prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo en compensación” (Castaño, 2002)

Cuando el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe la relación como exitosa. Por el contrario, si no tiene esta percepción, se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización, y puede llegar incluso a abandonarla.



En el marco de los estudio de clima organizacional la Reciprocidad debe ser analizada a través de los siguientes parámetros:

- Aplicación al trabajo
- Cuidado del patrimonio institucional
- Retribución
- Equidad

### *Participación*

La organización se construye sobre la base de una conciencia participativa generalizada, en tanto, la integración de las personas a la organización es un efecto de la participación.

La Participación consiste en la implicación de las personas en las actividades de la organización, aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir los objetivos institucionales.

A tales efectos, “...se debe explicitar los requerimientos de participación por medio del diseño de cada puesto de trabajo y la programación de actividades que determinan el objetivo a cubrir, las funciones y actividades necesarias a desempeñarse en el puesto, los estándares de calidad y de cantidad exigidos en cuanto a productividad, la información a intercambiar y los recursos disponibles...” (Marín, 2002)

El análisis de la Participación se abordará mediante los siguientes parámetros:

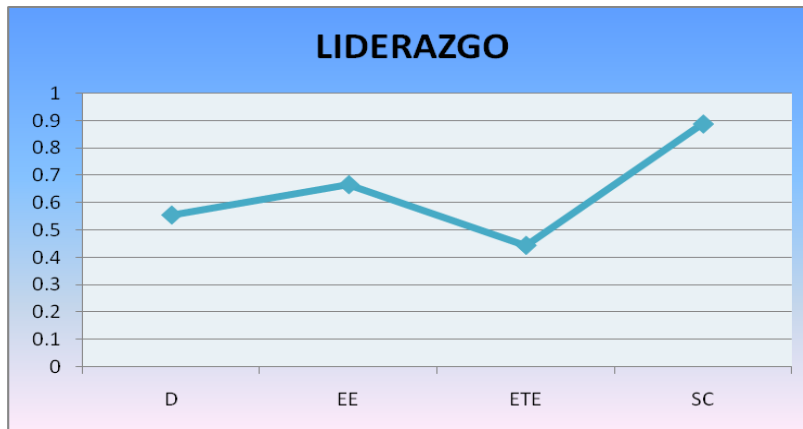
- Compromiso con la productividad
- Compatibilización de intereses
- Intercambio de información.
- Implicación en el cambio.

### **Experiencia del Diagnóstico de Clima Organizacional en Entidades Matanceras.**

En los últimos cinco años las autoras han incursionado en el diagnóstico del clima organizacional en entidades de la producción y los servicios de la provincia de Matanzas, con la participación de alumnos de pregrado de la Universidad de dicha provincia, utilizando para ello la Metodología del PNUD para estudios de Clima Organizacional en América Latina (2001). Los resultados generales obtenidos se exponen seguidamente.

Se diagnosticó el clima organizacional en 11 entidades del territorio, de las cuales el 18,2 por ciento corresponde a entidades bancarias y proporciones similares a entidades vinculadas al Turismo y otros servicios; el 36,4 % restante, incluye a entidades productivas y a la Dirección Provincial de Trabajo en el territorio. De las entidades diagnosticadas, sólo 2 se encuentran aplicando el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano (Perfeccionamiento Empresarial) y otras 2 transitan actualmente por la fase de Diagnóstico Empresarial, como parte del cual se llevó a cabo el presente estudio.

A continuación se presenta el análisis de los resultados integrados de las 11 entidades por área crítica, según la metodología empleada. Los gráficos recogen la proporción de las organizaciones consideradas que presentan disfunción en cada una de las variables por área crítica.



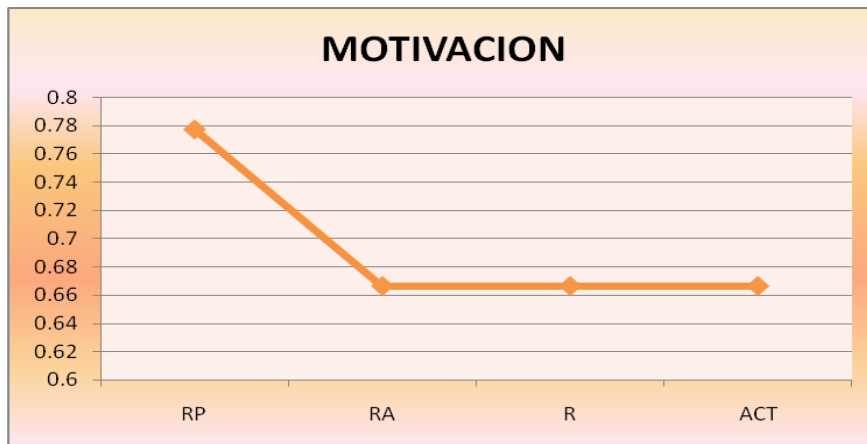
\*Fuente: Elaboración propia.

Como puede apreciarse en la gráfica precedente, excepto en la variable Estímulo al Trabajo en Equipo, en el resto el 50,0 % o más de las empresas analizadas presenta afectaciones en las variables que conforman el área crítica de Liderazgo, aún cuando la proporción de las que también tienen problemas en dicha variable no resulta significativamente diferente.

El comportamiento disfuncional de la variable Dirección, en el 55,6 % de estas entidades, apunta a la falta de preparación en mucho de los directivos considerados en el análisis, y a la existencia de espacios de mejora y desarrollo superior de sus competencias profesionales. En tanto que los resultados de las variables Estímulo a la Excelencia y al Trabajo en Grupo, en el 66,7 y 44,0 % respectivamente, revelan un desaprovechamiento de las potencialidades de los colaboradores y de la inteligencia colectiva para el perfeccionamiento continuo y el incremento sostenido de la calidad del desempeño de la organización.

La variable más afectada en esta área crítica es la habilidad para la solución de conflictos, la cual se percibe desfavorablemente en el 90,0 % de las entidades estudiadas, exceptuándose solamente una de las empresas de servicios. Esta situación evidencia que los cuadros en general presentan pocas habilidades para la negociación acertada y asertiva de los disensos que se dan en el marco de la gestión empresarial.

Es preciso destacar que en las entidades que aplican el Perfeccionamiento Empresarial el comportamiento de estas variables difiere significativamente del de las restantes empresas, presentándose solamente una percepción no satisfactoria de las habilidades para la solución de conflictos en una de ellas.



\*Fuente: Elaboración propia.

Tal como se aprecia en la gráfica, todas las variables consideradas en esta área crítica son percibidas de modo desfavorable en más del 50 % de las empresas incluidas en el estudio, siendo la más deteriorada la Realización Personal, que presenta un comportamiento no deseado en el 78,0 % de las entidades.

Las percepciones que arrojan el Reconocimiento al Aporte y la Adecuación de las Condiciones de Trabajo, en el 66,67 % de las organizaciones diagnosticadas, apuntan a un estilo directivo donde no se toman en consideración las necesidades de los colaboradores, ni emocionales ni materiales, influyendo de manera significativa tanto en la motivación intrínseca como en la extrínseca; lo que aunado al desaprovechamiento de las potencialidades del colectivo, ya analizado, induce una reducción de la motivación que, más temprano que tarde, terminará por erosionar los resultados económico-productivos de estas organizaciones.

Por otra parte, el comportamiento de la motivación hacia la Responsabilidad, evidencia en el 66.67 % de estas entidades, los trabajadores no están dispuestos a asumir cargos de mayor complejidad y compromiso, lo que incide negativamente en el desarrollo de una adecuada política de cuadros en estas organizaciones.



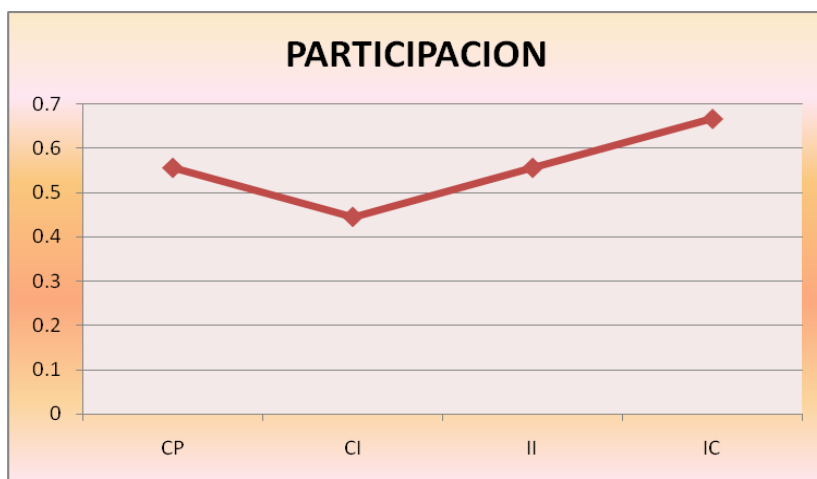
\*Fuente: Elaboración propia

En el área crítica de Reciprocidad, con excepción del Cuidado del Patrimonio Institucional, el resto de las variables analizadas ostenta una frecuencia relativa de disfunción de más del 50,0 % entre las organizaciones estudiadas.

El comportamiento desfavorable de la Aplicación al Trabajo en el 55,6 % de las entidades de referencia, es una consecuencia directa del deterioro de la Motivación, analizado anteriormente, y refleja la falta de compromiso emocional y de implicación de los trabajadores en las metas y los resultados generales de la gestión de estas organizaciones. Es preciso destacar que en el caso de esta variable, no se exceptúan ni aún las empresas en Perfeccionamiento Empresarial, aunque en éstas la disfunción aparece en mucha menor medida.

En el caso de la Retribución, a excepción de las dos empresas que aplican el Perfeccionamiento, el resto presenta una percepción de total inconformidad entre lo que los trabajadores aportan a la entidad y lo que ésta les retribuyen, con especial énfasis en el monto de los salarios percibidos, situación ésta que puede estar determinada por la relación entre éstos y el costo de la vida, y la depresión del poder adquisitivo de aquellos trabajadores que sólo perciben remuneración en moneda nacional.

La proporción de empresas que acusa un deterioro en la percepción de la Equidad, es de un 77,78 %, percepción que induce un alto grado de desmotivación en los empleados, pues cuando éstos perciben que la organización no retribuye sus esfuerzos con equidad, la insatisfacción que se siente, disminuye el compromiso emocional para con la misma y sus resultados, y en general, la motivación hacia el trabajo.



\*Fuente: Elaboración propia

En esta área crítica solamente la Compatibilización de los Intereses se presenta con problemas en menos del 50,0 % de las organizaciones estudiadas, si bien la proporción de éstas que acusa disfunción en la misma no resulta estadísticamente despreciable (44,4 %).

El resto de las variables se percibe de manera no favorable en al menos el 55,6 % de las entidades de referencia, tal es el caso del Compromiso con la Productividad y el

Intercambio de Información. El comportamiento de la primera de estas variables, se corresponde con los análisis realizado en las áreas de Liderazgo, Motivación y Reciprocidad, ya que nadie puede mantener un compromiso consecuente con los resultados económico-productivos si no es adecuadamente liderado, si no se le permite desarrollar todo su potencial profesional y no se le reconocen oportuna y equitativamente sus aportes a la organización.

Por otra parte, la disfunción de la variable Intercambio de Información evidencia un estilo de liderazgo poco participativo, donde no se brinda a los colaboradores la información necesaria para poner a disposición de la organización todas sus competencias profesionales.

Como consecuencia del comportamiento de todas las variables ya analizadas, el Compromiso con el Cambio resulta desfavorable en aproximadamente el 70,0 % de las empresas estudiadas, lo que es particularmente nocivo para las dos empresas que se encuentran transitando por las primeras fases del Perfeccionamiento Empresarial.

### **Conclusiones**

De manera general, los análisis anteriormente realizados, permiten afirmar que el 81,2 % de las instituciones estudiadas, excepto las dos que aplican actualmente con éxito el Perfeccionamiento Empresarial, presenta disfunciones en las áreas críticas del clima organizacional analizadas que están incidiendo negativamente en los resultados de su gestión económico –productiva.

Por otra parte, durante el procesamiento y análisis de la información obtenida, se reveló la necesidad de evaluar la incidencia de la estructura de la organización en el estado del clima organizacional y la relación entre éste y la cultura empresarial - factores que las autoras consideran significativos para el enfoque sistémico e integral del clima organizacional – que no se incluyen en las áreas críticas que considera la metodología sugerida para el PNUD.

La experiencia realizada evidencia que es preciso sistematizar los estudios de clima organizacional en las empresas cubanas, profundizando en el diagnóstico de todas las variables que lo conforman, como parte del perfeccionamiento a que están obligadas para lograr los resultados esperados, tanto en la producción como en los servicios; toda vez que en las condiciones de la dirección contemporánea resultan ineludibles estos estudios para mantener un equilibrio entre la realidad objetiva del entorno laboral y la percepción que de ésta tengan los empleados, que propicie el éxito en la gestión, a partir de lograr el compromiso emocional, la implicación y la activa participación de todos los miembros de la organización.

### **Bibliografía:**

Anzardo Fernández, D.M. 2006. *Estudio del Clima Organizacional de la OBET Jagüey Grande*. Matanzas : Empresa Eléctrica Matanzas, 2006.

- Castaño, C. 2002. Curso de Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional. Unidad V. *Áreas Críticas del Análisis del Clima Organizacional*. s.l. : PNUD, 2002.
- Davis, K. y Newstrom, J. 1999. *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México : Mc.Graw Hill, 1999.
- Goncalves, A. Clima Organizacional. [En línea] [Citado el: 21 de Noviembre de 2008.] <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>.
- Goncalvez, A. 2000. *Fundamentos el Clima Organizacional*. s.l. : Editorial Sociedad Latinoamericana para la Calidad, 2000.
- Hernández Ramos, S. 2009. Diagnóstico del Clima Organizacional de la UBP Servicios Comunes de Matanzas. *Trabajo de Diploma*. Matanzas : Universidad de Matanzas, 2009.
- Litwin, G. y Stinger, H. 1978. *Organizations Climate*. New York : Maller-Norman, R.T., 1978.
- López, A. La Motivación. [En línea] [Citado el: 22 de Octubre de 2008.] <http://www.monografias.com/trabajos/moti/moti.shtml>.
- Marín, J.M. 2002. Curso de Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional. *Unidad VI. Metodología e Instrumentos para el Análisis del Clima Organizacional* . s.l. : PNUD, 2002.
- PNUD. 2001. Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud en América Latina y el Caribe. s.l. : PNUD, 2001.
- Robbins, S. 1998. *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México : Prentice Hall, 1998.