

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA INDUSTRIAL
FERROVIARIA JOSÉ VALDÉS REYES.
DIAGNOSIS OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE JOSÉ VALDÉS REYES
RAILWAY INDUSTRIAL COMPANY.**

M. Sc. Eim y García Rodríguez¹. (0000-0002-1290-2488), Universidad de Matanzas,

eim ygr25@nauta.cu

M. Sc. Azucena González Verde². (0000-0001-8232-1219)

Ing. Dayrelis Flores Hernández³ (0000-0003-1782-2601)

Ing. Yasniel Troche Menéndez⁴ (0000-0002-9309-4928)

Resumen

La investigación se realiza en la Empresa Industrial Ferroviaria "José Valdés Reyes" en las categorías ocupacionales que integran las unidades organizativas de la entidad, con el objetivo de diagnosticar el clima organizacional para determinar su incidencia en la fluctuación laboral, de lo cual se obtuvo que la variable más afectada es la motivación, la cual influye y es determinante en el clima desfavorable de la organización. Para su realización se utilizó el muestreo probabilístico y se aplicó técnicas y herramientas de diagnóstico y evaluación como diagrama causa-efecto, encuestas, análisis de documentos, que resultó de gran utilidad para determinar que las causas que inciden en la fluctuación laboral potencial son las condiciones laborales, el salario y la participación en la toma de decisiones.

Palabras claves: *clima organizacional; fluctuación laboral; motivación*

Summary

The research is carried out in the "José Valdés Reyes" Industrial Railway Company in the occupational categories that make up the organizational units of the entity, with the aim of diagnosing the organizational climate to determine its impact on labor fluctuation, from which it was obtained that the most affected variable is motivation, which influences and is decisive in the unfavorable climate of

the organization. For its realization, probabilistic sampling was used and diagnostic and evaluation techniques and tools were applied such as cause-effect diagram, surveys, document analysis, which was very useful to determine that the Causes that affect potential labor fluctuation are working conditions, salary and participation in decision-making.

Keywords: *organizational climate; labor fluctuation; motivation.*

El clima organizacional o clima laboral es un aspecto que está tomando día a día mayor trascendencia en las organizaciones y empresas. Posiblemente porque las organizaciones tienen un comportamiento semejante al del cuerpo humano. Cuando la persona tiene una vida equilibrada en la relación con su entorno, tiene también una actitud hacia ese entorno que le permite integrarse con mayor facilidad. Esto le permite, normalmente, a su protagonista alcanzar sus metas con menor esfuerzo y una evolución saludable de su persona.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

En el clima laboral intervienen algunos factores considerados importantes dentro de cualquier organización, la percepción que tengan los trabajadores del ambiente donde laboran, indudablemente tendrá relación con la confianza, la estabilidad, el trabajo en equipo y la sinergia total entre sus empleados, donde por su puesto, este resultado positivo o negativo influirá en la productividad de la empresa y en los niveles de estabilidad o fluctuación laboral que se perciban en la misma.

La inestabilidad laboral es uno de los problemas que frecuentemente se presentan en las empresas, genera consecuencias negativas para la institución y posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante, sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración (Katileidys, 2010).

La fluctuación refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores de la empresa, durante un período de tiempo. Una de las causas que pueden generar la inestabilidad del

personal en la organización es la insatisfacción laboral o un clima laboral inadecuado (Alhama Belamaric et al., 2004).

En la Empresa Industrial Ferroviaria "José Valdés Reyes" del Grupo Empresarial SIME (GESIME), perteneciente al Ministerio de Industrias (MINDUS), en los últimos años se ha mantenido una tendencia al crecimiento de la fluctuación laboral, creando situaciones desfavorables para cumplir con la misión asignada, no existiendo un estudio científicamente argumentado de las principales causas que provoquen la misma. Siendo necesario en reiteradas ocasiones realizar procesos de selección y formación de la fuerza de trabajo para las categorías ocupacionales, incurriendo la empresa en gastos adicionales, provocándole pérdidas a la misma, así como la disminución de sus niveles de productividad.

En correspondencia con lo antes expuesto esta investigación pretende conocer las causas que están influyendo en la alta fluctuación laboral en la Empresa Industrial Ferroviaria José Valdés Reyes. Y para dar cumplimiento a este objetivo se utiliza un procedimiento que permite la evaluación de las variables o dimensiones del clima organizacional en los colectivos laborales de dicha entidad. Los métodos y técnicas utilizados en la investigación son: métodos generales de análisis y síntesis, deducción e inducción, utilizándose técnicas como: Cuestionarios, Tormenta de ideas, Diagrama Causa Efecto, encuestas, trabajo en grupo, además de los métodos de observación, análisis de la información y las tablas dinámicas de Microsoft Excel.

Para comprender la importancia del tema propuesto en este trabajo de investigación, se deben aclarar los conceptos referidos al clima organizacional. Este término fue definido por varios investigadores del tema y desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues, se define al clima laboral "como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización" (Forehand, 1964). En el 2001 el PNUD lo define como "Es el ambiente psicosocial 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). Una definición mas

actualiza la otorga Reyes (2015) que plantea “ conjunto de características de la organización que presupone influencia significativa en la satisfacción de sus integrantes e incluye factores físicos, sociales, psicológicos y ambientales” (Reyes, 2015).

Cada una de estas definiciones hace referencia a las características o variables que inciden en el clima organizacional, y es que, la percepción que tengan los trabajadores a cada una de ellas, indudablemente tendrá relación con la confianza, la estabilidad, el trabajo en equipo y la sinergia total entre sus empleados, donde por su puesto, este resultado positivo o negativo influirá en la productividad de la empresa. Otros autores en su investigación, describen seis factores relevantes para el clima laboral, mientras que Likert sostiene que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ella son las causales referidas a: estructuras de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras (Reyes, 2010). Referente a las variables intermedias, se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales; al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones, entre otras. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impacta fuertemente a la organización en la productividad, ganancias y pérdida (Brunet, 1999).

Otro enfoque muy extendido en la entidades es el propuesto por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2001), es el que plantea realizar una caracterización del ambiente psicosocial a través de cuatro áreas críticas susceptibles de modificación, con un adecuado análisis e intervención. Estas áreas críticas son: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, las cuales serán analizadas en esta investigación. Cada una de estas variables contiene a su vez cuatro subvariables:

Liderazgo (Dirección, estímulo a la excelencia, estímulo del trabajo en equipo y solución de conflictos).

Motivación (Realización personal, reconocimiento a la aportación, responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo).

Reciprocidad (Aplicación al trabajo, cuidado al patrimonio institucional, retribución y equidad)

Participación (Compromiso con la productividad, involucrarse en el cambio, compatibilidad de intereses e intercambio de información)

Una evaluación del clima organizacional comprende aspectos cuantitativos y cualitativos. Se recurre tanto a métodos cuantitativos como cualitativos. El objetivo es conseguir un diagnóstico claro del clima que posee la organización. Muchos son los investigadores que han diseñado instrumentos para evaluar y medir el clima organizacional (Alanis *et al.*, 2015), (Lecaros, 2016), (Barzola *et al.*, 2017), (Martínez *et al.*, 2018), (Pilligua & Cristhian, 2019). Para medir el clima organizacional de la Empresa Industrial Ferroviaria José Valdés Reyes se utilizó el cuestionario multifactorial elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en el año 2002 (PNUD, 2001). Este instrumento, que permite evaluar las dimensiones del clima organizacional: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, consiste en someter a la consideración del encuestado un total de 80 afirmaciones, a las cuales deberá responder solamente verdadero (V) o falso (F), de acuerdo a la percepción que tenga de éstas en su organización en el momento de realizar el estudio. Su aplicación se hará bajo los principios siguientes:

1. No existen respuestas correctas o incorrectas. Las respuestas a las afirmaciones proyectan las percepciones de las personas acerca de las dimensiones que se miden, las que representan el clima que prima en la entidad.
2. Es un instrumento confidencial, lo que permite que exista una total sinceridad en las respuestas.
3. No mide la percepción de alguien en particular.
4. Se recomienda utilizar entre 20 y 30 minutos para seleccionar las 80 respuestas.

La determinación de la muestra a la cual se aplicará las encuestas correspondientes al procedimiento propuesto, se calcula estadísticamente a partir del tamaño de la población que es de 309 trabajadores, para que un nivel de confianza de 95,5 % a K se le asigna el valor 2, se utiliza error de 0,05 para que los resultados de la investigación sean conclusivos y se asume que $P=Q=0,5=50\%$ por ser la posición más conservadora que proporciona un tamaño de muestra.

En correspondencia con el tamaño de la población y los cálculos realizados, la muestra obtenida representa el 57 % del universo relacionado con el colectivo objeto de estudio, como se muestra a continuación.

$$n = \frac{K^2 \times P \times Q \times N}{e^2(N-1) + K^2 \times P \times Q}$$

$$n = \frac{2^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 309}{0.05^2 (309 - 1) + 2^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{309}{1.77}$$

$$n = 174.58 \quad n = 175 (\text{Trabajadores})$$

Se encuesta a 175 trabajadores, que representa el 57 % del total de la población. Los resultados obtenidos revelan que la percepción de la variable clima organizacional, atendiendo a las dimensiones: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, en general, es desfavorable, ya que aunque el 87,5 % de los 16 indicadores medidos, obtuvo una puntuación mayor de 3.00 puntos, solo el 18 % se encuentra por encima del nivel tomado como nivel mínimo deseado, que es de 4.00 puntos. La variable motivación es la más afectada (2.69 puntos) tanto a nivel general como en las distintas categorías ocupacionales. En la tabla 1 es posible apreciar las puntuaciones que obtuvo cada indicador desglosado por categoría ocupacional.

La percepción general acerca del liderazgo es aceptable, ya que todos los indicadores obtuvieron una puntuación mayor de 3,00 puntos, sin embargo se hace necesario redoblar esfuerzo en la solución de conflictos que afectan el estado motivacional del grupo. Esta variable se ve más afectada en la categoría ocupacional operarios (2.76) quienes consideran los estilos de dirección (2.01) en la solución de conflictos (2.45) como los atributos peor evaluado, mientras que los directivos consideran asumir buenos métodos de dirección (4.39) en la solución de conflictos (4,47).

En el caso de la motivación, es posible determinar que se encuentra muy afectada, ya que el indicador adecuación a las condiciones de trabajo obtuvo baja calificación de (1,61 puntos), a lo que se le atribuye el déficit de herramientas y medios de protección individual resultado obtenido de la encuesta de fluctuación potencial lo que demuestra que se está laborando en condiciones inadecuadas. La realización personal, obtuvo calificación de (2,32 puntos), lo cual puede estar influenciado por las inadecuadas condiciones de trabajo. Sin embargo, los técnicos consideran que existe un adecuado reconocimiento a la aportación (4.02).

Tabla 1. Puntuación obtenida por variables en la encuesta aplicada al colectivo

Liderazgo	Resultado General		Dirigentes		Técnicos		Administrativos		Servicios		Operarios	
Dirección	3,71		4,39		4,85		2,90		4,41		2,01	
Estímulo a la excelencia	3,41	3,55	3,98	4,16	3,20	3,57	3,16	3,32	4,07	3,95	2,62	2,76
Estímulo del trabajo en equipo	3,79		3,79		3,25		4,00		3,95		3,95	
Solución de conflictos	3,29		4,47		2,95		3,20		3,36		2,45	
Motivación												
Realización personal	2,32	2,69	2,54	2,90	2,08	2,71	2,15	2,62	2,73	2,70	2,10	2,51
Reconocimiento a la aportación	3,57		3,95		4,02		3,55		3,25		3,07	
Responsabilidad	3,24		3,26		3,26		3,16		3,09		3,45	
Adecuación a las condiciones de trabajo	1,61		1,84		1,48		1,63		1,71		1,40	
Reciprocidad												
Aplicación al trabajo	3,70	4,06	3,65	4,07	4,13	4,03	3,14	4,23	3,79	4,20	3,80	3,78
Cuidado del patrimonio constitucional	4,21		3,87		4,00		4,55		4,33		4,31	
Retribución	3,84		3,85		3,95		4,29		3,73		3,38	
Equidad	4,49		4,91		4,02		4,94		4,95		3,62	
Participación												
Compromiso con la productividad	3,82	3,75	4,27	3,58	4,28	3,94	4,14	3,97	3,41	3,53	3,01	3,73
Involucrarse en el cambio	3,53		2,09		3,42		3,52		4,62		4,02	
Compatibilidad de intereses	3,64		3,95		3,95		4,21		2,09		3,98	
Intercambio de información	4,00		3,98		4,11		4,02		3,98		3,89	

Fuente: elaboración propia

De manera general la variable reciprocidad se puede evaluar de satisfactoria (4.06); sin dejar de reconocer que la empresa brinda grandes posibilidades de capacitación, el indicador más afectado es la aplicación al trabajo con una calificación de (3,70 puntos), debido a que no se sienten motivados a realizar su labor por falta de incentivos y por la desorganización existente en la producción, la cual no permite completar la norma de trabajo con la productividad requerida fundamentalmente en la categoría obreros (3.78). En su mayoría todos los encuestados consideran que existe equidad en el trato a los trabajadores.

Participación en la toma de decisiones: no hay una participación activa de los trabajadores en la planificación del trabajo y en la toma de decisiones, no se tienen en cuenta las opiniones del grupo por el jefe para tomar decisiones, la dirección no anima a los trabajadores a tomar decisiones cuando es necesario, no participación en la elaboración de los objetivos de trabajo.

Liderazgo: el apoyo y la actitud de los jefes hacen que los empleados se sientan motivados por el trabajo, pero con regularidad no se discute con los trabajadores las decisiones y opiniones para la solución de conflictos.

La variable participación se ve afectada al ser evaluada por debajo de 4 con 3.75, donde involucrarse en el cambio es el indicador más afectado con (3.53 puntos), lo que está aparejado a la necesidad de que los directivos se involucren y profundicen en los problemas que afectan a los trabajadores y busquen soluciones efectivas que eliminen las brechas existentes.

Con los resultados de la técnica aplicada se realizó un análisis a partir de una tormenta de ideas para determinar las principales deficiencias encontradas, las cuales fueron:

Salario: la remuneración y el reconocimiento no se corresponden con el esfuerzo realizado, su salario no le permite satisfacer las necesidades personales y familiares.

Condiciones laborales: déficit de herramientas y materiales, el puesto de trabajo no posee las condiciones necesarias para un desempeño superior, no se garantiza la transportación y aseguramiento de los materiales en tiempo por falta de coordinación y no existe orden, ni organización en los locales de trabajo.

Su trabajo: no se sienten satisfecho con la labor que realizan, pues la falta de materiales y medios de trabajo no le permiten sentirse realizados personalmente.

Comunicación: los superiores exigen la entrega de información a los subordinados, pero los mismos reciben poca información sobre el trabajo a realizar y los resultados obtenidos.

Después de conocer las causas que influyen negativamente en la satisfacción de los clientes internos se conformó el diagrama Causa-Efecto (Figura 1) en el cual se identifican las causas listadas por dimensiones según el resultado de la tormenta de ideas y se presenta un plan acciones (Tabla 2) para corregir las mismas.

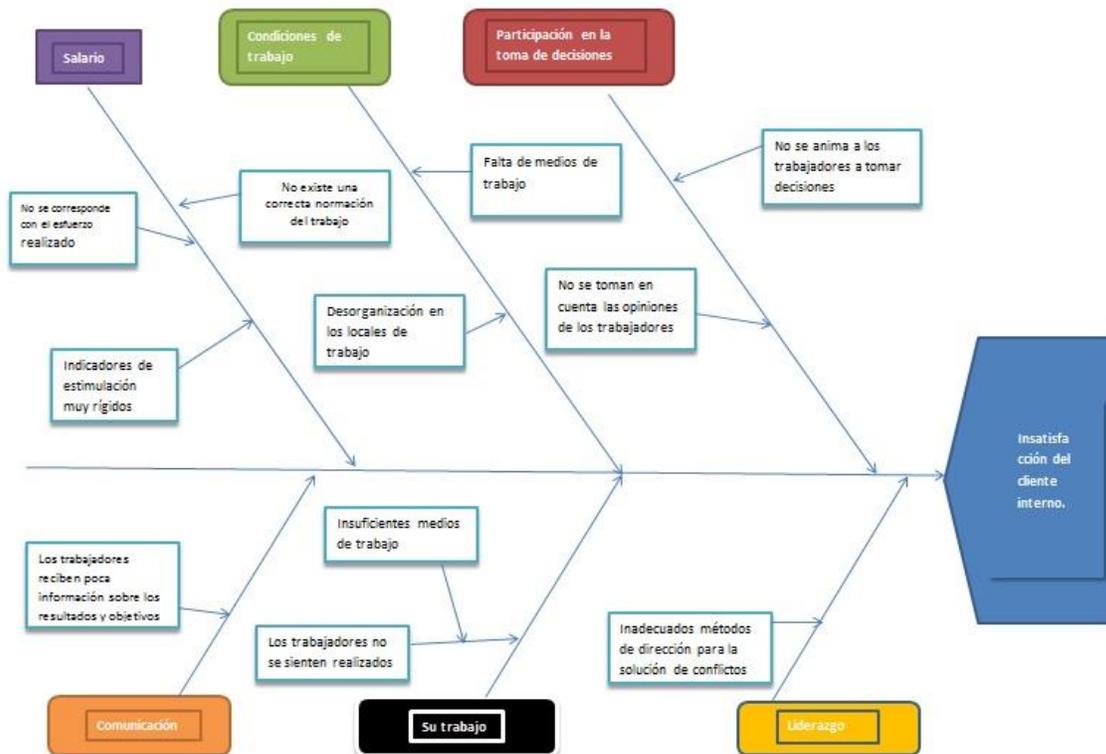


Figura 1. Diagrama Causa- Efecto.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2 Planteamientos propuestos

Indicadores	Deficiencias	Acciones a cumplimentar	Responsable	Ejecutantes	Controlada
Condición	1 Déficit de herramientas y materiales	1- Gestionar las herramientas y materiales necesarios para la ejecución de los trabajos.	Director General	Director Operaciones	Director Capital Humano
	2 No se organiza la transportación de los materiales en tiempo por falta de coordinación	2 Exigir y coordinar la colocación de los materiales en los locales de trabajo antes de comenzar la jornada laboral.			
	3 No existe orden ni organización en los locales de trabajo	3- Hacer un estudio de organización de flujo productivo	Director General	Especialista Principal en Gestión de RRH	Director de Capital Humano
	4 El puesto de trabajo no posee las condiciones necesarias para un desempeño superior.	4 Realizar un levantamiento de las dificultades por áreas de trabajo			
Salida	5 La remuneración y el reconocimiento no se corresponden con el esfuerzo realizado	5 Proponer la evaluación individual del trabajador como herramienta para la evaluación de trabajo	Director General	Especialista en Gestión de RRH	Director de Capital Humano
	6 No existe una correcta remuneración de trabajo	6 Realizar estudios de remuneración de trabajo así como la revisión de las que se aplican actualmente			
Supera	7 Los trabajadores no se sienten realizados con la labor que realizan	7 Implementar un programa integral de atención al hombre que incluya la estimulación moral y material.	Director General	Especialista en Gestión de RRH	Director de Capital Humano

Comu	8 Se recibe para información sobre el trabajo a realizar y los resultados obtenidos.	8. Entregar a todos los trabajadores la información de los resultados alcanzados, en el mes y lo previsto para el siguiente.	Director General	Directores de todas las áreas	Especialista Principal en Gestión de RRHH
Participación e	9 No hay una participación activa de los trabajadores en la planificación de trabajo y en la toma de decisiones.	9. Incluir, en el plan temático de la preparación de los cuadros, temas de técnicas de dirección que inspiren a los directivos a lograr la participación de los trabajadores en la planificación, a elevar la motivación, a mejorar los métodos y estilos de trabajo y aprovechar las oportunidades de trabajo en equipo.	Director General	Directores de todas las áreas	Director de Capital Humano
	10 No se tienen en cuenta las opiniones de grupo por el jefe para tomar decisiones.				
	11 La dirección no anima a los trabajadores a tomar decisiones cuando es necesario.				
	12 No participación en la elaboración de los objetivos de trabajo.				
Lide	13 No se discute con regularidad con los trabajadores las decisiones y opiniones para la solución de conflictos.	10 Dar capacitación a los jefes de colectivos y especialistas sobre el trabajo en equipo.	Director General	Cuadro Ejecutivo Funcionarios y Reservas de Cuadros	Especialista de organo de cuadros.

Fuente: elaboración propia

De manera general, el clima organizacional es desfavorable debido a que de las cuatro variables medidas para realizar el diagnóstico del mismo, el 75,0 % se encuentra por debajo del valor tomado como nivel mínimo deseado, que es de 4.00 puntos, la más afectada es la motivación (2,69 puntos), seguida por el liderazgo (3,55) puntos y por la participación (3,75 puntos), solo la reciprocidad es favorable con (4,06 puntos) aunque dos de los indicadores medidos están por debajo de los 4,00 puntos. La aplicación de los instrumentos de evaluación de clima organizacional demuestra que las variables que más afectan son las condiciones de trabajo por desorganización falta de medios de trabajo, el salario y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones. A partir de la determinación de las causas que afectan las variables y subvariables del clima organizacional se propone un plan de 10 acciones para la mejora continua del mismo.

Referencias bibliográficas

- Alanis, L., Cruz, H., & Orrante, D. (2015). Diagnóstico del clima laboral en una empresa PYMES del sector servicios. Memoria del IX Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad,
- Alhama Belamaric, A., Alonso Arrastra, F., Martínez Núñez, T., Fernández Luzúa, R., & Velásquez Cabrera, L. (2004). *Nuevas formas organizativas*. Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social de Cuba.
- Barzola, I. I., Barzola, V. M., & Flores, W. J. (2017). Factores del clima laboral que influyen en el rendimiento de los trabajadores del sector público en el Ecuador. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 3(3), 917-937. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6244054>
- Brunet. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. (E. Trillas, Ed.).
- Forehand, G. (1964). Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior.
- Katleidy. (2010). Fundamentos teóricos relacionados con la fluctuación laboral de las organizaciones. (18-3-2010), pp.1-3. Retrieved 14-2-2016, from <http://www.monografias.com/trabajos81/fundamentos-teoricos-relacionados-fluctuacion-laboral/fundamentos-teoricos-relacionados-fluctuacion-laboral.shtml#ixzz3OtdZv6he>

- Lecaros, D. P. (2016). *Implementación de un sistema de evaluación del clima laboral en una entidad del estado*. Universidad de Lima [Scientia et Praxis]. Lima, Perú. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/2321/Lecaros_Alfaro_Diana.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Martínez, E., Hernández, T. J., Torres, D., García, M. d. R., & Montaña, O. (2018). La realidad comunicacional, liderazgo y clima laboral de la pequeña empresa industrial textil en el Estado de Hidalgo. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 5(1), 76-90. <https://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/1519>
- Pilligua, L., & Cristhian, F. (2019, 2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, XVI(28). <https://pdfs.semanticscholar.org/2be3/ad3de7599b933462f47236169f553ddfc110.pdf>
- PNUD. (2001). Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud en América Latina y el Caribe.
- Reyes, S. (2010). El clima y cultura laboral. Retrieved 26 junio 2021, from http://www.eduinnova.es/abril2010/Clima_Cultura_Laboral.pdf
- Reyes, Y. (2015). *Diagnóstico del clima organizacional UEB No.37 de la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No.36, su influencia en la fluctuación laboral*. [Tesis de grado en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas]. Cuba.