

02

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA BIOFÁBRICA DE CAÑA DE AZÚCAR DE VILLA CLARA

DIAGNOSTIC OF THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT IN THE BIO FACTORY OF SUGAR CANE OF VILLA CLARA

Nolivio López Díaz¹

Email: nolivio@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0722-0463>

Idesnel Banguela Pérez²

Email: idesnelbp@nauta.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4758-1848>

Julio Cesar Suárez García³

Email: julios@uclv.edu.cu, <https://orcid.org/0000-0003-3476-8686>

Diamis Zenaida Valdés Francesena³

Email: diamis@uclv.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5495-5003>

Iliana Arias Díaz³

Email: ileanaad@uclv.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4779-0500>

Centro Universitario Municipal de Cruces. Cienfuegos. Cuba.¹

ESBU Javier Calvo Formoso, Villa Clara, Cuba.²

Centro Universitario Municipal de Ranchuelo, Villa Clara. Cuba.³

Cita sugerida (APA, séptima edición)

López Díaz, N., Banguela Pérez, I., Suárez García, Julio César T., Stalin Fernando, Álvarez Sánchez, Valdés Francesena, Diamis Z., Arias Díaz, I. (2022). Diagnóstico del clima organizacional en la Biofábrica de Caña de Azúcar de Villa Clara. *Revista Científica Agroecosistemas*, 10(1), 13-22. <https://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes>

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló en la Estación de Investigaciones de la Caña de Azúcar de la provincia de Villa Clara, municipio Ranchuelo, Cuba, específicamente en la Biofábrica de la Caña de Azúcar. Se trazó como objetivo: Diagnosticar el clima organizacional en la Biofábrica de la Caña de Azúcar, perteneciente a la Estación Territorial de Investigaciones de la Caña de Azúcar de la provincia de Villa Clara. Se utilizó la metodología cualitativa, aplicándose la entrevista en profundidad, la observación participante, encuestas a los trabajadores y un cuestionario al equipo de dirección. Como resultado de la investigación se diagnosticó el estado del clima organizacional, el cual posee una serie de aspectos positivos como aplicación de medidas de protección a los trabajadores y otros. También posee aspectos negativos como exposición a sustancias químicas nocivas, limitaciones a la comunicación interpersonal impuestas por el proceso productivo, etc. Las principales conclusiones fueron que la organización posee valores propios y un adecuado desempeño en el puesto de trabajo, debiéndose trabajar en la motivación de sus miembros. El clima organizacional es susceptible de ser mejorado a través de la aplicación de acciones previamente planificadas, para satisfacer las inquietudes y expectativas de los miembros de la organización.

Palabras clave:

Clima organizacional; diagnóstico; Biofábrica; caña de azúcar; Cuba.

ABSTRACT

The present investigation was developed in the Station of Investigations of Sugar cane of the county of Villa Clara, Ranchuelo municipality, Cuba, specifically in the Bio factory of the Sugar cane. It was traced as objective: To diagnose the organizational environment in the Bio factory of the Sugar cane, belonging to the Territorial Station of Investigations of the Sugar cane of the county of Villa Clara. The qualitative methodology was used, being applied the interview in depth, the participant observation, surveys to the workers and a questionnaire to the producers' team. As a result of the investigation, the state of the organizational environment was diagnosed, which possesses a series of positive aspects as application of protection measures to the workers and others. It also possesses negative aspects as exhibition to noxious chemical substances, limitations to the interpersonal communication imposed by the productive process, etc. The main conclusions were that the organization possesses own values and an appropriate acting in the work position should work in the motivation of their members. The organizational environment is susceptible of being improved through the application of previously planned actions to satisfy the restlessness and expectations of the members of the organization.

Keywords:

Organizational environment; diagnostic; Bio factory; sugar cane; Cuba.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones poseen a su disposición recursos materiales, financieros y humanos para su desempeño, los cuales deben ser correctamente administrados para la consecución de sus metas.

Las organizaciones deben asumir retos en su gestión estratégico-filosófica, centrados en enfoques humanísticos, lo que conlleva a formar al mejor talento humano para afrontar la incertidumbre, y genere el ganar como estrategia en donde se empodere la organización, se beneficie a los colaboradores y se maximice la productividad. (Colina & Albites, 2020, p.168)

La psicología organizacional a la hora de abordar la organización, parte de una multiplicidad de conceptos, tanto en la evolución del mismo como lo que existe en la actualidad.

Al atender a los parámetros de base en la definición de organización, es difícil desligar al hombre del contexto en la sociedad actual, ya no sólo es un participante activo de un centro de producción o de prestación de servicios, sino que a su vez el mismo es formado y atendido en escuelas, hospitales, organizaciones políticas o religiosas; todo lo que refleja en mayor o menor medida el valor de poder conocer las diversas variables, condiciones, diferencias y funcionamiento de las organizaciones.

Pantoja y Garza (2019) plantean que *“La administración forma parte integral de las actividades que realiza el ser humano a fin de convivir y lograr sus objetivos personales y los que elige establecer en sociedad”* (p.142).

González et al. (2020), define a la gestión administrativa como: el conjunto de actividades que se realiza para dirigir una organización, mediante la conducción de un conjunto de tareas, recursos y esfuerzos, su capacidad para coordinar y dirigir las acciones y las diferentes actividades que se desarrollan dentro de la empresa, que permitan prevenir problemas y alcanzar los objetivos planteados. (p.34)

A su vez Gómez & Topete (2018) plantean que la gestión organizacional,

Cumplirá con el objetivo de mejorar la productividad, sustentabilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el corto plazo, y se concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones y debe ser entendida como el arte de la organización de los actores y recursos. (p. 415)

Una organización debe administrar su capital humano con visión estratégica para lograr cumplir sus objetivos, alcanzando un desempeño laboral adecuado a las expectativas trazadas.

La administración del desempeño laboral es el proceso mediante el cual la empresa asegura que el colaborador trabaje alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y

las recompensas son distribuidas en las organizaciones. (Hanco et al., 2021, p.189)

Las demandas laborales se definen como aquellos aspectos del trabajo (físicos, psicológicos, sociales u organizacionales) que requieren esfuerzos por parte del trabajador, teniendo consecuencias asociadas. Por su parte, los recursos laborales hacen referencia a los aspectos de los contextos de trabajo (físicos, psicológicos, sociales u organizacionales) que ayudan a lidiar con las demandas, facilitando el cumplimiento de objetivos y estimulando el crecimiento y desarrollo del trabajador (Bakker & Demerouti, 2018; Hakanen et al., 2017).

Los riesgos de trabajo están dados por la ocurrencia de accidentes de trabajo y la aparición de enfermedades profesionales.

Los riesgos derivados de la seguridad y el uso de la tecnología según la Organización Internacional del Trabajo (OIT):

Son aquellos peligros que resultan de la falta de protección para el trabajador en el uso de máquinas, el contacto con instalaciones con tensión eléctrica, los trabajos en altura sin los sistemas anticaída, entre otros. La seguridad implica el uso de técnicas que permitan eliminar o reducir el riesgo de sufrir lesiones en forma individual o daños materiales en equipos, máquinas, herramientas y locales. (OIT, 2014, p.18)

Entre las condiciones de trabajo se identifican:

- Las características de los locales, infraestructura, equipos, productos y los útiles en el sitio de trabajo.
- La naturaleza de los agentes físicos, químicos y biológicos del ambiente de trabajo y la intensidad o concentración a que se expone el trabajador.
- Los procedimientos empleados para el manejo de los agentes mencionados anteriormente, los cuales generan riesgos laborales.
- Características de trabajo impuestas por la organización condicionando el nivel de exposición a los riesgos del trabajador.

Salvador (2018) considera que se le brinda más atención a los riesgos físicos y químicos que a los psicosociales.

La exposición a condiciones de trabajo adversas, puede conducir al desarrollo de enfermedades profesionales, de acuerdo a Lobato (2016) *“La valoración de una enfermedad como profesional exige poner en correlación conceptos médicos y legales que permitan determinar la existencia de una patología concreta y su relación con los riesgos presentes en el trabajo”* (p. 94).

La administración del desempeño laboral es el proceso mediante el cual la empresa asegura que el colaborador trabaje alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones. (Hanco et al., 2021, p.189)

La comunicación dentro del grupo, es otro de los factores de importancia a la hora de comprender su dinámica, sin este proceso no se desarrolla ningún proceso organizacional y no existe la posibilidad de influencia del grupo sobre el individuo.

Pineda (2020) expone que *“el bienestar de los empleados es un tema relevante para la organización, y la comunicación como proceso constructivo promueve la comprensión y adaptación de todo el personal al entorno corporativo. Este tipo de comunicación, es denominado comunicación interna”* (p.14).

Pujol Cols y Dabos (2021), refieren que *“los empleados pueden desarrollar vinculaciones emocionales muy diferentes con su trabajo, las cuales condicionan los motivos por los que estos eligen determinadas ocupaciones y, en definitiva, sus respuestas frente al trabajo”* (p.480)

El bienestar de los trabajadores, influye sobre el nivel de motivación hacia la labor que realizan. Debe tenerse en cuenta que *“La motivación para los trabajadores se deriva de una interacción compleja entre los motivos internos de las personas y los estímulos de la situación o ambiente”* (Manjarrez et al., 2020, p.361).

La motivación en la mayoría de los entornos es un elemento muy complicado de manejar, si un empleado no tiene capacidad para realizar sus tareas, puede ser enviado a capacitarse para instruirse y conocer nuevas habilidades laborales si esta persona no puede aprender estas habilidades pasaría a labores más simples, siendo reemplazado por un empleado más efectivo, concediéndole obviamente las herramientas necesaria para realizar su trabajo; esto permitiría que el empleado se sienta motivado y trabaje en forma más eficiente. (Manjarrez et al., 2020, p.360)

Pérez Gálvez et al. (2021) postula que *“la motivación es un antecedente de la satisfacción y la satisfacción es un antecedente de la repetición (lealtad)”* (p.118), por lo tanto, es la base de lograr interacciones duraderas en cualquier plano.

Las relaciones interpersonales juegan un importante papel dentro de una organización, las mismas según Hanco et al. (2021) se definen desde el punto de vista empresarial como *“la capacidad que tiene la persona de cooperar y trabajar con sus compañeros, estableciendo una meta a conseguir y organizando el trabajo diario para no entorpecer el desempeño profesional de otros”* (p.188).

Se puede cultivar las buenas relaciones humanas con las demás personas, teniendo con ello una comunicación efectiva, y practicando la interacción, además de tomar en cuenta que cada persona es diferente a otra y dependiendo de las características de cada una se definirá una conducta buena o mala de nosotros hacia ellos, las relaciones se van mejorando a medida que se va conociendo al individuo brindándole un trato prudente y respetuoso. (Hanco et al., 2021, p.188)

Otra categoría que trasciende el análisis fragmentado y lleva a una mejor comprensión y conocimiento de lo que

ocurre en las organizaciones lo constituye el concepto de cultura organizacional.

La cultura organizacional se asocia a la necesidad de lograr la supervivencia de la organización a partir de ventajas competitivas, desarrollando estrategias que le permitan

evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para la organización y así promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción, lo cual permite, que la organización no pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación; considerándose la comunicación como un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional y enfrentar a un proceso de globalización y competitividad. (Rivera et al., 2018, p. 6)

Un buen clima organizacional aporta a la satisfacción de empleados y al desempeño organizacional (Pedraza, 2020).

Existe una distinción en la literatura, referida a si el clima es una propiedad de la organización o de quien la percibe. En este mismo sentido, se habla de “Clima Psicológico”, para referirse al clima en la organización evaluado a nivel individual, mientras que el término “Clima Organizacional” se mide a nivel colectivo. (Barría et al., 2021, p. 169).

el estudio del clima empresarial debe ser una constante periódica de atención por parte de las empresas y representantes, además, debe validar las nuevas prácticas en la conservación de un buen clima, lo que permitirá una sostenibilidad interna de sus trabajadores, compromiso, dedicación y lealtad de los mismos. (Daza et al., 2021, p.67)

Una organización exitosa es aquella que su colectivo trabaje en equipo, considerando el trabajo en equipo al que *“considera la habilidad del colaborador para integrarse con otros y ejecutar un trabajo”* (Hanco et al., 2021, p.189).

En la Biofábrica, perteneciente a la Estación de Investigaciones de la Caña de Azúcar (ETICA) de la provincia Villa Clara, se prioriza la producción de plantas invitro, proceso complejo que demanda un personal altamente especializado, así como condiciones y equipos específicos para este proceso. Las particularidades de este proceso, además de las presiones vinculadas con el cumplimiento del plan de producción y los ingresos correspondientes a la venta de las de la misma se ve reflejado en el clima organizacional de esta área.

Por ello la presente investigación se planteó como objetivo: Diagnosticar el clima organizacional en la Biofábrica de la caña de azúcar, perteneciente a la ETICA Villa Clara.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se utilizó la metodología cualitativa donde se abarca tanto los elementos externos como los internos en su relación mutua y con el funcionamiento laboral.

En el presente trabajo se empleó la entrevista en profundidad donde a partir de la información que se desea obtener se establece una lista de temas posibilitando a partir de las respuestas obtenidas indagar, profundizar.

Otra técnica empleada es la observación participante, la cual permite obtener información sobre un fenómeno o acontecimiento tal y como se produce, ya que se realiza de forma atenta, planificada, sistemática y selectiva.

La encuesta es también utilizada como forma de evaluar los parámetros de estudio determinados para las técnicas anteriores a fin de profundizar y esclarecer determinados datos y complementar toda la información obtenida.

El cuestionario al equipo de dirección se dirige específicamente a esclarecer las formas de comunicación entre los niveles directivos y ejecutivos, aspectos referidos a la toma de decisiones, el tipo de poder que lleva a cabo la dirección en su actividad y el grado de cooperación entre dichos subsistemas en la organización a estudiar.

La encuesta de condiciones generadoras de conflictos pretende definir aspectos relacionados a situaciones diversas que constituyen para la organización fuentes potenciales de aparición de conflictos; se abordan estas situaciones a través de indicadores relacionados con factores directivos, la participación, comunicación, recursos materiales, funciones, motivación laboral y factores individuales.

Con la intención de profundizar el proceso de surgimiento y afrontamiento de situaciones conflictivas, se aplica el cuestionario manejo de conflictos donde a través de los indicadores presentados se evalúa tanto los intentos de solución a los conflictos como las vías que se utilizan para

este propósito, abarca desde posiciones individualistas, pasando por transacciones y acuerdos hasta la cooperación y resignación.

Para determinar aspectos de la cultura organizacional se aplica la encuesta de valores contra estrategia la cual va a caracterizar valores específicos de la cultura del centro objeto de estudio, la importancia de los mismos, el conocimiento o aplicación de estrategias para su formación y desarrollo y la compatibilidad o no de esta tarea con el parámetro en cuestión.

Para enriquecer los resultados de las técnicas anteriormente descritas sobre procesos directivos, relación entre subsistema y cultura organizacional se aplica las encuestas de trabajo creativo en grupos, que incluye además parámetros específicamente grupales.

La técnica RAMDI-G es también utilizada en esta investigación teniendo como fin principal explorar los motivos que provocan la actuación del sujeto; los estímulos se orientan a obtener respuestas vinculadas a la vida personal y laboral, principalmente los motivos en el área laboral. La revisión de documentos se considera a la hora de buscar información oficial de gran relevancia; así esta técnica consiste en la obtención de datos contenidos en documentos de manejo laboral como expedientes de trabajo, organigramas, esquemas de flujo de producción, registros de producción, banco de problemas, etc.; lo que constituye de gran valor a la hora de caracterizar y comprender la dinámica del centro a investigar.

En el siguiente modelo se sintetizan una parte de los elementos conceptuales abordados y su interacción. (Figura 1.)

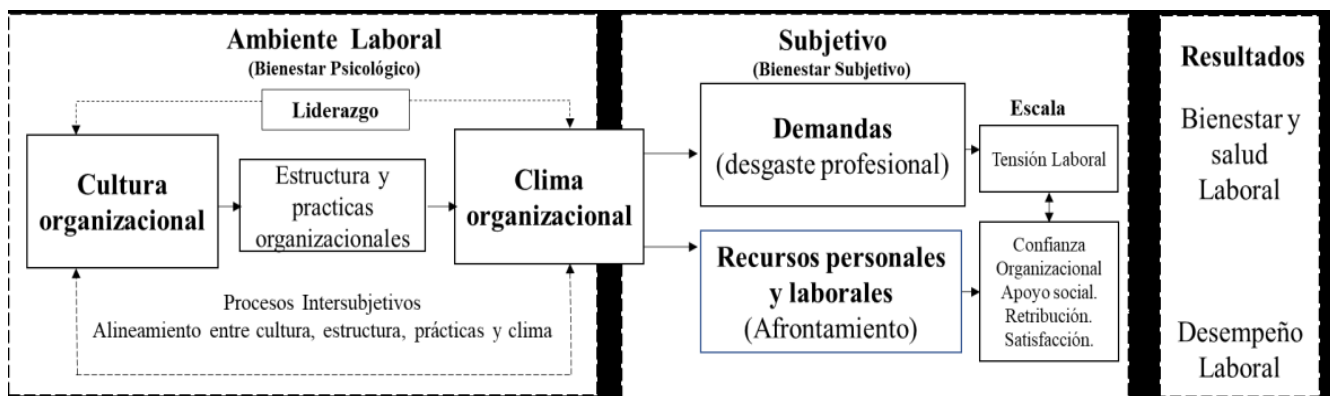


Figura 1. Modelo de Ambiente Laboral Subjetivo para Clima Organizacional (Barría et al., 2021, p.169).

RESULTADOS

Descripción del contexto organizacional

La ETICA Centro Villa Clara perteneciente al Instituto Presupuestado con carácter especial, Instituto Nacional de Investigaciones de la Caña de Azúcar (INICA), fue creada en 1984, con código REEUP: 305.0.6743, personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, subordinada al Grupo Empresarial Azucarero AZCUBA,

con domicilio legal en la Autopista Nacional Km 246, Ranchuelo, Villa Clara.

Dentro de la estructura organizativa de la entidad se encuentra la Biofábrica de Caña de Azúcar, única de su tipo en AZCUBA, la cual funciona como una Subdirección y tiene la misión de reproducir in vitro semilla de cultivos comerciales de alta calidad genética, libres de patógenos, así como la introducción acelerada de nuevas variedades, las que son recomendadas por el Programa

Nacional de Variedades y Semillas para su utilización comercial en las diferentes Unidades Productoras, demás en ella se realizan proyectos de investigación en materia de biotecnología.

El proceso consiste en la producción de vitro plantas en condiciones estériles de las diferentes plantas de caña, y consta de varias etapas y fases por las que tiene que transcurrir el proceso partiendo desde la selección en el campo con plantas élites, para ello el material vegetal escogido tiene que estar libres de patógenos y estar en buenas condiciones con un resultado de diagnóstico avalado y acreditado por un personal altamente calificado y solo en instituciones seleccionadas como el Instituto de Biotecnología de las Plantas (IBP) y la Estación de Investigaciones de la Caña de Azúcar del municipio Jovellanos.

La Biofábrica cuenta con un total de 18 trabajadores distribuidos entre las diferentes áreas de trabajo: área de fregado, cuarto de cultivo, dosificación, área estéril y la fase de adaptación. Todas estas áreas están habilitadas y equipadas con diferentes equipos según sus necesidades, se comienza con la desinfección del material seleccionado para su multiplicación, se desinfecta con hipoclorito al 3% se le aplica antioxidantes durante varios minutos para la siembra en un medio de cultivo (fase de

establecimiento), esto se deja en reposo durante 20 días para ser subcultivado por las operarias del área estéril (fase de multiplicación). En esta fase se realizan diferentes pases o subcultivos, lo cual está en dependencia de las estrategias o procedimientos analizados o determinados por los especialistas que son los responsables de dicha producción, una vez que haya suficiente material en las cámaras de micropropagación, se hace un control y análisis previo para su próxima fase (enraizamiento), todo estos procesos se realizan en condiciones asépticas y la cuarta y última fase es la de adaptación, en la misma ya la planta esta apta para ser llevada a condiciones naturales, es decir fuera del laboratorio donde se siembran en bandejas y con suficiente agua y material nutriente se desarrollan para su posterior venta a empresas del Grupo AZCUBA.

Debe señalarse que la mayoría del equipamiento utilizado en el proceso productivo es importada lo que hace que se encarezca el mismo. Además, durante el proceso existen múltiples riesgos de ocurrencia de accidentes dado el material utilizado (químicos), los instrumentos y el equipamiento en general.

Se realizaron un total de ocho sesiones de trabajo, las cuales se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 1: Resumen de las sesiones de trabajo para el diagnóstico del ambiente laboral (Elaboración propia).

Sesión	Objetivo	Indicadores	Técnicas empleadas
1	Caracterizar la organización, desde el punto de vista de la gestión del personal y la producción, así como factores generales que afecten la entidad como sistema.	Condiciones ambientales generales. Relaciones interpersonales entre los obreros.	Observación participante. Entrevista en profundidad a dirigentes, administración y obreros.
2	Caracterizar las condiciones de trabajo específicas del puesto de trabajo y sus efectos en los sujetos que realizan la actividad laboral.	Contenido de trabajo. Iluminación. Ventilación. Espacio. Ruido. Posiciones en el puesto laboral. Impacto de lo anterior en el hombre.	Revisión de documentos. Observación participante. Entrevista en profundidad.
3	Caracterizar los riesgos que el puesto de trabajo estudiado ofrece para la ocurrencia de accidentes.	Medidas de protección en el puesto de trabajo. Riesgos en el puesto laboral. Ocurrencia de accidentes laborales.	Observación participante. Entrevista en profundidad. Revisión de documentos.
4	Caracterizar la esfera motivacional. Sugerir aspectos respecto a las condiciones del puesto laboral y efectos físicos y psíquicos del trabajo. Caracterizar la esfera motivacional del sujeto en cuestión.	Efectos físicos y psicológicos del trabajo. Sugerencias u opiniones en cuanto al funcionamiento y condiciones laborales. Nivel de satisfacción personal. Relaciones sociales y sus incidencias en el sujeto.	Encuesta. Entrevista en profundidad. RAMDI-G.
5	Exponer las particularidades de la relación entre los subsistemas directivos y ejecutivos del centro laboral.	Relación jefe-subordinado. Estilo comunicativo. Toma de decisiones, Fuentes de conflictos asociadas a la misma.	Cuestionario al equipo de dirección. Cuestionario de condiciones generadoras de conflictos. Entrevista en profundidad. Observación participante.
6	Determinar el nivel de motivación grupal en el subsistema ejecutivo.	Comunicación. Calidad de las relaciones. Grado de cooperación. Sentido de pertenencia al colectivo. Nivel de motivación grupal.	Encuesta sobre trabajo creativo en grupos. Entrevista en profundidad. Observación participante.

7	Caracterizar las peculiaridades en la aparición y manejo de los conflictos en la dinámica de los grupos.	Fuentes de conflictos. Manejo de conflictos.	Cuestionario de condiciones generadoras de conflictos. Entrevista en profundidad. Observación participante.
8	Determinar los valores fundamentales que caracterizan la cultura organizacional de la Biofábrica.	Desempeño en el puesto de trabajo. Proceso de toma de decisiones. Estimulación. Elementos propios de la cultura (costumbres, rituales, historia, lenguaje) de la organización. Estrategias en la formación y consolidación de valores organizacionales.	Encuesta.

Existen condiciones de trabajo que afectan directamente el rendimiento (carencias materiales, equipos con muchos años de explotación) y otras (monotonía derivada de la actividad, exigencias laborales, riesgos de accidente en el puesto laboral).

Todo visto en un contexto donde se prioriza la producción, por encima del bienestar del obrero, aspecto importante tanto para el rendimiento como para la formación y expresión integral de los trabajadores.

La mayoría de los trabajadores llevan muchos años dentro del colectivo laboral, lo cual también influye sobre la calidad de las relaciones interpersonales, las cuales se basan en el respeto y la ayuda a quienes lo necesiten, salvo excepciones.

En el área que ocupa el puesto laboral objeto de estudio no se registran problemas de salud no así en el aspecto familiar, en la motivación y satisfacción laboral existen algunos problemas, manifestando los trabajadores no sentirse satisfechos por la estimulación moral y material que reciben por su trabajo, aunque esto no incide en el cumplimiento de las normas de producción, pero si ocasionan afectaciones psicológicas en el individuo, interfiriendo en el correcto desempeño de su labor (afectan la calidad del trabajo).

Al valorar las condiciones generales de trabajo se obtiene que el centro cuenta con una construcción en buen estado, está ubicado en un lugar distante del poblado Ranchuelo (autopista nacional km 250), por lo que se dificulta a los trabajadores la transportación hacia y fuera del centro fuera del horario del transporte obrero del mismo. No existen servicios gastronómicos, ni áreas destinadas a estos servicios, los medios de protección en algunos casos están en mal estado y la escasez de insumos amenaza la estabilidad del proceso productivo.

Las condiciones de iluminación son buenas, pues por el diseño arquitectónico se explota al máximo la luz natural, propiciando así mismo una buena ventilación, ya sea natural o mediante consolas y aires acondicionados. Los locales son espaciosos, con un nivel bajo o inexistente de ruido, se dispone de sillas confortables para el trabajo en el área de micropropagación, no siendo así en el resto de las áreas, donde se utilizan banquetas.

Se aplican medidas de protección en los puestos de trabajo, como el uso de batas de laboratorio o ropa adecuada para cada actividad, guantes para manejar los objetos calientes procedentes de las autoclaves y otros para el trabajo con las soluciones desinfectantes a base de hipoclorito de sodio y botas de goma en el área de fregado. No obstante, existe el riesgo de heridas por roturas al manipular la cristalería, así como bisturíes para la separación de las plantas; también existe la posibilidad de danos a la salud por el manejo de hipoclorito de sodio, ácidos como el clorhídrico y otros reactivos químicos, debido a su inhalación accidental o su acción sobre la piel o mucosas expuestas.

No debe dejar de mencionarse los riesgos por caídas a diferente nivel o por suelos resbalosos, las descargas eléctricas y la exposición a sustancias calientes, durante el autolavado de frascos u otros insumos necesarios para el proceso productivo.

En la práctica durante el proceso productivo, han ocurrido caídas en las escaleras, heridas por rotura de frascos, con los bisturíes y daños causados por exposición a mezclas de hipoclorito de sodio y ácido clorhídrico, lo que derivó en intoxicaciones.

El trabajo es repetitivo y monótono, requiriendo de un buen nivel de concentración y estar sentado en posiciones que afectan la columna vertebral. Su dinámica impide o limita en la mayoría de los casos, la comunicación interpersonal, lo cual crea un nivel de tensión reforzado por las exigencias del trabajo y las normas a cumplir en cada actividad.

Está presente la fatiga visual (con la progresiva pérdida de la vista) y mental debido al estrés causado por las sucesivas operaciones en el puesto de trabajo.

La relación de los jefes con los subordinados es buena, existiendo un clima de respeto mutuo, los directivos se basan para su ejercicio en una toma de decisiones participativa, apertura ante los criterios de los subordinados y buena comunicación entre los subsistemas directivo-ejecutivo. Aquellos aspectos que propician desacuerdos provienen de factores fuera del alcance de la dirección, y de la decisión de los subordinados. Aspectos como la estimulación, mejora en condiciones laborales y solución a los problemas de condiciones de trabajo, no se encuentra en manos del establecimiento que responde a

un Instituto Nacional y además es autofinanciado solo en parte, donde los problemas que presentan lo hace poco rentable; en lo referido a la toma de decisiones hay aspectos que aunque afecten a la entidad como sistema, no requieren la participación de los trabajadores vinculados a la producción, siendo la responsabilidad propia del nivel gerencial.

Las formas que adquiere la dinámica en el subsistema ejecutivo reflejan correspondencia entre los objetivos organizativos y personales, siendo estos últimos guiados por la recompensa que se logre a través del desempeño; la calidad en las relaciones personales es buena, estrechándose las mismas en los grupos informales y adquiriendo un carácter más distante a los demás miembros del colectivo; la comunicación es adecuada y se maneja de forma que se eviten conflictos o desacuerdos, se regula el comportamiento grupal a través de este parámetro, incluye compromiso con el colectivo general; el sentido de cooperación se ve limitado por diferentes variables (especificidad de la tarea, prioridades individuales, exigencias del puesto, afinidad) no constituyendo un rasgo característico del colectivo; la motivación por el trabajo en grupo, la cohesión dentro del mismo y la identificación de los miembros con el colectivo es regular, el tener de base necesidades de satisfacción material, la competitividad en el desempeño laboral (cumplimiento de las normas), el carácter de las relaciones interpersonales y la cultura de la organización moldean estos parámetros.

El reconocimiento del trabajo en grupo está determinado por el salario que se obtenga en el desempeño y cumplimiento de las tareas establecidas y el trabajo por resultados, dentro de las circunstancias que ofrece la producción (tiempo de trabajo y calidad), la productividad del colectivo es buena, no siendo los indicadores grupales analizados determinantes de la misma, los efectos negativos recaen en el desarrollo personal de los trabajadores.

Las principales fuentes de conflicto tienen su origen en la carencia de recursos materiales para el desempeño y producción laboral (materiales, algunos equipamientos como cajas plásticas y en las condiciones laborales generales (ruidos de determinados equipos, espacios, riesgos de trabajo, efectos de la actividad) por una parte; por la otra se encuentran aquellos conflictos que surgen por las relaciones interpersonales debido sobre todo a diferencias individuales (edad, nivel de escolaridad).

La primera provoca efectos negativos sobre los trabajadores, como falta de motivación, sentimientos heridos, y su solución escapa a la administración; los segundos no trascienden del plano pasivo y los intentos de solución son más efectivos dirigiéndose por las vías de la negociación, el intercambio de información, la búsqueda de acuerdos por las partes y evitar consecuencias indeseables (riñas, desacuerdos, rivalidades).

Los aspectos relacionados con la cultura de esta organización difieren en los percibidos por los miembros ejecutivos de los que representan los trabajadores; así los relacionados con la identificación de la organización, la

aceptación de retos, el conocimiento de la historia, costumbres, conductas propias de la organización y el valor de la apertura a los criterios y la recompensa, van a obtener para los directivos gran significado; de igual forma con los obreros que sobre la base del planteamiento, organizan sus formas de pensar y comportarse sobre una autonomía que le da apoyo, se identifican y conocen aquello que caracteriza la organización, perciben respaldo en sus decisiones y se vinculan con un alto índice a la definición de roles, papeles, funciones y desempeños en la organización (claridad organizativa). Se corresponde aquello que la dirección puede y ofrece a los trabajadores con las expectativas que esperan ellos que se cubran.

Se aprecian valores como el compañerismo, la responsabilidad, el compromiso con las metas trazadas y la calidad del trabajo realizado en la mayoría de los trabajadores del área.

No existe una estrategia definida para la formación y consolidación de valores organizacionales, realizándose esto a través de acciones aisladas y sin una clara coordinación entre las mismas.

A partir del diagnóstico realizado se diseñaron una serie de objetivos y tareas para que la organización a mediano y largo plazo, trace sus estrategias en correspondencia con las necesidades individuales y generales.

Para el diseño de este plan de acciones, se tuvieron en cuenta: el perfeccionamiento de la gestión organizacional, tareas a desarrollar en la actividad dirigida a satisfacer cada objetivo, así como consideraciones en relación con los participantes, etc.

Objetivos para el perfeccionamiento del clima organizacional

1. Proporcionar alternativas de superación acordes a las expectativas de los trabajadores y las necesidades de la organización.
2. Potenciar el incremento de la participación y el protagonismo de los trabajadores en la solución de los problemas.
3. Perfeccionar el trabajo del sindicato como representante de los trabajadores ante la administración y canalizador de criterios, opiniones y necesidades de los trabajadores.
4. Fortalecer el sentido de pertenencia e identidad de los trabajadores, respecto al objeto social de la organización.

Objetivo 1: Proporcionar alternativas de superación acordes a las expectativas de los trabajadores y las necesidades de la organización.

Tareas posibles a realizar:

- Ofertar y desarrollar acciones de capacitación que satisfagan las necesidades de la organización respecto a los puestos de trabajo y a las expectativas personales de los trabajadores.

- Divulgar activamente entre los trabajadores las ofertas potenciales de plazas y los requisitos asociados a los mismos.

Objetivo 2: Potenciar el incremento de la participación y el protagonismo de los trabajadores en la solución de los problemas.

Tareas posibles a realizar:

- Incrementar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, a partir de su criterio de cómo se sienten trabajando y cómo podrían sentirse mejor.

Objetivo 3: Perfeccionar el trabajo del sindicato como representante de los trabajadores ante la administración y canalizador de criterios, opiniones y necesidades de los trabajadores.

Tareas posibles a realizar:

- Incentivar además de la estimulación material, la estimulación moral a los trabajadores, a partir de su actitud ante las tareas asignadas y logros obtenidos en las mismas, que los hagan acreedores de ser reconocidos.
- Desarrollar actividades participativas vinculadas a la recreación, para aprovechar el tiempo libre dentro del contexto laboral, para la conformación de relaciones interpersonales en actividades no propiamente laborales, etc. Por ejemplo, competencias participativas entre las diferentes áreas.
- Lograr que la organización sindical, sea más activa en el contexto de sus reuniones, participación en asambleas de producción, estimulación, etc.
- Propiciar capacitaciones a los cuadros y activistas de la organización sindical, enfatizando en aspectos como la planificación y realización de las reuniones, estimulación, emulación e información.

Objetivo 4: Fortalecer el sentido de pertenencia e identidad de los trabajadores, respecto al objeto social de la organización.

Tareas posibles a realizar:

- Divulgar el objeto social de la organización, la misión y visión y las especificidades para cada área laboral, propiciando la reflexión colectiva sobre ello.
- Establecer procedimientos para valorar de forma sistemática los criterios de los trabajadores sobre las tareas asignadas, sus dificultades, los resultados obtenidos y la preparación de los colectivos para enfrentar las amenazas, etc.

DISCUSIÓN

Según Chiavenato (2017), el compromiso personal en el logro de los objetivos de empresa se debe al clima organizacional, el mismo influye sobre la motivación de los participantes de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que

perciben o experimentan los miembros y que influye en su conducta.

Existen buenas relaciones entre los obreros, caracterizándose por el respeto y el compañerismo en la mayoría de los casos, apreciándose estabilidad y permanencia dentro del colectivo laboral del área objeto de estudio.

Las condiciones de trabajo son satisfactorias, pero son susceptibles de ser mejoradas en aras de incrementar la satisfacción de los trabajadores en sus puestos de trabajo, a través de un estudio de flujo productivo para optimizar el mismo al máximo posible.

Existen diversos riesgos siendo los más importantes los provenientes de la exposición a sustancias químicas nocivas para la salud como hipoclorito de sodio y otros reactivos, utilizados en el proceso productivo, la fatiga visual y mental, así como las caídas a diferentes niveles. Además de existir riesgos de heridas al manipular la cristalería, lo cual ha acarreado lesiones sobre todo en las manos, han ocurrido caídas por el piso resbaloso y quemaduras por contacto con sustancias calientes.

El trabajo causa fatiga visual, estrés, dolores de columna y musculares, debido al ritmo y las posiciones al desempeñar las tareas en el puesto de trabajo. Se sugiere amenizar la jornada laboral con música suave, se reorganice el flujo productivo a fin de hacerlo más eficiente mediante un estudio en aras de optimizar las diferentes operaciones que lo componen.

Hay buenas relaciones entre los jefes y sus subordinados, sobre la base del respeto mutuo y la disciplina laboral.

Existe una buena comunicación entre la administración y los trabajadores, siendo escuchados sus criterios, pero debido a subordinarse a otros niveles no siempre sus criterios son tomados en cuenta. La calidad de las relaciones es buena, existe cooperación y sentido de pertenencia del colectivo laboral en sentido general.

Los conflictos se generan por la carencia de determinados recursos y las dificultades en la solución de los problemas por los correspondientes de niveles de subordinación que entorpecen la gestión administrativa, manejándose los mismos adecuadamente dentro de los marcos que impone las facultades del área.

En criterio de Peña y Villón (2018), "*la motivación laboral se puede entender como el resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo*" (p.185). En el caso de la Biofábrica puede mejorarse a través de una comunicación más fluida con las instancias superiores en aras de la solución de los problemas existentes, además de analizar la estimulación moral y material de los trabajadores.

La organización posee valores propios y un adecuado desempeño en el puesto de trabajo, debiéndose trabajar en la motivación de sus miembros y definir una estrategia

organizacional para la formación y consolidación de los valores organizacionales.

El clima organizacional es susceptible, de ser mejorado a través de la aplicación de acciones previamente planificadas sobre la base de lo detectado en el diagnóstico, para lo cual se plantean un total de cuatro objetivos y varias acciones que tributan al cumplimiento de cada uno, en aras de satisfacer las inquietudes y expectativas de los miembros de la organización.

Esto se enfoca en primer lugar a brindar una capacitación que satisfaga las necesidades y expectativas de la organización y del trabajador. El trabajo también se orienta a involucrar a los trabajadores en la solución de los problemas, como activos participantes del mejoramiento de sus condiciones de trabajo.

Se fortalece el trabajo del sindicato como representante de los trabajadores, fomentando su accionar y la atención de sus afiliados. Y por último se afianza el sentido de pertenencia e identidad de los trabajadores, respecto al objeto social de la organización.

CONCLUSIONES

La Biofábrica posee en términos generales adecuadas condiciones de trabajo, pero susceptibles de mejoras desde el punto de la organización del proceso productivo y del nivel de motivación de los implicados en el mismo.

En ocasiones el nivel de exigencia laboral no se corresponde con las condiciones reales imperantes, debido a ser determinados por instancias superiores, sin tomar en cuenta los criterios de los trabajadores del área.

Existen riesgos de trabajo en los diferentes puestos laborales que propician la ocurrencia de accidentes y la aparición de problemas de salud, primando los derivados de la exposición a sustancias nocivas para la salud y las características del proceso productivo.

La dirección del área ejerce sus funciones administrativas con adecuada claridad organizativa, correcta planificación en el cumplimiento de las tareas e interactúa con sus subordinados, fluyendo la comunicación en ese nivel de la organización.

Los índices de trabajo en grupo (motivación, cooperación, identificación) son aceptables, no obstante, y a pesar que estos factores no influyen dentro del grupo de manera significativa, ni en la productividad, se debe trabajar en su elevación para revertir la dinámica grupal en la organización que atiende a formas de trabajo individualizadas, producto del sistema de trabajo imperante.

No existe una estrategia organizacional definida, que guíe la formación y consolidación de los valores organizacionales, los cuales no se comparten por todos los miembros.

En términos generales existe un clima organizacional satisfactorio, donde priman los aspectos positivos, pero

debe continuarse trabajando para su mejora continua, en aras de un mayor bienestar del capital humano implicado.

Se establecen una serie de objetivos de trabajo y posibles tareas a acometer para el mejoramiento del clima organizacional en el área objeto de estudio, en aras de lograr la plena integración de sus miembros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bakker, A. B.; & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee wellbeing and performance. En E. Diener, S. Oishi, y L. Tay (Eds.), *Handbook of wellbeing*. DEF Publishers.
- Barría González, J.; Postigo, A.; Pérez Luco, R.; Cuesta, M.; & García Cueto, E. (2021) Evaluación de Clima Organizacional: Propiedades psicométricas del ECALS. *Anales de Psicología*, 37(1), 168-177. <https://dx.doi.org/10.6018/analesps.37.1.417571>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Colina Ysea, F.; & Albites Sanabria, J. L. (2020). Aprendizaje e innovación: retos en las organizaciones del siglo XXI. *Desde el Sur*, 12(1), 167-176. <https://dx.doi.org/10.21142/des-1201-2020-0011>
- Daza Corredora, A; Beltrán García, L.; & Silva Rodríguez, W. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 29(1), 65-76. <https://doi.org/10.18359/rfce.4233>
- Gómez Ortiz, R. A.; & Topete Barrera, C. (2018). Avances teóricos de la gestión en un programa de posgrado. RIDE. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo*, 8(16), 411-438. <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/348/1626>
- González Rodríguez, S. S.; Viteri Intriago, D. A.; Izquierdo Morán, A. M; & Verdezoto Cordova, G. O. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400032&lng=es&tlng=es.
- Hakanen, J. J., Seppälä, P., & Peeters, M. C. W. (2017). High job demands, still engaged and not burned out? The role of job crafting. *International Journal of Behavioral Medicine*, 24(4), 619–627. <https://doi.org/10.1007/s12529-017-9638-3>

- Hanco Gómez, M. S.; Carpio Maraza, A., Laura Castillo, Z.; & Flores Mamani, E. (2021). Relaciones interpersonales y desempeño laboral en hoteles turísticos del departamento de Puno. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 12(3), 186-194. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.552>.
- Lobato, J. (2016). *Calificación y valoración de la enfermedad profesional: Análisis de la situación*. <http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v62sextra/ponencias8.pdf>
- Manjarrez Fuentes, N. N.; Boza Valle, J. A.; & Mendoza Vargas, E. Y. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 359-365. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100359&lng=es&tlng=es
- Organización Internacional del Trabajo (2014) *Educación obrera para el trabajo decente: módulo 5: condiciones de trabajo*. Oficina de País de la OIT para la Argentina.
- Pantoja Aguilar, M. P.; & Garza Treviño, J. R. (2019). Etapas de la administración: hacia un enfoque sistémico. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 139-154. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2412>
- Pedraza, N. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-23. <https://dx.doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191>
- Peña Rivas, H. C.; & Villón Perero, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Científica*, 4(2), 165-173. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Pérez Gálvez, J. C.; López Guzmán, T.; Gómez Casero, G.; & Medina Viruel, M. (2021). Análisis de la satisfacción y la lealtad en festivales musicales. Un estudio de caso en base al grado de conocimiento del jazz. *Cuadernos de Gestión* 21(1), 115-124. <https://doi.org/10.5295/cdg.180901mm>
- Pineda Henao, A. E. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 7(1), 9-25. <https://doi.org/10.22579/23463910.182>
- Pujol Cols, L.; & Dabos, G. E. (2021). Respuestas diferenciales ante las demandas emocionales del trabajo: una revisión de la literatura sobre características individuales y trabajo emocional. *Estudios Gerenciales*, 37(160), 472-491. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.160.4088>
- Rivera, D.; Carrillo, S.; & Forgiony, J. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, 39(22), 27-41. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n22/18392227.html>
- Salvador Moreno, J. E. (2018). Riesgos Psicosociales del aeropuerto de Manta. *Revista San Gregorio*, (22), 30-39. <http://201.159.222.49/idex.pp/REVISTASANGREGORIO/article/view/610>