



**FACULTAD  
DE INGENIERÍA  
INDUSTRIAL**

**Universidad de Matanzas  
Facultad de Ingeniería Industrial  
Departamento de Ingeniería Industrial**

**“Diagnóstico del clima organizacional en la Delegación Territorial de Matanzas del Instituto Nacional de Reservas Estatales y su influencia en la fluctuación laboral.”**

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

**Autora: Aimé de la Caridad López Macías.**

**Tutora: M. Sc. Azucena González Verde.**

**Matanzas, 2023**

### **Declaración de autoridad**

Hago constar que el trabajo titulado: “Diagnóstico del clima organizacional en la Delegación Territorial de Matanzas del Instituto Nacional de Reservas Estatales y su influencia en la fluctuación laboral.”, fue realizado como parte de la culminación de los estudios, en opción al título de Ingeniero Industrial, por la autora: Aimé de la Caridad López Macías, autorizando a la Universidad de Matanzas y a los organismos pertinentes a que sea utilizado por las instituciones para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Matanzas.

## **Agradecimientos**

*A mis padres, Ailema y Hansel, por ser los mejores, por luchar junto a mí y amarme sin condiciones.*

*A mi familia, que no hay otra igual ni más maravillosa.*

*A mi abuela Julia, por terminar de criarme.*

*A mis niñas DADÁ, Diana y Daniela, lo mejor que me llevo de la universidad, por quererme, por ayudarme a llorar y seguir.*

*A mi hermana Ailé, por todo.*

*A Irati y Susana, por ser mujeres por las que siempre será un gusto medirse.*

*A Yuri y Yaneisis, porque también han sido mis padres.*

*A mi abuelo Pastor, que siempre dice tener una bisnieta ingeniera.*

*A mi tutora Azucena, por su dedicación y compañía.*

*A los trabajadores del INRE, por su siempre constante ayuda.*

*Al claustro de profesores del Departamento de Ingeniería Industrial, por guiarnos hasta este momento.*

## **Resumen**

En el contexto empresarial actual, el impacto de los cambios sociales rápidos y sorprendentes se refleja en la influencia que el entorno ejerce sobre el individuo, un ser motivado por aspectos biológicos, psicológicos y sociales. Esta dinámica influye significativamente en la forma en que las organizaciones mismas se desarrollan y evolucionan. Esta investigación es realizada en la Delegación Territorial de Matanzas del Instituto Nacional de Reservas Estatales, entidad encargada de la garantizar la gestión y control de las Reservas Estatales del país. Cuenta con el objetivo principal de proponer un procedimiento para la evaluación del clima organizacional en la Delegación del INRE en Matanzas para conseguir que mejore el ambiente laboral en la empresa y la disminución de sus índices de fluctuación laboral. Con el fin de lograr la meta establecida, se realizan acciones como la aplicación de encuestas dirigidas a directivos y empleados, revisión de documentos y la aplicación de herramientas como el cuestionario de clima organizacional, la diferencia 6 y 7 del Modelo Servqual, el Diagrama causa-efecto, el método Delphi, entre otras. Entre los resultados más relevantes se resalta la identificación de las dimensiones afectadas del clima organizacional, que son la recompensa y la autonomía, y cómo estas influyen en la fluctuación de personal. Se plantea un plan de acciones (9) que permite que la empresa en estudio se enfoque en las causas principales.

**Palabras clave:** clima organizacional, fluctuación laboral, INRE.

## **Abstract**

In the current business context, the impact of rapid and surprising social changes is reflected in the influence that the environment exerts on the individual, a being motivated by biological, psychological and social aspects. This dynamic significantly influences the way organizations themselves develop and evolve. This research is carried out in the Matanzas Territorial Delegation of the National Institute of State Reserves, the entity in charge of guaranteeing the management and control of the country's State Reserves. Its main objective is to propose a procedure for evaluating the organizational climate in the INRE Delegation in Matanzas to improve the work environment in the company and reduce its labour fluctuation rates. In order to achieve the established goal, actions are carried out such as the application of surveys aimed at managers and employees, review of documents and the application of tools such as the organizational climate questionnaire, difference 6 and 7 of the Servqual Model, the Ishikawa Diagram, the Delphi method, among others. Among the most relevant results is the identification of the affected areas of the organizational climate (reward and autonomy) and how this influence personnel fluctuation. An action plan (9) is proposed that allows the company under study to focus on the main causes.

**Keywords:** organizational climate, job fluctuation, INRE.

## Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. Marco teórico referencial .....	7
1.1    Capital humano .....	7
1.1.1    Gestión del capital humano.....	8
1.1.2    Subsistemas de la gestión del capital humano.....	9
1.2    Clima organizacional .....	9
1.2.1    Antecedentes del clima organizacional .....	9
1.2.2    Conceptos de clima organizacional.....	10
1.2.3    Tipos de clima organizacional.....	11
1.2.4    Dimensiones del clima organizacional .....	13
1.2.5    Importancia de un correcto clima organizacional.....	19
1.3    Fluctuación laboral .....	21
1.3.1    Conceptos de fluctuación laboral .....	21
1.3.2    Causas de salida de personal .....	22
1.3.3    Tipos de fluctuación laboral.....	23
1.3.4    Efectos de alto índice de fluctuación laboral .....	23
1.4    Relación entre clima organizacional y fluctuación laboral .....	25
Conclusiones parciales .....	26
Capítulo II. Caracterización de la entidad. Diseño metodológico .....	28
2.1 Caracterización de la Delegación Territorial de Matanzas del Instituto Nacional de Reservas Estatales (INRE) .....	28
2.2 Selección del procedimiento.....	31
2.3 Desglose del procedimiento propuesto.....	31
Conclusiones parciales .....	46
Capítulo III. Aplicación del procedimiento seleccionado para el diagnóstico del clima organizacional y valoración de su influencia en la fluctuación laboral.....	48
3.1. Aplicación del procedimiento seleccionado .....	48
Conclusiones parciales .....	68
Conclusiones.....	69
Recomendaciones.....	70
Referencias Bibliográficas .....	71
Anexos .....	76

## **Introducción**

El clima organizacional es un concepto sumamente importante para el estudio y la comprensión del ámbito del comportamiento organizacional en la actualidad a nivel internacional. Según Chiavenato (2011) el clima organizacional se refiere al ambiente laboral existente entre los miembros de una organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

Su papel para el logro de empresas competentes y reconocidas es totalmente imprescindible, debido a que afecta a la experiencia vivida dentro de la organización que eventualmente afectará el comportamiento, la motivación y el compromiso laboral de los empleados o trabajadores. Si los empleados se desenvuelven en un clima positivo, entonces se espera que esto se traduzca en beneficios para la organización, pero si no se sienten en un ambiente que les resulte lo suficientemente agradable, entonces traerá consecuencias negativas. Por lo tanto, afecta todo el plan y puede hacer fracasar a la organización.

Puede entenderse, de esta forma, que el clima organizacional afecta el logro de la visión, misión y objetivo de la organización de forma substancial, por lo cual debe ser un aspecto atendido con la máxima atención y debidamente evaluado con regularidad, con la finalidad de no solamente remediar males existentes, sino de ser proactivos en el hallazgo de posibles deficiencias que puedan encontrarse en el futuro del desarrollo de la organización.

Cuando se evalúa el clima, lo que se hace es determinar mediante la percepción de los trabajadores, cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre éstos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo que actúan como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de las instituciones (Amaya y Martínez, 2016).

Muchas empresas dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos, administrativos y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la empresa, sus actividades y con sus compañeros de trabajo; sin embargo, todo se perjudica cuando no encuentran el clima organizacional adecuado para su desempeño profesional (La O Revilla y Bu Alba, 2023).

Es importante entender que un clima organizacional positivo fomenta la participación y la responsabilidad en el trabajo, lo que es esencial para el éxito de un emprendimiento sostenible. La cooperación y el intercambio de ideas entre personas con diferentes perspectivas son facilitados por un buen clima organizacional, lo que contribuye a una mayor eficacia en las iniciativas empresariales.

En Cuba, se han realizado investigaciones sobre el clima organizacional, como el estudio "Clima organizacional y su abordaje en la salud pública cubana" en 2020, llevada a cabo en el Hospital Pediátrico Dr. Eduardo Agramonte Piña, en Camagüey. Este estudio examinó la importancia del clima organizacional en la salud pública y concluyó que su enfoque brinda a las organizaciones la oportunidad de reflexionar y mejorar las prácticas de gestión para superar situaciones y capacitación de directivos y trabajadores (Sánchez Lera y Pérez Vázquez, 2020).

Recientemente, se publicó el estudio "Clima Organizacional en la Delegación Territorial del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente en Villa Clara, 2023". El objetivo fue realizar un diagnóstico para conocer la percepción de los trabajadores sobre diferentes aspectos del ambiente laboral. Se identificaron fortalezas y debilidades para mejorar áreas clave, potenciar el desarrollo de la entidad y promover el desarrollo y satisfacción de los empleados (López Díaz y Aguilera Martínez, 2023).

En los últimos años, en Matanzas, investigaciones similares, con enfoque en clima organizacional y en situaciones concretas en relación al mismo, han sido realizadas en otras entidades como: Sucursal 3471 de BANDEC en 2019, hospital ginecobstétrico provincial "Julio Rafael Alfonso Medina" en 2019, Contraloría Provincial en 2020, Empresa Pecuaria Genética en 2021, Dirección Provincial del Trabajo en 2021, UEB No.3 de TRANSMETRO en 2021, Empresa Comercializadora de Combustibles en 2021 y 2022, entre otras.

El clima organizacional es un tema de investigación amplio que abarca varios factores y relaciones causales. A través de estos ejemplos, se puede comprender mejor cómo funciona en diferentes contextos. Esto permite a los investigadores elegir diferentes aspectos a estudiar y ofrecer resultados que ayuden a comprender mejor el terreno organizacional.

También puede observarse cómo la fluctuación laboral se consolida como una problemática cada vez más común en el sistema empresarial cubano. 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.

En el estudio "Ocupados en la economía según situación del empleo", realizado por la Oficina Nacional de Estadística e Información de la República de Cuba (ONEI), se puede apreciar de forma clara cómo los trabajadores en las áreas no estatales van en aumento a través de los años, esto entre otros factores se debe a las medidas para abrir espacio a la iniciativa privada, promover el trabajo por cuenta propia y flexibilizar las restricciones al empleo tomados por el gobierno cubano (ONEI, 2021).

El aumento en los trabajadores del sector no estatal, así como la migración de los trabajadores hacia este sector, ha tenido como consecuencia el incremento de la inestabilidad del personal y los niveles de desaprovechamiento del capital humano en las empresas estatales.

Esta temática ha sido objeto de estudio en Matanzas, en relación con el clima organizacional, en investigaciones como, por ejemplo, la tesis "Diagnóstico del clima organizacional en ECOMAVI y su influencia en la fluctuación laboral" donde se examinó la relación entre ambos en la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones Matanzas. Con la utilización del cuestionario PNUD se identificaron las áreas críticas del clima organizacional y su impacto en la fluctuación laboral (Miró Rivero, 2017).

En el estudio realizado en UEB No.3 de TRANSMETRO en 2021, se propuso un procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional y su influencia en la fluctuación laboral. Se utilizaron el análisis de indicadores para calcular la fluctuación laboral y técnicas como la encuesta de clima organizacional del PNUD, revisión documental, tormenta de ideas y diagrama causa-efecto (González Sallo, 2021).

Estos estudios funcionan como importantes precedentes para la comprensión de la relación entre clima organizacional y fluctuación laboral, así como la necesidad del análisis de estas variables en conjunto para un correcto desarrollo empresarial.

La Delegación Territorial de Matanzas del Instituto Nacional de Reservas Estatales (INRE) es una entidad que posee una gran responsabilidad en lo relacionado al desarrollo de nuestro país, constituye el organismo encargado de dirigir, ejecutar y controlar la política del Estado y del Gobierno en cuanto a la Reserva Estatal y el control de la Movilitativa. Su correcto

funcionamiento es primordial y para ello ha de contar con una plantilla que lo permita, preparada y comprometida al logro de sus objetivos.

La fluctuación laboral se convirtió en una problemática para esta entidad en años recientes, donde su plantilla aprobada ha rondado los 65 trabajadores y las vacantes, cerca de 10 trabajadores cada mes, datos que se hallan recogidos en la documentación de los cierres de mes. También se ha podido apreciar una inestabilidad en la permanencia en los puestos ocupados, un aumento en el índice de ausentismo, falta de idoneidad en algunos puestos y una no adecuación de las funciones reales de los cargos según la plantilla. Todo esto afecta al cumplimiento de la misión de la entidad.

Estos aspectos han servido para que la empresa desee indagar en su clima organizacional, en estudiarlo para lograr una mejora que la acompañe en su camino hacia el cumplimiento de sus objetivos. En estos momentos, no cuenta con una herramienta que le permita esta evaluación y análisis científicamente argumentado, con la cual pueda, a partir de los resultados obtenidos, trazarse nuevas metas en base a estos para el logro de su misión, teniendo en cuenta las problemáticas existentes.

### **Problema científico:**

¿Es posible diseñar un procedimiento que permita evaluar el clima organizacional en la Delegación Territorial de Matanzas del Instituto Nacional de Reservas Estatales (INRE) con el fin de su mejora para lograr una reducción de la fluctuación laboral que experimenta?

La investigación contará con el **objetivo general** de: diagnosticar el clima organizacional de la Delegación Territorial de Matanzas del Instituto Nacional de Reservas Estatales para conseguir que mejore el ambiente laboral en la empresa y la disminución de sus índices de fluctuación laboral.

### **Objetivos específicos:**

1. Realizar un análisis consecuente del estado del arte y la práctica, acerca del objeto de estudio.
2. Proponer un procedimiento que permita evaluar el clima organizacional desde la concepción de fluctuación laboral en la Delegación Territorial de Matanzas del Instituto Nacional de Reservas Estatales (INRE).
3. Aplicar el procedimiento propuesto en la Delegación Territorial de Matanzas del Instituto Nacional de Reservas Estatales (INRE).

## **Métodos y técnicas utilizados en la investigación:**

La adopción de la dialéctica materialista como enfoque para la investigación científica permitió establecer la lógica que guía la investigación, la elección de métodos y técnicas para estudiar un tema en su evolución y complejidad, su naturaleza sistemática y objetiva, y también revelar las conexiones internas en la diversidad del fenómeno bajo estudio.

Dentro de los métodos teóricos utilizados, se puede apreciar el histórico-lógico, mediante el cual fue posible la aproximación a los referentes teóricos del bajo la lógica del fenómeno objeto de estudio. Además, fue utilizado el método analítico-sintético con la finalidad de analizar los resultados obtenidos a partir del procedimiento aplicado para determinar la influencia del clima organizacional en la fluctuación laboral en la Delegación Territorial de Matanzas del INRE. Por último, se hizo uso del enfoque sistémico, el cual propició la comprensión del objeto de estudio, así como las interrelaciones mutuas establecidas entre los componentes del proceso de gestión empresarial.

Entre los métodos empíricos, esta investigación se valió en gran medida del análisis documental, mediante el cual fue posible la recolección de datos e información afín al tema a estudiar. Se utilizan también encuestas para conocer sobre el estado del clima organizacional y la fluctuación laboral en la empresa, el Método Delphi Ponderado para el análisis de las causas, el Diagrama Causa-Efecto y el Servqual Modificado en sus diferencias 6 y 7.

El informe final de la investigación se encuentra estructurado de la forma siguiente:

**Capítulo I. Marco teórico referencial:** responde al marco teórico de la investigación, se realiza un análisis general de conceptos sobre la gestión del capital humano hasta llegar al estudio del clima organizacional y su incidencia en la fluctuación laboral, en el cual se expone una panorámica de los principales enfoques contemporáneos, sobre los cuales se basa el estudio.

**Capítulo II. Caracterización de la entidad objeto de estudio y metodología de la investigación:** se realiza la caracterización de la Delegación Territorial de Matanzas del Instituto Nacional de Reservas Estatales. A continuación, se propone el procedimiento a seguir para realizar el diagnóstico del clima organizacional y valorar su influencia en la fluctuación laboral existente.

**Capítulo III. Aplicación del procedimiento propuesto para el diagnóstico del clima organizacional y valoración de su influencia en la fluctuación laboral:** se aplica el procedimiento propuesto para el diagnóstico del clima organizacional en la Delegación Territorial de Matanzas del Instituto Nacional de Reservas Estatales y se evalúa qué dimensiones del mismo están incidiendo en la fluctuación laboral, con la propuesta de un plan de intervención para la mejora continua de este, que permita propiciar una disminución de la fluctuación laboral.

**Conclusiones:** dan respuesta a los objetivos del estudio, un grupo de **recomendaciones** que se encuentran en correspondencia con las conclusiones, así como las **referencias bibliográficas** en las que se basó el estudio y los **anexos** necesarios para una mejor comprensión de los resultados.

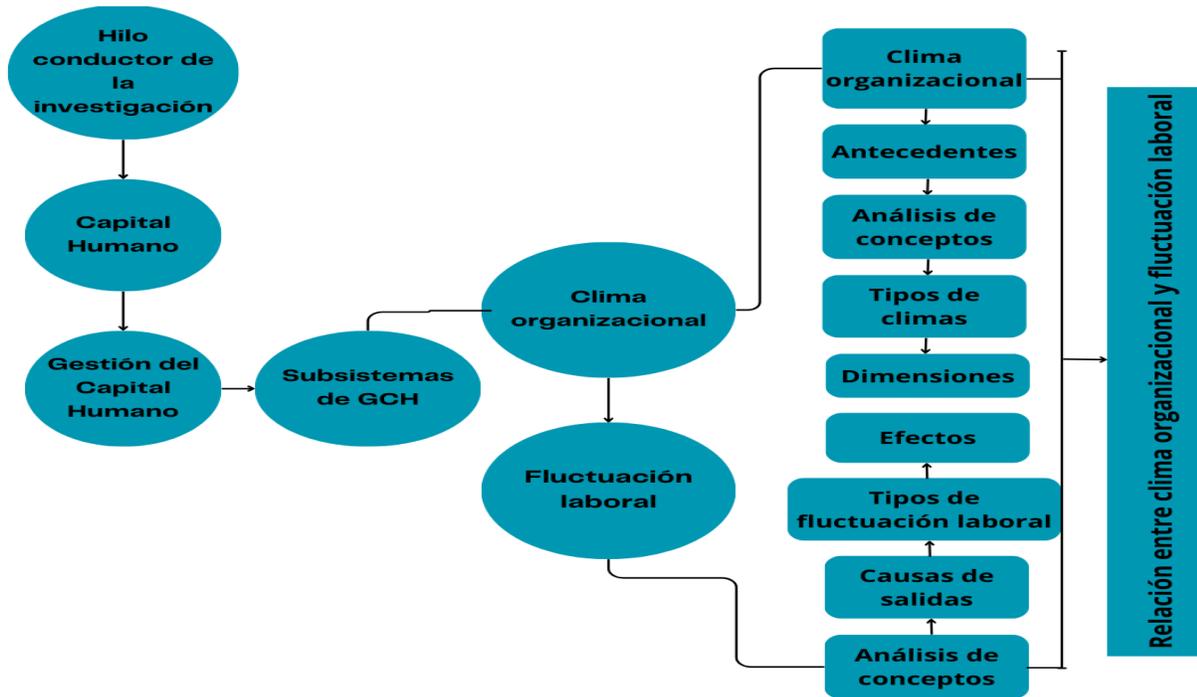
Para el desarrollo de la investigación se consultaron 71 fuentes bibliográficas, de ellas el 78,87 % de los últimos diez años, el 63,38 % de los últimos cinco años por lo que es actual y pertinente, así como el 15,49% en idioma inglés.

# Capítulo I. Marco teórico referencial

En este capítulo, como puede apreciarse en la figura 1.1, serán analizados los temas clima organizacional y fluctuación laboral, así como la relación existente entre ambos. Para su análisis se comienza con la explicación de los conceptos de capital humano, de la gestión del capital humano y de los subsistemas de esta gestión, para conocer cómo es que se entiende el clima organizacional en relación con estos.

**Figura 1.1.**

**Hilo conductor.**



## 1.1 Capital humano

El capital humano, como concepto, ha sido definido por distintos autores a lo largo de la historia, en el cuadro 1.1 se podrán apreciar algunos de ellos.

**Cuadro 1.1.**

**Definiciones del concepto capital humano según autores.**

Autor/Año	Definición
Cribeiro Díaz (2011)	Es el conjunto de conocimientos, habilidades y demás atributos de los individuos, que les pueden ser incorporados mediante el proceso de educación formal, no formal e informal y cuyo objetivo es el incremento del rendimiento y la productividad del trabajo.
Parra C. (2016)	El capital humano es considerado como el factor más importante de todos los recursos de la organización, debido a que posee la capacidad de pensar, razonar y brindar un valor agregado, a través de un

	desempeño óptimo, que se mantiene en constante evolución, por ser un recurso vivo.
Leyva Carreras et al. (2020)	Conjunto de habilidades, conocimientos y capacidades de toda la fuerza de trabajo de una organización, que contribuye a la productividad, la innovación y la creación de los beneficios económicos de la firma.
Crespo Toledo (2023)	Es la suma de talentos, habilidades, destrezas y experiencias, es decir, la suma de conocimientos que el ser humano adquiere a lo largo de su vida a través de la educación y formación.

De esta forma se puede concluir que el capital humano se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, competencias y capacidades adquiridas a través de la educación, la experiencia y la inversión en desarrollo personal. Estos activos son valiosos para una organización o sociedad, ya que permiten a los individuos desempeñarse eficientemente en el ámbito laboral y contribuir al crecimiento económico.

### 1.1.1 Gestión del capital humano

Para una comprensión más sencilla de los conceptos de la gestión del capital humano, fueron recogidos varios de estos en el cuadro 1.2.

#### Cuadro 1.2.

##### Definiciones del concepto gestión del capital humano según autores.

Autor/Año	Definición
Guest (1997)	Es la implementación de políticas y prácticas que permitan a los empleados contribuir de manera efectiva al éxito de la organización, al tiempo que satisfacen sus propias necesidades y aspiraciones.
Armstrong (2006)	La gestión del capital humano implica identificar, atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados con habilidades y conocimientos valiosos para la organización.
Kucharíková et al. (2015)	Es la capacidad de una organización para maximizar el uso y compartir el potencial de las personas, tanto para el trabajo diario como para la innovación e incluye una variedad de procesos y diferentes métodos de gestión para trabajar con las personas y su desarrollo en la organización.
Zarazúa Vilchis (2019)	Se enfoca en proporcionar conocimiento y habilidades a los empleados para potenciarlos en beneficio de la organización, mientras busca mejorar la productividad y retención del talento.
González Cao (2023)	Conjunción sinérgica del capital social (interacciones sociales de los trabajadores), capital intelectual (conocimiento intelectual de las personas) y capital organizacional (conocimiento organizacional).

Se puede deducir que la gestión del capital humano se refiere al conjunto de acciones y estrategias implementadas por una organización para identificar, atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados con habilidades y conocimientos valiosos, con el objetivo de

contribuir al éxito de la organización y satisfacer las necesidades y aspiraciones de los empleados

### 1.1.2 Subsistemas de la gestión del capital humano

Según Cuesta Santos (2010), los procesos claves de la gestión del capital humano que se desarrollen en una organización quedan concentrados en los subsistemas siguientes:

- **Flujo de recursos humanos:** inventario de personal, reclutamiento y selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, jubilación, recolocación o *outplacement*.
- **Educación y desarrollo:** formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, desempeño de cargos y tareas, planes de NTIC (recurrencia a Internet, Intranet, sistemas de información sobre RH, *e-RRHH*, *e-selección*, *e-learning*, etc.).
- **Sistemas de trabajo:** organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, planificación de recursos humanos y optimización de plantillas, perfiles de cargo.
- **Compensación laboral:** sistemas de estimulación material y moral, sistemas de pago a tiempo y por rendimiento, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, evaluación de puestos, etc.

Todos los factores incluidos en estos subsistemas son los que propician la imagen de la empresa que perciben sus empleados, es decir, los que construyen el clima o el ambiente que los mismos experimentan en ella. Esto es lo que se entiende por clima organizacional.

## 1.2 Clima organizacional

El clima organizacional constituye 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 (Piquera García, 2019). Debido a su importancia diversos autores notaron la necesidad de un estudio del mismo y lo tomaron como objetivo.

### 1.2.1 Antecedentes del clima organizacional

El concepto de clima organizacional surge en la década de 1930, cuando Lewin et al. (1939), colegas de la Universidad de *Iowa* comenzaron a investigar cómo el ambiente psicológico de una organización afectaba el comportamiento de los empleados.

En su famoso libro *"The Human Side of Enterprise"*, McGregor (1960) introdujo la noción de que el clima organizacional era un factor determinante en la motivación y el desempeño de los empleados. Si bien McGregor no utilizó explícitamente el término "clima organizacional", su trabajo sentó las bases para futuras investigaciones en esta área.

Posteriormente, el psicólogo Likert (1961) acuñó el término "clima organizacional" y lo definió como el estado psicológico del entorno laboral que influye en el comportamiento o los sentimientos de los empleados. Likert argumentó que un clima organizacional positivo, caracterizado por el apoyo, la comunicación abierta y la participación de los empleados, conducía a un mayor compromiso y desempeño.

Años más tarde, los investigadores Litwin y Stringer (1968) ampliaron el concepto y lo vincularon directamente con la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados.

A través de la literatura este concepto se ha denominado con diferentes términos como pueden ser ambiente organizacional o, atmósfera organizacional.

Existe una serie de investigaciones que vinculan el clima organizacional con varios factores de resultado organizacionales e individuales importantes. Por ejemplo, distintos estudios han demostrado una relación directa entre el clima organizacional y los factores de producción, como el bienestar y la salud de los empleados, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la rotación y las intenciones de rotación (Fajardo Aguilar et al., 2019).

El estudio del clima organizacional es crucial para comprender la influencia del entorno laboral en el desempeño y satisfacción de los empleados. Un clima positivo impulsa la productividad y el compromiso, mientras que uno negativo genera estrés y alta rotación. Mejorarlo beneficia la gestión de recursos humanos y la reputación de la empresa.

### **1.2.2 Conceptos de clima organizacional**

Para PNUD (2001), citado por Miró Rivero (2017), clima organizacional 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.

Se define como el producto de los sentimientos que despierta una empresa en sus trabajadores, provenientes de todos los componentes que afectan a estos sentimientos o percepciones. Estos componentes van desde la ubicación física de la entidad hasta sus

objetivos, así como sus salarios, servicios de comedor, condiciones de trabajo, limpieza, programas de incentivos e integración entre colegas (Amaru Maximiano, 2009).

Es la unidad de las particularidades sobresalientes en el contexto interno en que se maneja la organización, la cual practica influencia sobre las directivas, creencias, valores y percepciones de los individuos, lo que establece su conducta y sus niveles de complacencia. Agrupa las peculiaridades del ambiente físico que definen la personalidad de la institución y la distingue de otras. Un buen clima o un mal clima organizacional, trae efectos ya sean negativos o positivos para la organización, definidos por la apreciación que las personas tienen de ella (Ortiz-Campillo et al., 2019).

Cajiao Eraso (2020) lo da a entender cómo, una cualidad del ambiente laboral, que es percibido, experimentado y vivido por los trabajadores de la empresa; todo esto se relaciona, en cómo cada integrante logra organizar cada una de las experiencias vividas en su entorno laboral.

El clima laboral es un ente fundamental que construye cada persona de la organización en base a su experiencia y las percepciones, tanto físico como humanas en donde desarrollan sus actividades cotidianas y siendo un indicador fundamental puesto que un mal clima laboral constituye un grave obstáculo para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que la integran (Ponce et al., 2022).

El clima organizacional es un conjunto de acciones, comportamientos y condiciones que se dan en la empresa y que están directamente relacionados con la satisfacción de los empleados y el clima laboral. Tiene como objetivo crear un ambiente de trabajo positivo centrándose en áreas donde los empleados pueden hacer su trabajo diario y crear una experiencia positiva para ellos (Cañar Caisalitin et al., 2022).

A partir del conocimiento de estos conceptos, el clima organizacional se entiende como el ambiente o atmósfera que se percibe en una empresa, el cual está influenciado por factores como la cultura, valores, políticas y prácticas de la organización, y afecta el comportamiento y desempeño de los empleados.

### **1.2.3 Tipos de clima organizacional**

Para una comprensión más sencilla de los diferentes tipos de clima organizacional enunciados por Likert, fueron recogidos varios de estos en el cuadro presente en el **anexo 1**.

Estos son clima autoritario explotador, autoritario paternalista, participativo consultivo y participativo en grupos.

Además, según González Barranco (2018), el clima organizacional puede ser:

- **Clima abierto:** existe en organizaciones que se enfocan en conservar una sana dinámica laboral. poseer instalaciones laborales adecuadas a las actividades que realizan, así como, una adecuada comunicación entre sus miembros y con los líderes de la empresa, lo que fomenta la expresión de opiniones, ideas, planteamientos, entre otros.
- **Clima cerrado:** se refiere a aquellas organizaciones en donde las relaciones interpersonales son escasas, mientras que las jerarquías están sumamente distanciadas, con canales de comunicación cerrados, lo que dificulta la posibilidad de expresión de los colaboradores, viéndose afectado su comportamiento y su entorno inmediato. Estos ambientes se llenan de hostilidad, conflictos e insatisfacción laboral, lo cual dificulta el éxito de las mismas.

También puede definirse, de una forma más general, como **clima positivo, mejorable o negativo**. En este caso se entiende de la forma siguiente:

- **Clima positivo:** estimula la cooperación mutua. Es el ambiente psicológico que promueve la valoración del otro, el respeto y apoyo mutuo, la compensación recíproca, la ayuda desinteresada, la comunicación positiva, los acuerdos, el trabajo en equipo, el aprendizaje conjunto, el sentimiento de pertenencia, por cuanto es de interés de los empleados, que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer una buena labor (Guerrero Chávez et al., 2019).
- **Clima mejorable:** se refiere a un estado intermedio entre clima negativo y positivo, a una situación en la que el ambiente dentro de una organización no es óptimo y puede beneficiarse de mejoras. Brinda la posibilidad de implementar cambios y acciones para crear un entorno más positivo, productivo y satisfactorio para los miembros de la organización (González Vásquez et al., 2021).
- **Clima negativo:** cuando los empleados perciben un ambiente de trabajo poco saludable, con falta de apoyo emocional y social, falta de equidad en las decisiones y acciones de la organización, presión excesiva para alcanzar objetivos poco realistas, falta de claridad en los roles y normas, tensión y conflicto entre los miembros de la organización, entre otros factores que generan desmotivación y estrés. Puede ocasionar situaciones de conflicto,

insatisfacción en los empleados, ausentismo, bajas en la productividad, rotación de puestos, entre otros aspectos (Hernández Gracia et al., 2021).

### 1.2.4 Dimensiones del clima organizacional

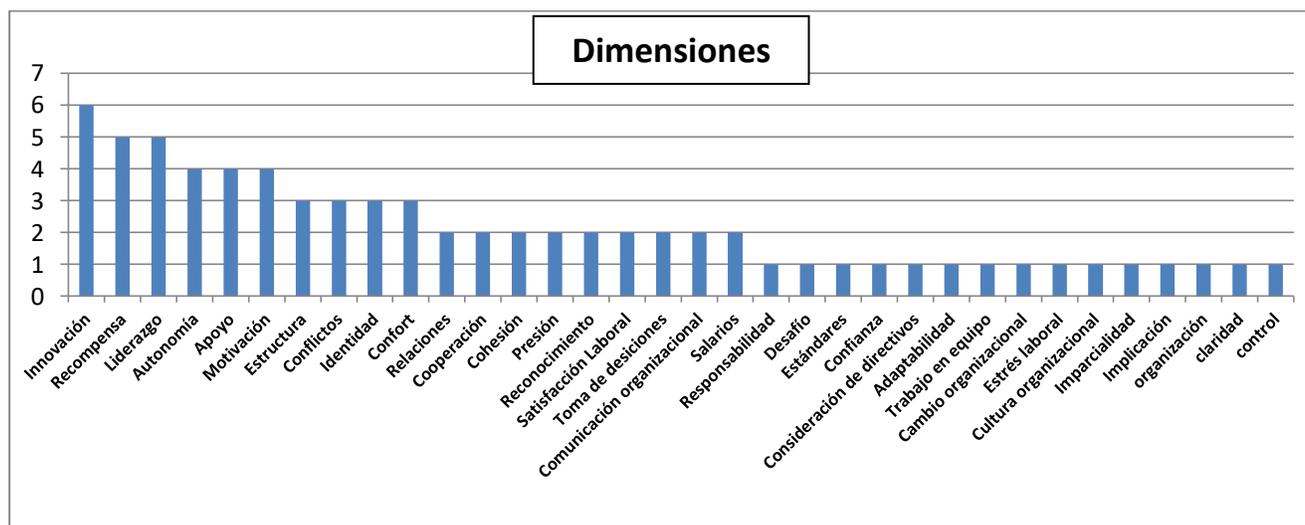
Para conocer cuáles son las categorías en las que se puede desglosar el clima organizacional se realizó una revisión de la bibliografía referente al tema, en la que se identifica que, aunque sean dimensiones bastante similares, cada autor define este clima mediante un grupo distinto de dimensiones. Algunas coinciden, se superponen, algunas engloban otras que autores muestran de forma individual, pero siempre existen dimensiones que sobresalen por su repetición a través de los estudios y del hincapié hecho en ellas.

Se organizaron las dimensiones enunciadas por distintos autores en un cuadro, presente en el **anexo2**, para una mayor facilidad de entendimiento.

A su vez, fue construido un gráfico que permite una fácil observación de cuántas veces fue expresada cada dimensión y, de esta forma, poder seleccionar las más repetidas a través de estas bibliografías, las cuáles serán las que se definirán y con las que se trabajará en esta tesis (Figura 1.2).

**Figura 1.2.**

**Frecuencia absoluta de las dimensiones del clima organizacional.**



Se puede apreciar que, aunque se analizan las definiciones de 8 autores, la mayor cantidad de veces que se repite una dimensión es de 6. Por lo tanto, las dimensiones que se observan en más de la mitad de las ocasiones son: la innovación, la recompensa, el liderazgo, la autonomía, el apoyo y la motivación.

- **Innovación:**

Para Koys y DeCotiis (1991), la innovación es la percepción de que el cambio y la creatividad son avivados y apoyados, inclusive el riesgo considerado dentro de nuevas áreas o áreas donde la organización tiene poca experiencia o no tiene experiencias previas.

Según Silva Freire (2009), consiste en la percepción de los empleados respecto al grado en el que se destaca la variedad, el cambio y los nuevos enfoques en la organización. En esta dimensión se ha de tener en cuenta el estímulo hacia el compartir nuevas ideas, la creatividad, el intentar siempre ver las cosas de modo diferentes y la experimentación, así como el análisis de las reglas y detalles burocráticos que dificulten la consideración de ideas nuevas y originales.

La innovación tiene en sí misma el mérito de crear valor y empujar a las sociedades hacia adelante a través del crecimiento y bienestar que este valor produce. La capacidad de innovar constituye un recurso más de la empresa al igual que sus capacidades financieras, comerciales y productivas y debe ser gestionado de manera rigurosa y eficiente. Esta por sí sola, no garantiza necesariamente, que se alcance el objetivo de mejora en la empresa, debe plantearse adecuadamente (Figuroa-Soledispa et al., 2022).

Arancibia Hualí (2023) toma para el estudio de esta variable la iniciativa presentada por los trabajadores al momento de la solución de problemas, el nivel de permisión en la creatividad e innovación para estas soluciones, si la innovación es una característica representativa de la organización, la facilidad con que las nuevas ideas de los empleados son consideradas, y la flexibilidad y adaptabilidad que presente la entidad ante los cambios.

En resumen, la innovación se refiere a la capacidad de una organización para fomentar y apoyar el cambio, la creatividad y la experimentación en áreas nuevas o donde la empresa tiene poca experiencia. Es un recurso valioso que puede generar valor y bienestar para la sociedad y debe ser gestionado eficientemente. La innovación también implica la iniciativa de los trabajadores, la permisión y consideración de nuevas ideas, la flexibilidad y adaptabilidad ante los cambios y la presencia de una cultura innovadora en la organización.

- **Recompensa:**

Para Hellriegel y Slocum (2010), la dimensión de recompensa abarca todos los incentivos tangibles e intangibles que se ofrecen a los empleados por su trabajo, incluye el salario, los beneficios, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo.

La recompensa constituye una forma acertada de establecer un sentimiento de involucramiento de los trabajadores con la empresa en que laboran. Este sentimiento se crea debido a que los premios son un medio de castigo y recompensa frente a los trabajos realizados, por lo que, al ser recompensados por un trabajo bien hecho, el empleado se sentirá más implicado con la entidad de lo que se encontraba antes de ser premiado por ella. Mientras que la empresa sea capaz de generar más premios que castigos, puede desarrollar un apropiado clima, siempre y cuando de por medio exista la correcta retroalimentación para un trabajo bien hecho o apoyarlo a mejorar (Hadiyantno, 2018).

Constantino Ignacio (2022), recalca que los reconocimientos no necesariamente tienen que ser tangibles o económicos; se pueden realizar reconocimientos a los logros y metas alcanzadas, no solo de manera individual, se puede premiar de manera pública. Es imperativo de las organizaciones reconozcan los esfuerzos de sus colaboradores; estos estímulos, generan un gran impacto en el clima organizacional.

Se resalta la necesidad de reforzar los comportamientos a través de estímulos positivos en lugar de negativos; sin embargo, en determinadas situaciones es necesario aplicar sanciones, cuando no se cumple con sus obligaciones de manera reiterada.

Con este conocimiento previo, se puede resumir que, la recompensa es un conjunto de incentivos tangibles e intangibles ofrecidos a los empleados por su trabajo, incluyendo salario, beneficios, reconocimiento y oportunidades de desarrollo. Esto establece un sentimiento de involucramiento y genera un clima laboral positivo. Las recompensas no necesariamente tienen que ser económicas, pueden ser públicas y enfocadas en logros y metas alcanzadas. Es importante reforzar comportamientos con estímulos positivos, pero en algunas situaciones se requiere aplicar sanciones.

- **Liderazgo o estilo de liderazgo:**

Esta dimensión se refiere al comportamiento habitual que presenta la gerencia con el equipo de trabajo, su proximidad con los trabajadores y su relación para alcanzar los objetivos planeados (Silva Freire, 2009).

Según Chiavenato (2015), citado por Trejo Levy (2023), es el proceso consistente en dirigir el comportamiento de las personas para que alcancen ciertos objetivos, también define los tipos de liderazgo que pueden existir en una organización.

### **Liderazgo autocrático:**

Está caracterizado por un líder que determina las directrices y políticas, la toma de decisiones está centralizada en este, con la mínima o nula participación de los colaboradores de la organización. Este líder se caracteriza por el alto nivel de supervisión y control hacia los colaboradores en todo momento, es decir, por ser un líder dominante dentro de la organización.

### **Liderazgo liberal:**

Está caracterizado por un líder que tiene una participación mínima en la toma de decisiones, esto permite que las decisiones sean tomadas por los colaboradores. La supervisión y control que realiza a sus colaboradores es mínima o nula, los colaboradores tienen total libertad en la realización de sus actividades.

### **Liderazgo democrático:**

Está caracterizado por un líder que bosqueja las directrices y políticas con la permisión de la participación y discusión continua en la toma de decisiones de la organización. Este tipo de líder se caracteriza por orientar a los colaboradores para que realicen de forma eficiente y eficaz sus actividades en la organización.

### **Liderazgo transformacional**

Considera al líder como una ser capaz de inspirar a los subordinados hasta el punto de que estos rindan por encima de las expectativas. Adicionalmente, los líderes transformacionales son aquellos que se centran en las necesidades intrínsecas de orden superior de sus seguidores y ofrecen un propósito que trasciende los objetivos a corto plazo (Gallegos Vargas, 2022).

Según Muguruza Vicente (2018), el liderazgo refiere al tipo y nivel influencia que ejercen los directores, jefes y supervisores sobre sus subordinados para alcanzar los objetivos planteados. Así mismo, el liderazgo influye en el comportamiento del colaborador y determina el tipo de clima organizacional que existe en una organización.

Se considera como la aptitud o capacidad de influenciar o dirigir a un grupo de individuos a lograr objetivos; el líder ideal demuestra aprecio, confianza, control, responsabilidad y presencia como características primordiales, lo que conduce a que estos sean los perfiles

más buscados por las organizaciones ya que es símbolo de producción (García y Valle, 2020).

En fin, el liderazgo no es más que el influir y dirigir a un grupo de personas para lograr objetivos, dado en diferentes estilos, como el autocrático, el liberal, el democrático o el transformacional. El líder ideal debe poseer características como aprecio, confianza, control, responsabilidad y presencia. Además, el comportamiento de la gerencia con su equipo de trabajo y su relación para alcanzar los objetivos planeados son elementos clave del liderazgo.

- **Autonomía:**

Silva Freire (2009) define esta dimensión como la percepción de los empleados respecto al grado en que se sienten estimulados a la autosuficiencia y a tomar sus propias iniciativas. Toma en cuenta su libertad para actuar según lo que creen correcto, qué tan estimulados son a hacerlo, el estímulo por parte de la dirección a confiar en sí mismos para enfrentar problemas, el nivel de interferencia que muestre la dirección en las tareas que les fueron asignadas a los trabajadores y si los procedimientos de trabajo son determinados por su cuenta.

La autonomía destaca el valor de la libertad y la necesidad de los funcionarios de contar con espacio y atribuciones, por una parte, que les permitan ejercer con independencia sus talentos y, por otra, que se reconozca el valor de la experiencia (Adriazola Díaz et al., 2019).

Puede ser entendida como el derecho a la libertad de acción, según el cual las personas deben desempeñar su trabajo de manera adecuada, de acuerdo con las reglas establecidas en la organización, sin un nivel de supervisión excesivo (Estrella Rivera, 2023).

En términos simples, la autonomía en el trabajo se refiere a la capacidad de los empleados para tomar decisiones y actuar de manera independiente sin una supervisión excesiva. Esto implica la libertad para hacer lo que consideran correcto, la confianza de la dirección en sus habilidades y la capacidad de establecer sus propios procedimientos. La autonomía es importante porque permite que los empleados utilicen sus habilidades y conocimientos de manera efectiva en su trabajo.

- **Apoyo:**

Para Silva Freire (2009), el apoyo en una organización es la percepción de los empleados respecto a la amistad y el sentimiento de apoyo que es experimentado en la organización.

Esta dimensión engloba la confianza entre los trabajadores, la calidad de sus relaciones interpersonales, su aceptación de los compañeros en grupos de trabajo, la actitud de apoyo por parte de la dirección, la aceptación de opiniones y el énfasis de la gerencia en el factor humano, es decir los sentimientos de las personas.

Dentro de una empresa debe existir el apoyo mutuo, se debe incentivar a los trabajadores para que estén dispuestos a apoyar a sus compañeros siempre y cuando sea necesario para poder culminar una labor que fue encomendada por un jefe (Vilca Velásquez, 2021).

Es un sentimiento de cada individuo, el que se refleja en el hecho de que la organización brinda un soporte en el caso de que los empleados necesiten ayuda. Esta va mejorando a medida que el trabajador se siente respaldado por la organización, es decir su motivación intrínseca aumenta cada vez que respaldan y valoran su trabajo (Estrella Rivera, 2023).

Entonces, se entiende que el apoyo en una organización implica relaciones positivas, confianza y respaldo entre los empleados. Es fundamental para el éxito de los proyectos y la motivación de los trabajadores. La dirección debe fomentar el ambiente de apoyo y valorar el factor humano.

- **Motivación:**

La motivación es la energía que impulsa a las personas a alcanzar sus metas y objetivos. En el contexto organizacional, la motivación se refiere a las acciones que los empleados emprenden para lograr las metas de la empresa, pero está condicionada por las necesidades individuales. El clima organizacional tiene un impacto en la motivación y el rendimiento de la organización. La motivación puede ser una fuerza impulsora o un obstáculo en la percepción del clima organizacional (García y Valle, 2020).

Según Muguruza Vicente (2018), esta dimensión se refiere a las condiciones extrínsecas e intrínsecas que estimulan a un colaborador para realizar sus actividades, ya sea en mayor o menor intensidad dentro de la organización.

### **Motivación extrínseca**

Según Ruiz Nizama et al. (2021), la motivación extrínseca se refiere a la influencia de estímulos o factores externos, como recompensas, compensaciones y premios, en el desempeño laboral. Los incentivos más comunes en el ámbito laboral son los aumentos de sueldo, las bonificaciones, los vales de compra y descuentos.

## **Motivación intrínseca**

Según Ruiz Nizama et al. (2021), se refiere a un impulso o estímulo que surge internamente en el colaborador para realizar sus actividades laborales. Esta motivación es impulsada por factores intangibles que generan una gran satisfacción para el colaborador, como el reconocimiento de un logro o la ampliación de conocimientos sobre las actividades que realiza.

Finalmente, puede concluirse que la motivación es la fuerza que impulsa a las personas a alcanzar sus objetivos y metas. En el ámbito organizacional, la motivación puede ser extrínseca o intrínseca, dependiendo de factores externos o internos. Además, el clima organizacional también puede afectar la motivación y el rendimiento de la organización.

### **1.2.5 Importancia de un correcto clima organizacional**

Esta variable es lo que permite evolucionar a una empresa a nivel general. Dicho aspecto es uno de los factores más importantes en el desarrollo idóneo de una empresa ya sea micro o macro, porque permite que, dentro de las relaciones interpersonales que debe existir entre los trabajadores, se dé de manera tal, que sus labores fluyan adecuadamente y se cumplan a cabalidad, con la presencia de una buena comunicación (Cajiao Eraso, 2020).

Silva Jiménez et al. (2020), concluye que, al existir climas organizacionales favorables y participativos, los empleados confían más en sus líderes y la satisfacción profesional es mayor a la de empresas que poseen un clima organizacional autoritario. Estos climas participativos generan respuestas problemáticas significativamente menores en comparación a los autoritarios. Al presentar un clima organizacional moderado a positivo, la presencia de Síndrome de *Burnout* es baja. Este síndrome es un estado de agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal que se produce como resultado del estrés crónico en el trabajo. Cuando este clima es capaz de lograr mantener expectativas positivas frente a al desempeño laboral, hace que el personal desarrolle pensamientos de eficacia laboral, que conlleva a la obtención de logros importantes en su vida personal y laboral.

Es decir, que un clima positivo fomenta la innovación, la creatividad y la colaboración entre los empleados, lo que puede mejorar la capacidad de la organización para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades.

Según García y Valle (2020), la importancia del clima organizacional radica en su capacidad de influir en el incremento de la productividad, la mitigación de ausentismos y costos, ya sean

de índole interna o externa. Además de la forma en que hace que los directivos frecuentemente tengan una actitud positiva y de mejoramiento continuo, a fin de tener una organización sostenible y sustentable

A su vez, el clima recibe el impacto de los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, los cuales generalmente contribuyen con su propio comportamiento a que el ambiente sea agradable. Por el contrario, cuando existen trabajadores insatisfechos no existe una garantía de impacto positivo, sino un probable aumento de la inestabilidad laboral.

El clima organizacional también tiene un impacto directo en la retención de talentos. Estos autores sostienen que los empleados tienden a permanecer más tiempo en una empresa cuando perciben un ambiente laboral favorable, con oportunidades de desarrollo, reconocimiento y apoyo emocional. Por lo que afirman que siempre debe existir el esfuerzo por convertir a la empresa en un excelente lugar para trabajar, lo que resultará recompensado con el prestigio y reconocimiento del mercado, lo que motiva la atracción y retención del talento (Paredes Floril y Quiroz Díaz, 2021).

El clima organizacional está íntimamente ligado a la motivación de los empleados, ya que, si la organización utiliza métodos para elevar la motivación los integrantes, estos tienden a mostrar buena actitud, lo que resulta en mejoras en las relaciones personales, esto influirá en el trabajo en equipo. Por el contrario, un clima organizacional negativo causa desinterés en las personas, inconformidad, lo que los lleva a generar grupos y así a contaminar a todo el personal de la organización y esto repercute en las metas trazadas por la organización (Pérez Castillo, 2023).

A partir de este análisis, se puede entender que un clima organizacional positivo es fundamental para el éxito de una empresa. Un ambiente laboral saludable promueve la motivación, la productividad y el compromiso de los empleados, lo que se traduce en una mayor eficiencia y rentabilidad. Además, un buen clima organizacional fomenta la retención de talentos y reduce la rotación de personal, lo que a su vez reduce los costos de reclutamiento y capacitación. También mejora la imagen de la empresa ante clientes, proveedores y posibles inversionistas. En resumen, un clima organizacional adecuado es esencial para el bienestar de los empleados y el éxito a largo plazo de la empresa.

### **1.3 Fluctuación laboral**

La fluctuación laboral se ha visto consolidada como un problema cada vez más común en las entidades cubanas estatales, por lo cual es necesario su análisis y estudio. Para esto, es primordial contar con una base teórica sobre el tema.

#### **1.3.1 Conceptos de fluctuación laboral**

El término fluctuación proviene del latín (fluctuari) o (fluctuare), que significa agitarse de un lado para otro; en lo referente a la fluctuación de personal o “rotación del personal”, “inestabilidad laboral”, “movilidad del personal” entre otras, como también se conoce, se relaciona por lo general al movimiento de altas y bajas que ocurren en la fuerza laboral de la empresa (Naranjo García et al., 2020).

De la consulta de estudios referentes al tema se pudo precisar que la fluctuación laboral, también suele denominarse como: inestabilidad laboral, movilidad laboral, movimiento de trabajadores y rotación del personal (Rodríguez Masjuan, 2020).

De acuerdo con Chiavenato (2000), la movilidad laboral abarca tanto las salidas como las entradas de personal en una organización. El término "rotación de recursos humanos" se utiliza para describir el intercambio de personas entre una organización y su entorno, teniendo en cuenta tanto las personas que ingresan como las que salen.

Para Obando Millán (2009), la fluctuación laboral es el resultado de factores o fenómenos presentes tanto dentro como fuera de la organización, que afectan la actitud del personal y los predisponen a abandonar la organización en algún momento.

Según Rodríguez Masjuan (2020), se refiere a los movimientos de entrada y salida definitiva que ocurren entre los empleados de una empresa en un período determinado. Esto incluye tanto las salidas voluntarias como las sanciones laborales. Es decir, se trata de la relación entre las personas que ingresan y salen de la organización, ya sea de forma voluntaria o involuntaria. Por lo general, se expresa en forma de un índice porcentual en un período de tiempo para realizar comparaciones y análisis.

La fluctuación laboral es la relación que se establece entre el conjunto de personas que ingresan y salen de la organización, comprende los cambios de los puestos de trabajo tanto a la entrada como a la salida. Se clasifica en fluctuación laboral real (interna o externa) y la

fluctuación laboral potencial. Es un proceso multicondicionado, considerándose los factores laborales, sociales y personales los de mayor incidencia (Torres Valdespino et al., 2023).

Se puede resumir que la fluctuación laboral se refiere a los movimientos de entrada y salida definitiva que ocurren entre los empleados de una empresa en un período determinado, incluye tanto las salidas voluntarias como las sanciones laborales. También se puede denominar rotación de recursos humanos o movilidad laboral, y se expresa en forma de un índice porcentual en un período de tiempo para realizar comparaciones y análisis. La fluctuación laboral puede ser impulsada por factores internos o externos que afectan la actitud del personal y los predisponen a abandonar la organización en algún momento.

### **1.3.2 Causas de salida de personal**

Según García (1985), citado por Vázquez Hidalgo y Ávila Leyva (2020), las salidas de personal de una organización pueden ser resultado de diversas causas y se pueden agrupar de la manera siguiente:

- Salidas inevitables o biológicas: se refieren a las bajas que ocurren debido a razones relacionadas con el fin de la vida laboral, como la muerte, jubilación e incapacidad para trabajar.
- Salidas socialmente necesarias: estas bajas están determinadas principalmente por necesidades sociales y la empresa no puede o no debe influir en su reducción. Ejemplos de esto son cuando un empleado comete un acto ilegal como fraude o robo.
- Salidas por motivos personales: son las bajas que los empleados promueven voluntariamente debido a factores relacionados con su vida personal.
- Salidas por motivos laborales: aquí se incluyen las bajas que son impulsadas por los propios empleados debido a razones salariales, condiciones ambientales anormales, inconvenientes con los horarios de trabajo, desacuerdo con los métodos de gestión, distancia del lugar de trabajo, desempeño de tareas incompatibles con sus habilidades o intereses profesionales, entre otras razones similares.
- Salidas por decisión de la empresa: engloba las bajas en las que la empresa toma la decisión, no el trabajador, y se considera positiva o beneficiosa para el trabajo de la empresa. Estas bajas pueden ser resultado de disciplina, incumplimiento del contrato debido a incompetencia o falta de aptitud para el puesto, separaciones por razones de reestructuración o vencimiento del plazo de contrato.

### **1.3.3 Tipos de fluctuación laboral**

Zaballa Gomariz et al. (2021), hablan sobre la fluctuación laboral voluntaria e involuntaria. La primera se refiere cuando el trabajador renuncia a su puesto de trabajo, y entre las causas que influyen en esa determinación se encuentran un conflicto con un superior o haber conseguido empleo en otra empresa. La segunda se realiza sin que se cuente con el deseo del empleado, pueden ser por una medida disciplinaria o por un inadecuado desempeño de su trabajo.

Además, la clasifica en real y potencial, en el primer caso es la salida consumada ante la cual no se puede tomar ninguna medida y se toman para su medición los registros de personal que existen en las organizaciones. En el segundo, no es más que el deseo latente del trabajador de abandonar su centro de trabajo en un momento dado.

La fluctuación laboral real es externa, cuando el movimiento se produce hacia una organización ajena al sector de origen, donde el individuo ha recibido su sistema de entrenamiento profesional básico. La fluctuación laboral real se considera interna, cuando el movimiento se produce de una unidad laboral a otra dentro del sector de procedencia, sin cambios esenciales en el contenido y dinámica de trabajo (Torres Valdespino et al., 2023).

La fluctuación potencial está relacionada con el deseo latente del trabajador de abandonar su centro de trabajo en un momento dado, el cual no se ha hecho efectivo por no haber encontrado el empleo que reúna los requisitos que desea y que se corresponda con sus expectativas, pero la posibilidad del abandono permanece oculta entre ellos y se materializará o no, de acuerdo con la dinámica de las condiciones y motivaciones de cada trabajador deseoso de abandonar su centro de trabajo (Esteva Prado et al., 2020).

La fluctuación potencial es más dañina que la fluctuación en términos económicos, debido a que afecta a la productividad del trabajo; y lo es también en términos sociales, pues conspira contra el buen clima laboral del grupo. Esa fluctuación potencial es más difícil de determinar (Cuesta Santos, 2010).

### **1.3.4 Efectos de alto índice de fluctuación laboral**

Un alto índice de fluctuación laboral trae consigo efectos adversos a las empresas que lo sufren. Algunos pueden ser los siguientes:

- **Impacto en la productividad:** la rotación de personal puede afectar la continuidad operativa y el desempeño de los equipos de trabajo, ya que la constante entrada y salida de empleados puede interrumpir la colaboración y el flujo de trabajo (Chiavenato, 2009). Zaballa Gomariz et al. (2021), mencionan que una alta rotación de personal puede afectar la productividad de una empresa y al aprovechamiento de la jornada laboral, dado por el tiempo que permanece el puesto vacante o porque los nuevos trabajadores no tienen la habilidad suficiente.

Cuando los empleados abandonan la organización de manera frecuente, se pierde experiencia y conocimientos acumulados. La salida de empleados con experiencia puede llevar a una disminución en la eficiencia operativa, ya que los nuevos empleados necesitan tiempo para adaptarse y aprender. Además, la contratación y el entrenamiento frecuentes pueden generar costos adicionales y reducir la capacidad de producir a pleno rendimiento.
- **Costos asociados:** Vázquez Hidalgo y Ávila Leyva (2020), enuncian que una alta rotación de personal conlleva costos adicionales para la empresa. La necesidad de reclutamiento y selección frecuentes implica gastos en publicidad de empleo, evaluación de candidatos y procesos de contratación. Además, la pérdida de empleados experimentados lleva consigo el costo de la formación y capacitación de nuevos empleados para cubrir esas posiciones. Estos costos pueden afectar negativamente el presupuesto y los recursos disponibles para otras áreas de la empresa.
- **Impacto en la calidad de productos y servicios:** en un estudio de Zaballa Gomariz et al. (2021), se encontró que la inestabilidad laboral puede afectar negativamente la calidad del producto. Los autores argumentan que cuando los trabajadores se sienten inseguros en sus trabajos, pueden estar menos motivados para realizar su trabajo de manera efectiva, lo que puede llevar a una disminución en la calidad del producto, así como lo puede hacer el desconocimiento del funcionamiento de los procesos de los de nueva incorporación.

La rotación de personal puede tener un efecto negativo en la calidad del servicio al cliente. La pérdida frecuente de empleados experimentados puede provocar una falta de continuidad en el trabajo y la transferencia inadecuada de conocimientos y habilidades. Esto da lugar a una disminución en los estándares de calidad, desempeño inconsistente y una experiencia insatisfactoria para los clientes. La calidad afectada termina por dañar la reputación de la empresa y dificultar la retención de clientes (Michael y Fotiadis, 2022).

- **Dudas sobre la credibilidad e imagen de la empresa:** la alta rotación de personal puede afectar negativamente la percepción de los clientes sobre la empresa, ya que los empleados nuevos o inexperimentados pueden tener dificultades para brindar un servicio de calidad (Zaballa Gomariz et al., 2021).

Cuando la fluctuación es decisión de la entidad demuestra un mal trabajo en el proceso de selección o de formación y mantenimiento de los recursos humanos. Además, este proceso trae una mala imagen en la entidad, ya que los trabajadores se marchan insatisfechos y comienzan a manifestar criterios negativos, lo que afecta la contratación de nuevos empleados. Un alto índice de fluctuación señala a una organización con deficiencia (Esteva Prado et al., 2020).

- **Impacto en moral del equipo de trabajo:** la fluctuación laboral puede afectar la moral de los empleados que permanecen en la organización, al generar incertidumbre y afectar su compromiso y satisfacción laboral (Allen, 2008).

Los cambios constantes en la plantilla de trabajo debilitan el trabajo en equipo, por lo general el proceso de adaptación y aceptación del equipo con el nuevo trabajador no es todo lo rápido que la empresa necesita, se necesita tiempo para generar cierto nivel de confianza y empatía (Vázquez Hidalgo y Ávila Leyva, 2020).

#### **1.4 Relación entre clima organizacional y fluctuación laboral**

Como ya se mencionó anteriormente en este trabajo, según Allen (2008), un alto índice de fluctuación laboral incide de forma negativa en la moral de los equipos de trabajo puesto a que genera incertidumbre y afecta su compromiso y satisfacción laboral. Es decir, si la fluctuación es alta y constante, puede generar una cultura de inestabilidad y falta de compromiso por parte de los empleados, lo que se traduce en un clima laboral deficiente. Por otro lado, si la fluctuación es baja y los empleados permanecen en la organización durante un período prolongado, puede generar una cultura de lealtad y compromiso, lo que trae consigo un correcto clima organizacional.

Méndez Bordón et al. (2014) concluyen que una de las causas que tienen más peso cuando existen elevados índices de fluctuación laboral que existen en una empresa, son las deficiencias en el clima organizacional de la misma. Problemas como las deficiencias en los procesos de comunicación entre directivos y trabajadores y la aplicación de inadecuados estilos de dirección con predominio del autoritarismo, terminan por hacer que los

trabajadores no se sientan del todo cómodos en sus puestos y opten por el abandono de la organización.

Rodríguez Masjuan (2020) define que en el comportamiento del nivel de fluctuación además de las causas de motivos personales, los problemas con el centro, y las motivadas por la disciplina laboral, también influyen otras variables como clima laboral, satisfacción laboral, motivación laboral, y conflicto laboral. Afirma que un buen clima laboral es capaz de mejorar el ambiente que existe en la empresa y aumentar la satisfacción de los trabajadores, lo que conduce a una mayor retención de talentos, en otras palabras, una menor fluctuación laboral.

El ambiente que se crea en la organización propicia o no la satisfacción, fidelidad y el sentido de pertenencia de los trabajadores, de manera que si el entorno que les rodea es desfavorable influenciará negativamente en su rendimiento lo que afecta la productividad de la empresa, crea desánimo y descontento en los trabajadores que favorece la fluctuación del recurso humano (González Sallo, 2021).

Martínez Morales (2021) analiza los resultados obtenidos en estudios de clima organizacional realizados en una institución, en la que el clima resulta ser favorable, para llegar a la conclusión de que la baja fluctuación real de personal en la misma y la alta satisfacción de los trabajadores, es en gran parte el resultado de este clima adecuado.

A través de este análisis, se comprende que el clima organizacional de una empresa posee un impacto significativo en la fluctuación laboral que experimente la misma. Un ambiente laboral positivo, donde los empleados se sienten valorados, motivados y tienen una buena comunicación con sus superiores y compañeros de trabajo, puede ayudar a retener a los empleados y reducir la tasa de rotación. Por otro lado, un ambiente laboral negativo, donde hay falta de comunicación, poca motivación y conflictos internos, puede llevar a una alta tasa de rotación y dificultades para retener a los empleados. Por lo tanto, es importante que las empresas presten atención al clima organizacional y trabajen para crear un ambiente laboral positivo y saludable para sus empleados.

### **Conclusiones parciales**

1. La literatura científica ha abordado de manera exhaustiva los conceptos de capital humano, gestión del capital humano, clima organizacional y fluctuación laboral, reconociéndolos como elementos esenciales para comprender la dinámica laboral y el éxito empresarial.

2. En el marco del estudio del clima organizacional, la innovación, la recompensa, el liderazgo, la autonomía, el apoyo y la motivación se identificaron como las dimensiones más relevantes, cuyo análisis permite comprender las percepciones de los empleados acerca de su entorno laboral y sus implicaciones en la productividad y el compromiso organizacional.
3. Existe una estrecha relación entre el clima organizacional y la fluctuación laboral en las empresas, lo que concluye que un clima laboral positivo puede contribuir a la retención del talento y a la reducción de la rotación de personal, para generar beneficios económicos y estratégicos para la organización.

## **Capítulo II. Caracterización de la entidad. Diseño metodológico**

En este capítulo, se presentan las estrategias para abordar la problemática en cuestión. Se describe la entidad objeto de estudio y se propone el procedimiento que incluye las etapas y fases necesarias para llevar a cabo la investigación. Además, se explican las técnicas que se utilizarán para el análisis de los datos.

### **2.1 Caracterización de la Delegación Territorial de Matanzas del Instituto Nacional de Reservas Estatales (INRE)**

El Instituto Nacional de Reservas Estatales (INRE) tiene ubicada su Delegación Territorial de Matanzas en la calle novena, esquina con calle cuarta, en el reparto Camilo Cienfuegos. Fue fundada el 27 de mayo de 1981 con la finalidad de convertirse en el organismo encargado de dirigir, ejecutar y controlar la política del Estado y del Gobierno en cuanto a la Reserva Estatal y el control de la Movilitativa. Forma parte del esquema de estructura y organización del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, todo bajo la dirección del Partido Comunista de Cuba y el Gobierno, por lo que su mando superior está integrado por altos oficiales y su plantilla se integra mayormente por el personal desmovilizado o licenciado como militares en activo.

Las reservas materiales están constituidas por el conjunto de bienes que se acumulan desde tiempos de paz para garantizar, durante situaciones excepcionales, la vida de la población, mantener y elevar la capacidad de resistencia del país, asegurar la realización de las acciones combativas, mantener la seguridad y el orden interior y continuar la actividad económica productiva (Reyes Estévez, 2020).

Dentro de estas se encuentran las reservas estatales, las reservas intocables para la defensa, las reservas movilitativas y reservas del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, que incluyen las reservas populares intocables. Las situaciones excepcionales para las cuales son acumuladas estas reservas son el estado de guerra o la guerra, la movilización general y el estado de emergencia.

#### **Misión:**

Nuestra misión es garantizar la eficiente gestión y control de la Reserva Estatal y la Movilitativa en cumplimiento de las políticas establecidas por el Estado y el Gobierno cubano. Nos comprometemos a salvaguardar los recursos estratégicos del país, fortalecer la seguridad y el bienestar de la nación.

**Visión:**

Aspiramos a mantener la mayor rigurosidad en la dirección, ejecución y control de la política del Estado y del Gobierno en cuanto a la Reserva Estatal y el control de la Movilitativa, con efectividad y transparencia.

**Valores:**

El conjunto de valores de la organización se basa en los principios del socialismo y la revolución cubana. Estos valores incluyen la lealtad a la patria y al pueblo cubano, el compromiso con la defensa y la seguridad nacional, la solidaridad, la disciplina, el respeto a la autoridad y la jerarquía, la honestidad, la transparencia, la eficiencia y la eficacia en el desempeño de las misiones asignadas.

**Relación con el entorno:**

Esta institución cuenta con una estrecha relación con la totalidad de empresas estatales de la provincia, ya que un porcentaje de las producciones de esta pasa a ser considerado reserva y, por tanto, ha de ser reconocida por la entidad.

**Organigrama de la empresa:**

La entidad se divide en las áreas de Dirección, Sub Delegación General, Sub Delegación de Reservas Materiales, Sub Delegación Económica, Sub Delegación de Logística y Departamento de Servicios Internos, como se muestra a continuación.

**Caracterización de la fuerza de trabajo:**

La plantilla aprobada de la entidad es de 65 puestos de trabajo, de los cuales se encuentran ocupados 50 actualmente (76,9 %), donde de estos trabajadores 25 son hombres y 25 mujeres. Estos puestos están divididos en las categorías ocupacionales de Cuadros, con 6 trabajadores (12 %); de técnicos, con 31 (62%); de encargados de servicios, con 9 (18 %); y operarios, con 4 (8%). Sus niveles escolares se desglosan en nivel medio, donde se encuentran 3 empleados (6 %); nivel medio superior, con 9 (18 %); técnicos medios, con 8 (16 %); técnicos medios superiores, con un empleado (2 %); y nivel superior, con 29 (58 %). Estos se dividen en un rango de edad de 18 a 65 años, donde se encuentran 48 empleados (96 %) y de 66 a 79 años, con 2 trabajadores (4 %).

La figura 2.2, muestra una representación gráfica de los porcentajes que representan cada grupo de trabajadores en cuanto a la plantilla existente en la entidad.

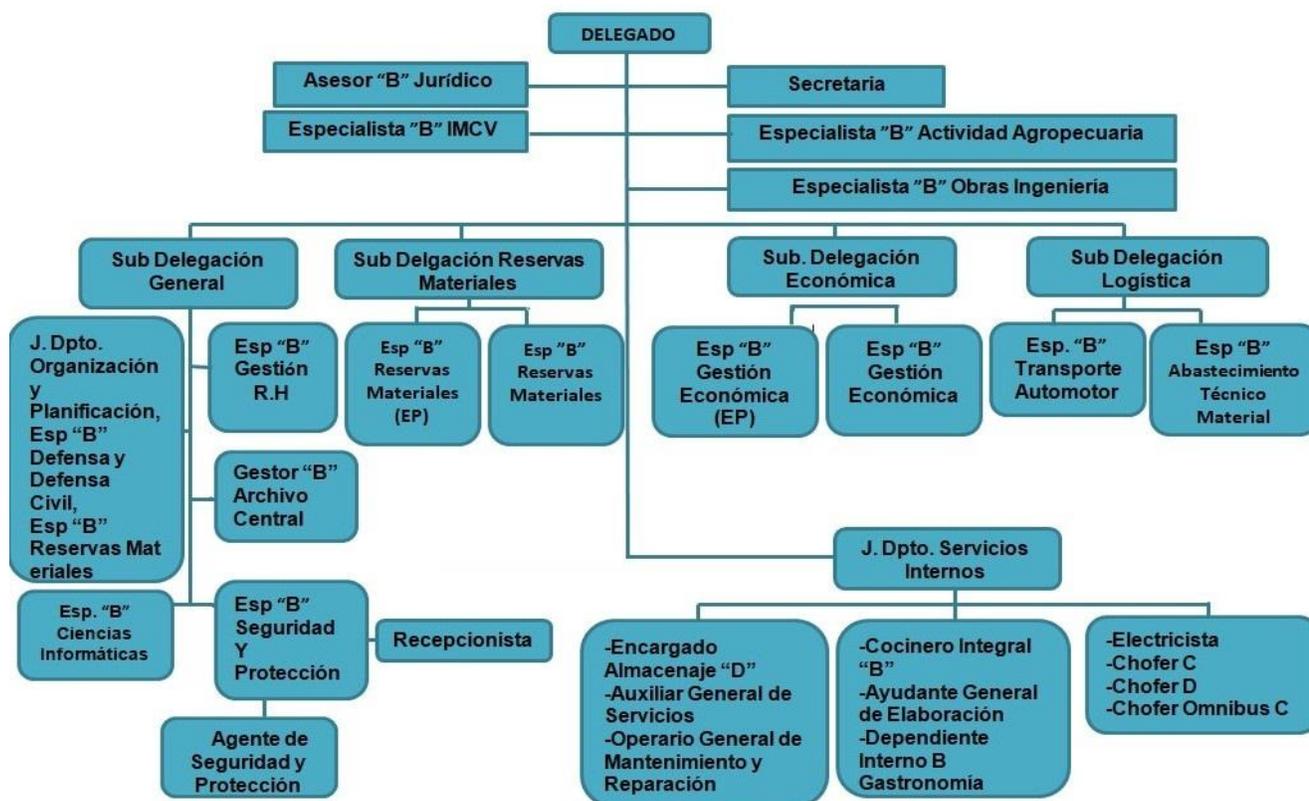


Figura 2.1.  
Organigrama de la organización.



Figura 2.2.  
Caracterización de la fuerza laboral.

## 2.2 Selección del procedimiento

Existen diferentes estudios con una amplia diversidad en cuanto a sus enfoques, ideas y criterios para el análisis y estudio del clima laboral y la fluctuación laboral en empresas. Para una comprensión más efectiva de los mismos, fue realizado el cuadro 2.1.

Si se toma en cuenta lo antes analizado, se concluye que el procedimiento más afín con el objetivo de este trabajo es el realizado por Miró Rivero (2017). Algunas de las herramientas a utilizar serán sustituidas o adaptadas, debido a que las dimensiones estudiadas por la autora con respecto al clima no coinciden con las que serán analizadas en este estudio.

## 2.3 Desglose del procedimiento propuesto

El procedimiento propuesto consta de 3 etapas, a partir de las cuales, será posible el diagnóstico del clima organizacional en la Delegación Territorial del INRE en Matanzas, este se aprecia en la figura 2.3.

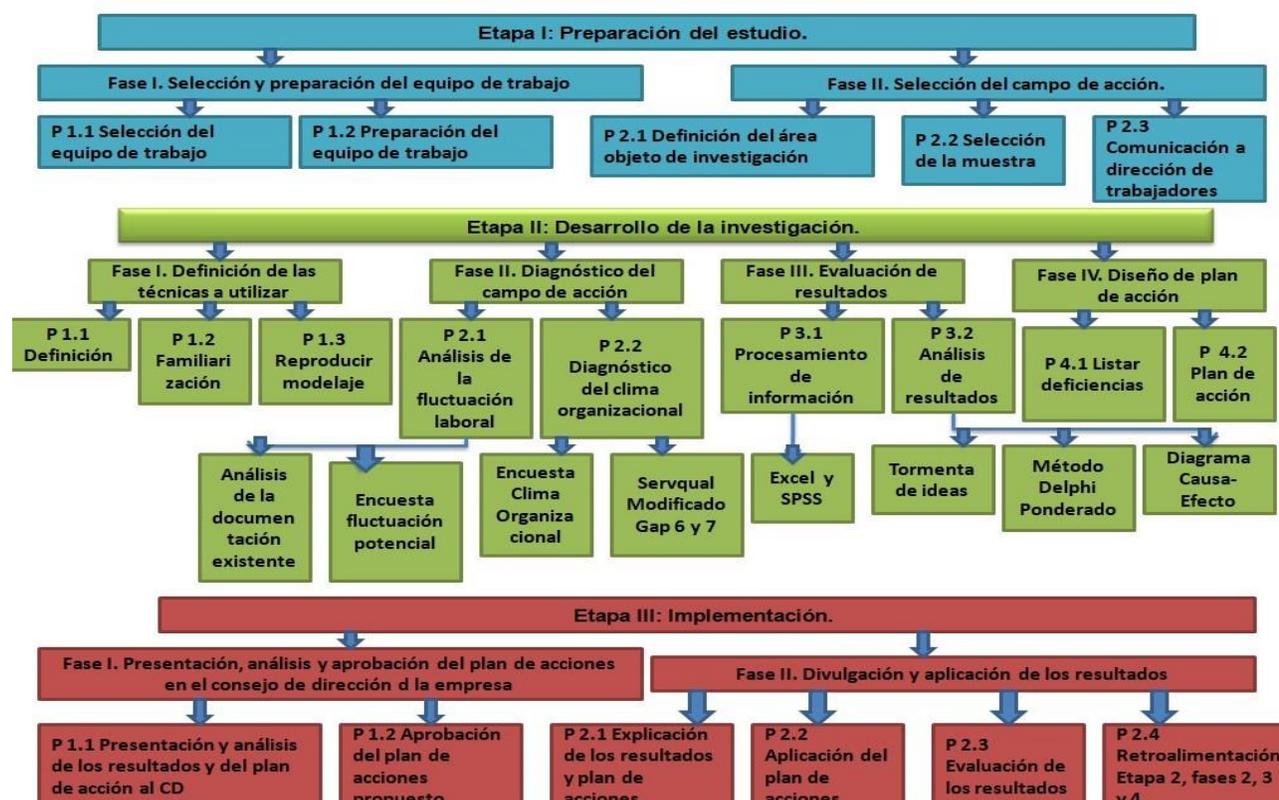


Figura 2.3.

Procedimiento general para el diagnóstico y mejora del clima organizacional.

Fuente: elaboración propia a partir de Miró Rivero (2017).

## Cuadro 2.1.

### Estudios sobre clima organizacional y fluctuación laboral según diferentes autores.

Autor/Año	Procedimientos	Herramientas, instrumentos o técnicas utilizadas	Fortalezas o debilidades
Silva Freire (2009)	<p>Etapa 1: diseño del estudio.</p> <p>Etapa 2: selección de población y muestra.</p> <p>Etapa 3: recogida de información mediante distintos instrumentos.</p> <p>Etapa 4: análisis de los resultados.</p>	<p>Cuestionario socio demográfico de elaboración propia.</p> <p>Cuestionario de clima organizacional de elaboración propia.</p> <p>Cuestionario de satisfacción laboral de Meliá y Peiró S20/23.</p> <p>Cuestionario de compromiso organizacional de Hrebiniak y Alutto.</p> <p>Cuestión para evaluar grado de concienciación de los empleados con respecto a la misión, visión, valores y objetivos de la organización.</p>	<p><b>Fortalezas:</b> analiza la variable clima organizacional, en las dimensiones autonomía, innovación, entusiasmo y apoyo, liderazgo, reconocimiento y recompensa.</p> <p><b>Debilidades:</b> no analiza la variable fluctuación laboral.</p>
González Verde et al. (2015)	<p>Etapa 1: preparación del estudio.</p> <p>Etapa 2: desarrollo de la investigación.</p> <p>Etapa 3: implementación.</p>	<p>Cuestionario sobre clima organizacional.</p> <p>Test Opinión de toda la organización.</p> <p>Test A usted que lo motiva.</p> <p>Encuesta diagnóstico de salud organizacional.</p> <p>Cuestionario de satisfacción laboral.</p> <p>Cuestionario trato y relaciones.</p>	<p><b>Fortalezas:</b> analiza la variable clima organizacional, en las dimensiones motivación, estimulación, liderazgo, toma de decisiones y control.</p> <p><b>Debilidades:</b> no analiza la variable fluctuación laboral.</p>

		<p>Servqual Modificado diferencia 6 y 7.</p> <p>Tormenta de ideas.</p> <p>Diagrama causa –efecto.</p> <p>Método Delphi ponderado.</p>	
Miró Rivero (2017)	<p>Etapa 1: preparación del estudio.</p> <p>Etapa 2: desarrollo de la investigación.</p> <p>Etapa 3: implementación.</p>	<p>Encuestas a directivos y trabajadores.</p> <p>Análisis documental.</p> <p>Cuestionario del PNUD.</p> <p>Diferencia 6 y 7 del Modelo Servqual.</p> <p>Diagrama causa-efecto.</p> <p>Método Delphi,</p> <p>Encuesta de fluctuación potencial.</p>	<p><b>Fortalezas:</b> analiza las variables clima organizacional y fluctuación laboral de forma conjunta.</p> <p><b>Debilidades:</b> solamente analiza el clima organizacional en las dimensiones de liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.</p>
Vázquez Hidalgo y Ávila Leyva (2020)	<p>Etapa 1: diagnóstico del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.</p> <p>Etapa 2: análisis de la variable Fluctuación Laboral en la entidad.</p> <p>Etapa 3: análisis de las variables independientes que inciden en la fluctuación laboral.</p> <p>Etapa 4: estrategias para dar</p>	<p>Diagrama causa-efecto.</p> <p>Método Delphi.</p> <p>Entrevistas.</p> <p>Matriz DAFO.</p> <p>Encuestas de satisfacción laboral, de motivación, de clima organizacional y de conflicto laboral.</p>	<p><b>Fortalezas:</b> estudia como variables independientes que inciden en la fluctuación laboral, la satisfacción laboral, la motivación, el clima organizacional y el conflicto laboral.</p> <p><b>Debilidades:</b> su estudio sobre clima organizacional solo se realiza con las dimensiones liderazgo y reciprocidad.</p>

	soluciones a los problemas detectados.		
Aguila Fuentes (2021)	<p>Etapa 1: preparación del estudio.</p> <p>Etapa 2: establecimiento del campo de acción.</p> <p>Etapa 3: análisis de los indicadores a medir en cada una de las dimensiones del clima organizacional.</p> <p>Etapa 4: análisis y solución.</p>	<p>Revisión documental.</p> <p>Tormenta de ideas.</p> <p>Cuestionario del PNUD.</p> <p>Entrevista.</p> <p>Método Delphi ponderado.</p> <p>Diagrama causa-efecto.</p> <p>Modelo Servqual modificado.</p>	<p><b>Fortalezas:</b> analiza la variable clima organizacional, en las dimensiones liderazgo, estructura, comunicación, motivación y reciprocidad.</p> <p><b>Debilidades:</b> no analiza la variable fluctuación laboral.</p>
Zaballa Gomariz et al. (2021)	<p>Etapa 1: planificación del estudio.</p> <p>Etapa 2: análisis preliminar.</p> <p>Etapa 3: análisis de la fluctuación laboral.</p>	<p>Tormenta de ideas.</p> <p>Diagrama causa-efecto.</p> <p>Observación directa.</p> <p>Entrevista.</p> <p>Encuesta.</p> <p>Revisión documental.</p>	<p><b>Fortalezas:</b> plantea un procedimiento detallado sobre el análisis de la fluctuación laboral en una entidad.</p> <p><b>Debilidades:</b> no analiza la variable clima organizacional.</p>
Chiang Vega et al. (2022)	<p>Etapa 1: selección de muestra.</p> <p>Etapa 2: aplicación de instrumentos.</p> <p>Etapa3: análisis de resultados.</p>	<p>Cuestionario de clima organizacional (Koys y Decottis, 1991, adaptado y validado por Chiang, et al., 2008).</p> <p>Cuestionario de Estrés Laboral (Karasek, 1979).</p>	<p><b>Fortalezas:</b> analiza la variable clima organizacional, en las dimensiones apoyo, innovación, confianza y autonomía.</p> <p><b>Debilidades:</b> no analiza la variable fluctuación laboral.</p>

<p>Arancibia Huali (2023)</p>	<p>Etapa 1: diseño de investigación. Etapa 2: selección de población y muestra. Etapa 3: aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos. Etapa 4: análisis de consideraciones éticas. Etapa 5: análisis y contrastación de resultados.</p>	<p>Entrevista sobre clima organizacional basado en la competencia técnica del Ministerio de Salud de Perú. Cuestionario de satisfacción laboral basadas en SL-SPC 2005.</p>	<p><b>Fortalezas:</b> analiza la variable clima organizacional, en las dimensiones liderazgo, innovación, recompensa, confort, estructura organizacional, toma de decisiones, comunicación organizacional, remuneración, identidad, resolución de conflictos y cooperación, motivación. <b>Debilidades:</b> no analiza la variable fluctuación laboral.</p>
-----------------------------------	---	---	---

## **Etapa I. Preparación del estudio**

Esta etapa se basa en la selección del personal que trabajará en la investigación.

### **Fase I. Selección y preparación del equipo de trabajo.**

En esta fase se selecciona el grupo de expertos que formará parte del equipo de trabajo.

La fase de evaluación del conocimiento y confiabilidad de los expertos implica utilizar cuestionarios de competencia que se basan en la experiencia adquirida en el campo. Durante esta etapa, se selecciona y prepara cuidadosamente a los miembros del equipo para asegurar respuestas sólidas que respalden el desarrollo de la investigación.

#### **Paso 1.1. Selección del equipo de trabajo**

##### **Método de Selección de los expertos**

El experto se selecciona con la utilización del coeficiente de competencia, que se basa en la evaluación del experto sobre su nivel de conocimiento con respecto al problema a resolver y las fuentes de información que respaldan su evaluación. El coeficiente de competencia se calcula de la forma siguiente:

$$K = (K_c + K_a) / 2$$

Donde:

**K:** coeficiente de competencia. Se obtiene al promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario, se propone que este coeficiente debe estar entre  $0,8 < K < 1$ , con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales dispuestos a participar de la investigación.

De modo, que si:

$0,8 \leq K \leq 1$ ; K es alto, el experto tiene competencia alta.

$0,5 \leq K \leq 0,8$ ; K es medio, el experto tiene competencia media.

$0 \leq K \leq 0,5$ ; K es bajo, el experto tiene competencia baja.

**K<sub>c</sub>:** coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto. Es la valoración que tiene el experto acerca del problema a resolver, a partir de su propia valoración, en una escala de 0 (desconocimiento absoluto) a 10 (pleno conocimiento) y este valor dividido entre 10 (**Tabla 2.1**).

**Ka:** coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto. Al experto se le presenta una tabla sin cifras orientándoles que marque con una (x) sobre cuál de las fuentes ha influido más en su conocimiento de acuerdo con los niveles ALTO (A), MEDIO (M) y BAJO (B) (**Tabla 2.2**).

De tal modo que:

Si  $K_a = 1$ : influencia alta de todas las fuentes

Si  $K_a = 0.8$ : influencia media de todas las fuentes

Si  $K_a = 0.5$ : influencia baja de todas las fuentes

**Tabla 2.1.**

**Coficiente de conocimiento.**

Características	Prioridad	Valoración
Conocimiento	0,181	
Competitividad	0,086	
Disposición	0,054	
Creatividad	0,100	
Profesionalidad	0,113	
Capacidad de análisis	0,122	
Experiencia	0,145	
Intuición	0,054	
Actualización	0,127	
Colectividad	0,018	

Fuente: Miró Rivero (2017).

**Tabla 2.2.**

**Coficiente de argumentación.**

Fuente de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios.			Voto		
	Alto	Medio	Bajo	A	M	B
1. Estudios teóricos realizados	0,27	0,21	0,13			
2. Experiencia práctica	0,24	0,22	0,12			
3. Conocimientos de trabajo en Cuba	0,14	0,1	0,06			
4. Conocimientos de los trabajos en el extranjero.	0,08	0,06	0,04			
5. Consultas bibliográficas	0,09	0,07	0,05			
6. Cursos de actualización	0,18	0,14	0,1			
Total	1	0,8	0,5			

Fuente: Miró Rivero (2017).

## **Paso 1.2. Preparación del equipo de trabajo**

Esta se lleva a cabo mediante la revisión de documentos, talleres, charlas, seminarios, entre otros, dándoles a conocer de forma general de métodos y técnicas a aplicar en el procedimiento propuesto.

## **Fase II. Selección del campo de acción**

Se trata de establecer cuál será la unidad, área y la muestra a encuestar del total de la población.

### **Paso 2.1. Definición de la unidad, área y cargos objeto de investigación**

Se elige el área según la conveniencia de la entidad, en correspondencia con el comportamiento de los cargos con mayor fluctuación laboral en la empresa.

### **Paso 2.2. Selección de la muestra**

Se trata de determinar la muestra necesaria para llevar a cabo el estudio, esta muestra será la que dé respuesta a las encuestas que serán realizadas.

Para obtener su tamaño es necesario utilizar la siguiente expresión:

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

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

N: Tamaño de la población.

K: Coeficiente que depende del nivel de confianza. 2 para el 95,5 % de nivel de confianza.

e: error con que se trabaja. 10% es el límite para que los resultados de una investigación sean conclusivos por lo tanto  $e \leq 10\%$ .

P: % de la población que reúne las características para el estudio.

Q: % de la población que no reúne las características para el estudio.

La posición más conservadora que proporciona un tamaño de muestra, generalmente se asume que  $P=Q=0,5=50\%$

## **Proceso de Estratificación**

**Ce=Muestra/Población**

Ce: Coeficiente de estratificación

$$\mathbf{Mtpa = Tpa \times Ce}$$

Mtpa: Muestra de trabajadores por área.

Tpa: Trabajadores por área.

### **Paso 2.3. Comunicación al consejo de dirección y trabajadores del área o unidad del propósito y alcance de la investigación**

Una vez que se ha establecido el propósito de la investigación, las áreas de enfoque y se ha seleccionado la muestra, se comunica esta información al consejo de dirección y a todos los trabajadores de la organización.

## **Etapa II. Desarrollo de la Investigación**

En esta etapa se presentan las técnicas y herramientas fundamentales que se utilizarán a lo largo de la investigación científica. Se establecen los fundamentos personalizados de cada una de estas técnicas, así como los pasos a seguir en la etapa de análisis.

### **Fase I. Definición de las técnicas a utilizar**

Se definen las técnicas y herramientas de trabajo para el desarrollo de la investigación.

#### **Paso 1.1. Definición de las técnicas a utilizar**

Este paso destaca las diferentes herramientas básicas, como encuestas, entrevistas y cuestionarios, que proporcionarán una comprensión más profunda del tema de investigación. Se enfatiza la importancia de estas herramientas para respaldar el estudio científico que se llevará a cabo.

#### **Paso 1.2. Familiarización con las técnicas a utilizar**

Esta implica un ciclo de aprendizaje sobre las diversas técnicas para recopilar información que serán utilizadas a lo largo de la investigación.

#### **Paso 1.3. Reproducir modelaje de técnicas a utilizar**

Quedan fijados todos los posibles modelos.

### **Fase II. Diagnóstico del campo de acción**

Esta fase incluye el diagnóstico de la fluctuación laboral y del clima organizacional, con el apoyo del grupo de trabajo seleccionado en la etapa anterior.

## Paso 2.1. Análisis de la fluctuación laboral

Después de recopilar y gestionar la información disponible en la organización sobre su personal, se lleva a cabo una evaluación para determinar la tasa de fluctuación durante el período analizado.

El cálculo de la de fluctuación se realiza por la siguiente expresión:

$$\text{IFG} = \text{Total de bajas por fluctuación} / \text{Cantidad de trabajadores (Según nóminas en período de análisis)} \times 100$$

Donde:

IFG: Índice de fluctuación laboral general.

### Tabla 2.3.

#### Análisis de la fluctuación general.

Meses	Altas	Bajas	Plantilla cubierta	% de Bajas por fluctuación

El análisis en el campo de acción de la investigación corresponde a los últimos 3 años, del 2021 al 2023.

#### Encuesta de Fluctuación Potencial

Con el objetivo de conocer el comportamiento de las bajas que ocurren en la organización, así como ahondar en sus causas, se aplica la encuesta presente en el **(Anexo 3)**.

El análisis de la fluctuación potencial se realiza a través de la siguiente expresión:

$$\text{IFP} = \text{FP} / \text{P} \times 100$$

Donde:

IFP: Índice de fluctuación potencial.

FP: Fluctuantes potenciales.

P: Promedio de trabajadores.

$$\text{IFPi} = \text{FP}_i / \text{P} \times 100$$

Donde:

IFP<sub>i</sub>: Índice de fluctuación potencial particular.

FP: Fluctuantes potenciales por causa.

P: Promedio de trabajadores.

## **Paso 2.2. Diagnóstico del clima organizacional**

El proceso de diagnóstico del clima organizacional involucra la utilización de diversas técnicas y herramientas de trabajo con el fin de evaluar y analizar el estado actual y el comportamiento de la organización.

### **Encuesta**

Una encuesta es una técnica de investigación que utiliza preguntas estructuradas para obtener información sobre las opiniones, actitudes y comportamientos de una población. Esta técnica se utiliza para recopilar datos de una muestra representativa de la población y permite obtener información objetiva y cuantificable (Gallhofer y Saris, 2014).

### **Encuesta de clima organizacional**

Este cuestionario (**Anexo 4**) es el resultado de una adaptación del realizado por Arancibia Hualí (2023), con la utilización de sus ítems para medir las dimensiones de liderazgo, innovación, recompensa y motivación, sumado a una combinación los ítems utilizados por Chiang Vega et al. (2022) y Silva Freire (2009) para medir autonomía y apoyo.

La herramienta de evaluación del clima organizacional consta de 30 premisas e identifica 6 dimensiones del clima organizacional, cada una mediante 5 premisas, las cuales serán clasificadas en una escala Likert con valores del 1 al 5, según las clasificaciones: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo o totalmente de acuerdo. La evaluación en cada ítem sumará el valor que se le otorgue, a modo de puntos.

**Liderazgo:** premisas 1,2, 3, 4,5.

**Innovación:** premisas 6, 7,8, 9, 10.

**Recompensa:** premisas 11, 12, 13, 14, 15.

**Motivación:** premisas 16, 17, 18, 19, 20.

**Autonomía:** premisas 21, 22, 23, 24, 25.

**Apoyo:** premisas 26, 27, 28, 29, 30.

El clima organizacional se calificará en:

**Clima negativo:** puntaje de 30 a 70.

**Clima mejorable:** puntaje de 71 a 110.

**Clima positivo:** puntaje de 111 a 150.

Cada dimensión se clasificará individualmente como:

**Deficiente:** puntaje de 5 a 11.

**Mejorable:** puntaje de 12 a 18.

**Correcta:** puntaje de 19 a 25.

Estas escalas son el equivalente porcentual a las utilizadas por Arancibia Huali (2023), para clasificar el clima y sus dimensiones en su encuesta, adaptadas para la cantidad de ítems necesarios para medir las dimensiones estudiadas en este trabajo.

### **Tormenta de ideas**

La tormenta de ideas es una técnica de generación de ideas en la que un grupo de personas se reúne para generar una gran cantidad de ideas en un corto período de tiempo, sin juzgar ni criticar ninguna de ellas. Esta técnica se utiliza para fomentar la creatividad y la innovación, permitiendo explorar nuevas perspectivas y enfoques para encontrar soluciones creativas e innovadoras a los problemas planteados. La suspensión del juicio crítico es fundamental para que las ideas fluyan libremente durante la sesión de lluvia de ideas.

### **Método Delphi ponderado**

Tiene como objetivo ponderar las causas fundamentales emitidas por los expertos según el orden de importancia de las mismas en el efecto; indica el orden de prioridad respecto a las soluciones y su nivel de influencia en el cambio pretendido.

Una vez emitidas las valoraciones, se condensa en una tabla o matriz de juicios Matriz de ponderación de causas, donde  $R_j$  significa la sumatoria de los valores otorgados por cada uno de los expertos (E). Se deduce de la  $R_j$  menor la causa más importante y de la  $R_j$  mayor la causa menos importante. Después se calcula la concordancia (C) según la formulación correspondiente y si se alcanza  $C \geq 60\%$  para cada  $R_j$  se acepta un buen nivel de consenso. Si en una segunda ronda (otra valoración en una segunda hoja, previo conocimiento de los resultados de la primera matriz) no se alcanza ese nivel de C, se descarta esa causa respecto al consenso del ordenamiento, lo cual no la veta como causa.

Expresión para el cálculo de C:

$$C = (1 - V_n/V_t) * 100$$

Donde:

C: concordancia expresada en porcentaje.

V<sub>n</sub>: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

V<sub>t</sub>: cantidad total de expertos participantes.

### **Diagrama de Causa – Efecto**

El diagrama de causa-efecto, diagrama de Ishikawa o espina de pescado es una técnica usada para identificar las posibles causas de un problema central, usado también para mejorar procesos y recursos en una organización. La “espina de pez” muestra los resultados insatisfactorios o también conocidos como “efecto”, e identifica los factores o “causas” que lo originan, entonces al estar compuesto por varias variables existen dos maneras de realizar este diagrama, siendo el primero cuando se trabaja con un grupo de personas que puedan realizar una lluvia de ideas del posible problema; y el segundo se trata de encontrar la idea principal para graficarla y por medio de los huesos del diagrama ir reconociendo las causas secundarias del problema (Burgasí Delgado et al., 2021).

### **Modelo Servqual Modificado**

El modelo Servqual modificado es una adaptación del modelo original de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985-1988), que se utiliza para evaluar la calidad percibida de una organización a través del constructo de satisfacción del cliente. Este instrumento utiliza cinco atributos para la evaluación de la calidad y establece siete diferencias o gaps que explican la evaluación de la calidad realizada. La medición de estos aspectos se realiza mediante encuestas preestablecidas dirigidas a clientes externos e internos y directivos, y la escala utilizada por este instrumento es altamente confiable y válida.

Diferencia No.6. Evalúa la satisfacción del cliente interno, mediante la diferencia entre percepciones y expectativas (**Anexo 5**).

Diferencia No.7. Mide el conocimiento que tienen los directivos de las verdaderas necesidades de sus subordinados (**Anexo 6**).

Se utilizó la escala de valores entre -2 y 2, lo que es equivalente a los distintos niveles de satisfacción.

**Tabla 2.5.**

**Escala diferencial.**

<b>Escaladiferencial</b>	<b>Valornumérico</b>	<b>Grado de satisfacción</b>
Mucho menos de lo esperado	-2	Muy insatisfecho
Menos de lo esperado	-1	Insatisfecho
Igual a lo esperado	0	Normal
Más de lo esperado	1	Satisfecho
Mucho más de lo esperado	2	Muy satisfecho

**Fuente:** Miró Rivero (2017).

**Fase III Evaluación de los resultados obtenidos**

El procesamiento de la información recopilada a través de diversas herramientas y técnicas se lleva a cabo para evaluar su comportamiento por parte del equipo de trabajo. Esto tiene como objetivo identificar los elementos que están influyendo en el clima organizacional de la entidad.

**Paso 3.1 Procesamiento de la información**

Se procesa la información que brindan las diferentes técnicas mediante las tablas dinámicas de Excel y el software SPSS.

**Paso 3.2 Análisis de los resultados**

El equipo de trabajo realiza una evaluación y selección de los elementos que afectan el clima laboral en la entidad, unidad organizativa o área seleccionada, identificándolos y enumerándolos.

**Fase IV. Diseño del plan de acciones para la mejora continúa**

Esta fase es de gran importancia, ya que detalla las deficiencias, factores o elementos negativos que afectan el clima organizacional. A partir de esta información, se proponen acciones específicas que se incluirán en el plan de mejoras continuas, así como la especificación de los responsables, ejecutores, controladores y fechas de cumplimiento.

**Paso 4.1 Listar las deficiencias o factores que están presentes como negativos y que afectan el clima organizacional**

Se crean listas de los elementos que afectan el clima organizacional y que constituyen deficiencias a tener en cuenta por la dirección para mejorar el clima organizacional.

#### **Paso 4.2 Elaborar el plan de acción para la mejora continua**

El equipo de trabajo, en colaboración con los directivos de las áreas clave, desarrolla un plan de acción con el propósito de mitigar o eliminar las causas que generan el efecto detectado en la investigación. Este plan de acción abordará los aspectos siguientes:

#### **Tabla 2.4.**

##### **Plan de acción.**

<b>Deficiencias</b>	<b>Acciones a cumplir</b>	<b>Responsable</b>	<b>Ejecutantes</b>	<b>Controla</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>

Fuente: Miró Rivero (2017).

#### **Etapa III. Implementación**

Esta etapa implica la implementación del plan de acciones propuesto una vez que ha sido analizado y aprobado por el consejo de dirección de la entidad. Además, se comunica la información a las áreas o colectivos laborales sobre el alcance del plan, se realiza un seguimiento y evaluación de los resultados esperados y se proporciona retroalimentación en caso de brechas en su implementación.

#### **Fase I. Presentación y análisis de los resultados obtenidos, y del plan de acciones propuesto en la Delegación Territorial del INRE, Matanzas**

Los resultados obtenidos en las etapas previas se presentan al consejo de dirección de la Delegación para su examen y aprobación, así como se les proporciona la información necesaria para que todos los miembros del consejo comprendan los hallazgos y alcancen un consenso.

#### **Paso 1.1. Presentación y análisis de los resultados alcanzados al Consejo de Dirección.**

Se presentará la propuesta para conocimiento del consejo de dirección aportando toda la información para su análisis.

#### **Paso 1.2. Aprobación del plan de acciones propuesto.**

Se toman acuerdos en el consejo de dirección con respecto a la aprobación del plan de acciones propuesto para su posterior aplicación.

## **Fase II. Divulgación y aplicación de los resultados.**

Se debe informar detalladamente a los directivos y trabajadores de la Delegación sobre el alcance del plan de acciones propuesto y crear las condiciones necesarias para su aplicación en todas las áreas.

### **Paso 2.1 Explicación de los resultados obtenidos y el plan de acciones propuesto a los directivos de la unidad y colectivos laborales**

Se explica el alcance del procedimiento a todos los trabajadores de los colectivos de la Delegación objeto de estudio.

### **Paso 2.2. Aplicación del plan de acciones**

Este paso consiste en la implementación del plan de acciones propuesto para la mejora continua del clima organizacional.

### **Paso 2.3. Evaluación de los resultados.**

Se controla periódicamente la efectividad del plan de acción.

### **Paso 2.4. Retroalimentación (Etapa 2, Fases 2, 3 y 4)**

Al conocer las diferencias entre el estado actual y el estado deseado tras la implementación del plan de acciones, se pueden hacer correcciones y mantener una mejora continua en el clima laboral de la Delegación.

### **Conclusiones parciales**

1. La Delegación Territorial del INRE del municipio de Matanzas posee una alta fluctuación laboral, con una plantilla aprobada de 65 trabajadores, de ella cubierta 50 puestos para un 76.9 %, donde existe una igualdad entre cantidad de hombres y mujeres, y la categoría operacional con más trabajadores es la de técnicos (62 %), la mayoría de trabajadores posee un nivel de educación superior (58 %) y el rango de edad más abundante es de 18 a 65 años (97 %).
2. El procedimiento propuesto permite analizar y mejorar el clima organizacional en la Delegación a través de su aplicación práctica, contribuyendo a conocer las posibles causas de la fluctuación laboral.

3. La etapa II del procedimiento permite realizar un diagnóstico de la situación actual de la Delegación y establecer un plan de acciones para la mejora continua del clima organizacional.
4. La etapa III del procedimiento permite evaluar la efectividad de las acciones implementadas para reducir las brechas en el clima organizacional y disminuir la rotación laboral en la Delegación.

### **Capítulo III. Aplicación del procedimiento seleccionado para el diagnóstico del clima organizacional y valoración de su influencia en la fluctuación laboral.**

En este capítulo se exponen los resultados de la aplicación del procedimiento mostrado en el capítulo anterior para la realización del diagnóstico del clima organizacional en la Delegación Territorial del INRE en Matanzas, con enfoque en la fluctuación laboral que la afecta. También, se presenta el plan de acciones para la resolución de los problemas detectados en la entidad.

#### **3.1. Aplicación del procedimiento seleccionado**

##### **Etapas I. Preparación del estudio**

En esta etapa se escoge el grupo de expertos que trabajaran en la investigación, se les instruye sobre el objetivo de la misma y se selecciona al personal al que se le realizan las encuestas que permiten el diagnóstico del estado de la Delegación.

##### **Fase I. Selección y preparación del equipo de trabajo**

A través de un cuestionario de competencia, se eligen a los expertos que integrarán el equipo de trabajo, se analiza su nivel de conocimiento y fiabilidad, en relación con su experiencia en la actividad, para asegurar respuestas que impulsen la investigación.

##### **Paso 1.1 Selección del equipo de trabajo**

##### **Resultados de la selección de expertos**

El grupo de especialistas seleccionados se precisa como se muestra a continuación en el cuadro 3.1.

##### **Cuadro 3.1.**

##### **Posibles expertos.**

<b>Experto</b>	<b>Nombre y Apellidos</b>	<b>Cargos</b>
E1	Carlos Quiroga Rivero	Delegado
E2	Odalys Bárbara López Aguerrebere	Sub Delegada General
E3	Daylín Lantigua García	Especialista B en Recursos Humanos
E4	Esther Lydia Izquierdo León	Especialista B en Recursos Humanos
E5	Erduys Reyes García	Sub Delegado de Reservas Materiales
E6	Aleyda Jenks González	Sub Delegada Económica
E7	Carlos Manuel Rey Amiot	Gerente de Organización y Planificación

E8	Yamilet Martínez Carmenatys	Asesora Jurídica
E9	María Rosa Flores Valera	Especialista en Reservas Materiales
E10	Yamilet García Cerrate	Especialista en Reservas Materiales

Los posibles expertos seleccionados ocupan puestos de importancia en la labor de la entidad, así como poseen trayectorias y formación profesionales, ya sea adquirida en la empresa o en trabajos realizados con anterioridad, que los convierten en un equipo de trabajo confiable.

### **Cuestionario de competencia a los expertos:**

Inicialmente, se muestran en el **anexo 7**, los resultados obtenidos del coeficiente de conocimiento de los expertos (Kc), es decir, de la valoración que tiene el experto acerca del problema a resolver. Luego, en el **anexo 8**, el coeficiente de argumentación (Ka), respecto a cuál de las fuentes sugeridas influyó más en su conocimiento y en el **anexo 9** los resultados finales del coeficiente de competencia o experticidad (K), resultado del promedio de los valores anteriores.

El experto número 10, en este caso Especialista en Reservas Estatales, no cumple con el coeficiente de competencia suficiente, ya que K es menor que 0,8, por lo que no es alto.

### **Paso 1.2. Preparación del equipo de trabajo**

El equipo se prepara mediante revisión de documentos, talleres, charlas y seminarios, se les proporciona información detallada sobre el tema de investigación y los objetivos del proyecto. Además, se les entrena y familiariza con los métodos y técnicas a emplear. Estas actividades fortalecen su comprensión y habilidades, lo que asegura que estén equipados para contribuir significativamente al proyecto. El objetivo es crear un equipo cohesionado y comprometido, capaz de avanzar efectivamente hacia los objetivos de la investigación.

### **Fase II. Selección del campo de acción**

En esta fase de determinarán la unidad, área y la muestra a encuestar del total de la población.

### **Paso 2.1. Definición de la unidad, área y cargos objeto de investigación.**

La investigación se enfocará en la empresa en su totalidad como objeto de estudio, debido a que su tamaño es reducido, con una plantilla pequeña y presenta fluctuación laboral en todos sus departamentos.

## Paso 2.2. Selección de la muestra.

Para seleccionar una muestra que sea significativa, a la que serán aplicadas las encuestas necesarias, se procederá al cálculo estadístico a partir del tamaño de la población de 65 trabajadores, para que el nivel de confianza sea del 95,5 % a K se le asigna el valor 2, se utiliza un error de 0,1 y se asume que P=Q=0,5=50 % por ser la posición más conservadora que proporciona un tamaño de muestra.

### Resultados de la selección de la muestra

La muestra obtenida a partir de los cálculos y luego del proceso de Estratificación es de 37 trabajadores, lo que representa un 74% de la población de la entidad.

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

$$n = \frac{2^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 50}{0.1^2(50-1) + 2^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{50}{1.49}$$

$$n = 33.55$$

$$n = 34 \text{ (Trabajadores)}$$

### Proceso de Estratificación

#### Ce=Muestra/Población

$$Ce=34/50$$

$$Ce=0.68$$

En correspondencia con lo antes expuesto se seleccionó la muestra con las siguientes características, como se observa en la **tabla 3.1**.

**Tabla 3.1.**

#### Estratificación de la muestra por cargos.

Áreas	Cantidad	Mtpa = Tpa x Ce	Muestra	%
Dirección	5	3.4	4	8
Sub Delegación General	16	10.88	11	22
Sub Delegación de Reservas	15	10.2	11	22
Sub Delegación de Economía	4	2.72	3	6
Sub Delegación de Logística	2	1.36	2	4
Departamento de Servicios Internos	8	5.44	6	12

<b>Total</b>	<b>50</b>		<b>37</b>	<b>74</b>
--------------	-----------	--	-----------	-----------

La muestra utilizada para la aplicación de los formularios de las encuestas de fluctuación laboral potencial y la de clima organizacional, será de 37 trabajadores, seleccionados de las diferentes áreas como se muestra en la tabla anterior.

### **Paso 2.3. Comunicación al consejo de dirección y trabajadores del área o unidad del propósito y alcance de la investigación**

En este paso, se informa al consejo directivo y al equipo de trabajadores sobre los objetivos de la investigación y las áreas de enfoque relevantes, para asegurar la comprensión, participación y compromiso de todos los involucrados.

### **Etapa II. Desarrollo de la Investigación**

En esta etapa se definen las técnicas y herramientas básicas a emplear; además de realizar el análisis de la fluctuación laboral y el diagnóstico del clima organizacional.

#### **Fase I. Definición de las técnicas a utilizar**

Se eligen cuidadosamente las técnicas y herramientas a utilizar en la investigación, tras un estudio exhaustivo para determinar su idoneidad.

##### **Paso 1.1. Definición de las técnicas a utilizar**

En el segundo capítulo, se presentan las herramientas fundamentales consideradas por la autora para aportar comprensión al tema de investigación. Estas incluyen el análisis de la documentación relacionada con el capital humano, las encuestas de fluctuación potencial y del clima organizacional, modelo Servqual modificado específicamente las diferencias 6 y 7, diagrama causa-efecto y la tormenta de ideas.

##### **Paso 1.2. Familiarización con las técnicas a utilizar.**

En este paso se realiza un proceso de profundización en el uso de todas las técnicas a emplear en el desarrollo de la investigación.

##### **Paso 1.3. Reproducir modelaje de técnicas a utilizar**

Los modelos a utilizar se encuentran entre los anexos del trabajo y se reproducen de acuerdo al tamaño de la muestra calculada.

#### **Fase II. Diagnóstico del campo de acción.**

Con la colaboración del equipo previamente seleccionado, se procede al análisis de la fluctuación de personal durante los últimos tres años (2021-2023), basado en los datos

obtenidos del historial del departamento de recursos humanos de la entidad. Adicionalmente, con el propósito de evaluar la fluctuación potencial y de diagnosticar el estado del clima organizacional, se aplican las encuestas propuestas por la autora.

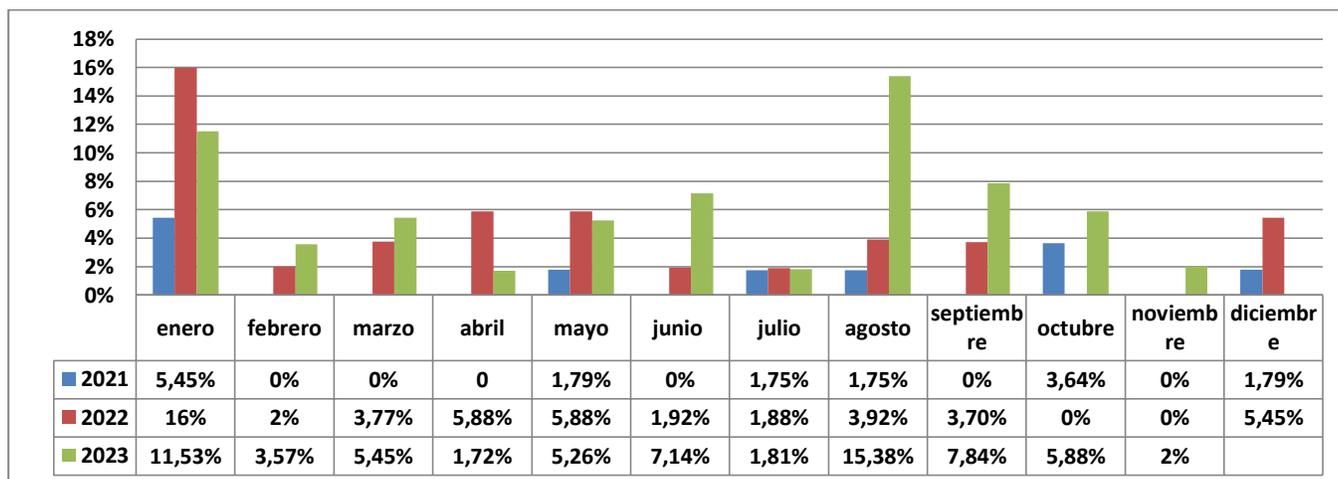
### Paso 2.1. Análisis de la fluctuación laboral

Para analizar la estabilidad de la fuerza laboral es necesario ser conscientes de los valores de la fluctuación laboral de la Delegación. Tras una entrevista con las trabajadoras de Recursos Humanos de la entidad, se conoce que las problemáticas de fluctuación laboral comienzan a ser notables a partir del año 2021, por lo que el estudio es realizado desde enero del 2021 hasta el presente noviembre del 2023.

También se conoce que la fluctuación es un problema que atraviesa todas las áreas de la empresa, no existe ninguna que no sufra sus efectos, por lo que los cálculos de índices de fluctuación laboral general son realizados con los datos generales de la organización y no por áreas o cargos independientes.

Los datos sobre las altas y bajas divididas por meses se pueden consultar en el **anexo 10**.

La figura 3.1, muestra los resultados de los cálculos para los índices de fluctuación general obtenidos en cada mes de cada año, lo que permite la comparación entre ellos. Se aprecia que existe un aumento significativo en la fluctuación a través de los años.



**Figura 3.1**

#### Comportamiento de la Fluctuación laboral en la Delegación.

Los índices totales de fluctuación laboral general son de 16,17 % en 2021, de 50,4 % en 2022 y de 67,58 % en 2023, lo que demuestra un comportamiento ascendente en las bajas que sufre la empresa, y alcanza su cifra máxima en este 2023, el cual pesar de que aún falta

un mes por ser estudiado, ya supera a los años anteriores por una diferencia preocupante. Este año, a diferencia de los anteriores, ya no posee meses en los que no existan bajas y solamente en tres las mismas han sido de un solo trabajador, en su mayoría las bajas por meses están por encima de dos o tres personas.

Esta fluctuación se ve ocasionada por factores como el proceso de aumento en la migración de trabajadores del sector estatal al no estatal que han sufrido las empresas en los últimos años, debido a que en ocasiones estas les proveen de ciertas comodidades que no encontraban con anterioridad. También las aspiraciones a mejores salarios y condiciones laborales, así como la búsqueda de puestos con menos carga de trabajo.

### **Análisis de la encuesta de Fluctuación Potencial**

A partir de la aplicación de la encuesta de fluctuación potencial a 37 empleados de las diferentes áreas de la empresa, se pudo llegar a los resultados siguientes:

**Tabla 3.2.**

#### **Encuesta de fluctuación potencial.**

<b>Pregunta 1. ¿Quiere trasladarse de este centro?</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Sí	16	43.24
No	21	56.76
<b>Pregunta 2. Causas en caso afirmativo</b>		
Bajos salarios	16	100
Lejanía del centro	3	18.75
<b>Pregunta 3. ¿Por qué no se ha marchado todavía?</b>		
No quiero trasladarme, me gusta el trabajo que realizo en la entidad	21	56.76
Espero a la jubilación	5	13.52
Estoy en búsqueda de mejores ofertas	11	29.72
<b>Pregunta 4. ¿Ha hecho alguna gestión para trabajar en otro lugar?</b>		
Sí	13	35.14
No	24	64.86
<b>Pregunta 5. De influirle negativamente algo en su actividad laboral ¿Cuál es el motivo principal de su insatisfacción?</b>		
Bajos salarios	37	100
Muchas inspecciones y poco tiempo para su ejecución	1	2.70
Dificultades con sistemas y medios informáticos	8	22.22
Mucho volumen de trabajo	12	32.43
Método de trabajo incompatible a mi preferencia	2	5.41
<b>Pregunta 6. ¿Qué es lo que más le gusta de la entidad?</b>		
Colectivo laboral	22	59.46

El trabajo que realizo	13	35.14
Buenas relaciones interpersonales entre trabajadores	15	40.54

En la tabla 3.2, se exponen las respuestas otorgadas por los trabajadores a las preguntas de la encuesta, así como el porcentaje que representan de la muestra estudiada. Se observa que el 43.24 % de los trabajadores encuestados quieren trasladarse del centro, lo que representa su índice de fluctuación potencial, mientras que el 35.14 % ya ha hecho gestiones para conseguir otro trabajo.

La principal causa de insatisfacción detectada, tanto por los que desean abandonar la empresa como por los que no, son los bajos salarios, identificado así por el 100% de los encuestados, mientras que lo más apreciado de la entidad por ellos es el colectivo laboral, con un 59.46 % de empleados de acuerdo.

## **Paso 2.2. Diagnóstico del clima organizacional**

Para realizar el diagnóstico del clima organizacional en la entidad fue aplicada una encuesta que recoge preguntas que propician el conocimiento sobre las dimensiones a estudiar en esta investigación. A continuación, se analizan los resultados de la misma, para el posterior diagnóstico del clima organizacional y la evaluación de su influencia en la fluctuación laboral. Los resultados serán validados en el Software SPSS y procesados en Excel.

### **Resultados de la encuesta del Clima Organizacional**

Son encuestados 37 trabajadores, que representan un 74 % del total de la plantilla de la entidad. Los resultados de las encuestas fueron validados con el Software SPSS, con un resultado de un alfa de Cronbach de 0,873 (Cuadro 3.2), el cual ratifica la validez de la herramienta.

#### **Cuadro3.2.**

#### **Alfa de Cronbach para encuesta de clima organizacional.**

##### **Estadísticas de fiabilidad**

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
<b>,873</b>	<b>30</b>

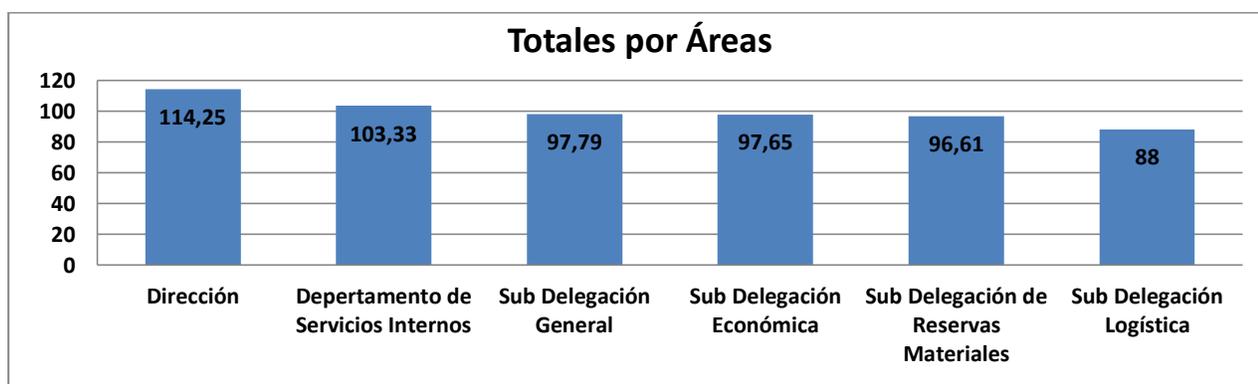
Fuente: Software SPSS.

El **anexo 11** muestra un resumen de los resultados obtenidos, así como la clasificación del clima organizacional, por áreas y en la totalidad de la empresa.

Por lo antes expuesto, puede ser calificado el clima organizacional predominante en la organización como mejorable, ya que su puntaje es de 99,59, mientras que en las áreas en

que se desglosa también existe este tipo de clima, con la excepción del área de Dirección, la que cuenta con un clima laboral positivo con una puntuación de 114,25.

Las áreas pueden ser ordenadas de acuerdo a su calidad de clima organizacional de la forma que aparece en la figura 3.2, lo que lleva a la comprensión de que el departamento con clima laboral más favorable es la Dirección, mientras que la Sub Delegación Logística cuenta con el valor más bajo.



**Figura 3.2.**

### **Análisis de resultados de clima organizacional por áreas.**

La figura 3.3, facilita el entendimiento del comportamiento de las distintas dimensiones a nivel de Delegación, para un análisis de las mismas de forma independiente. De forma general, resultan correctas las dimensiones liderazgo y apoyo, mejorables la innovación y motivación, y deficientes la recompensa y autonomía. Más información sobre esta cuestión es consultable en el **anexo 12**.

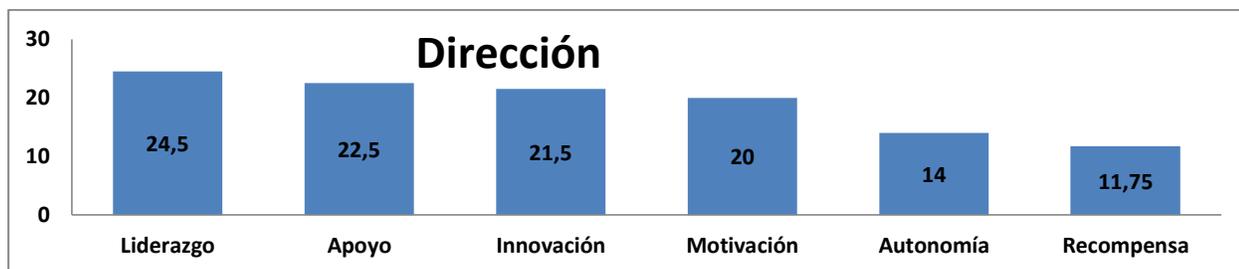


**Figura 3.3.**

### **Análisis de resultados de las dimensiones en la Delegación.**

La muestra analizada, en este caso, fue de 37 trabajadores, divididos en las diferentes áreas según fue determinado mediante los cálculos de la estratificación de la muestra y se plantea en el paso 2.2 de la segunda fase de la primera etapa.

En el caso de la Dirección, la muestra es de 4 trabajadores, lo que representa un 80 % de los trabajadores de la misma. En la figura 3.4 se observan los resultados al estudio de sus respuestas.



**Figura 3.4.**

**Análisis por dimensiones para Dirección.**

Las dimensiones liderazgo, apoyo e innovación son percibidos como correctos, motivación y autonomía son mejorables y recompensa es deficiente. El resultado más alto obtenido para cada una fue en este departamento de la organización, lo que trae a su vez que esté presente el mejor clima organizacional experimentado dentro de la misma.

En el marco de la Sub Delegación General, fueron encuestados 11 trabajadores, es decir, el 68,75 % del mismo. Sus respuestas conllevan a los datos siguientes:



**Figura 3.5.**

**Análisis por dimensiones para la Sub Delegación General.**

Las dimensiones liderazgo y apoyo se entienden como correctos, motivación e innovación como mejorables, autonomía y recompensa es deficiente. Su clima es el tercero más favorable de la entidad.

Para analizar la Sub Delegación de Reservas Materiales se tomaron 11 personas, el 73,33 % de su plantilla. Los resultados alcanzados son:



**Figura 3.6.**

**Análisis por dimensiones para Sub Delegación de Reservas Materiales.**

En ella, liderazgo y apoyo son correctamente apreciados por los trabajadores, a la vez que la motivación e innovación necesitan de mejoras y la recompensa y autonomía son deficientes.

Se estudiaron las opiniones de 3 trabajadores del área de economía, lo que representa un 75 % de esta.



**Figura 3.7.**

**Análisis por dimensiones para Sub Delegación Económica.**

Al igual que ocurre en la anterior, el liderazgo y apoyo son correctos, la motivación e innovación son mejorables y la recompensa y autonomía, deficientes. Posee la puntuación más baja para innovación.

Al contar la Sub Delegación Logística con solo 2 trabajadores, se encuestó al 100 % de sus trabajadores.

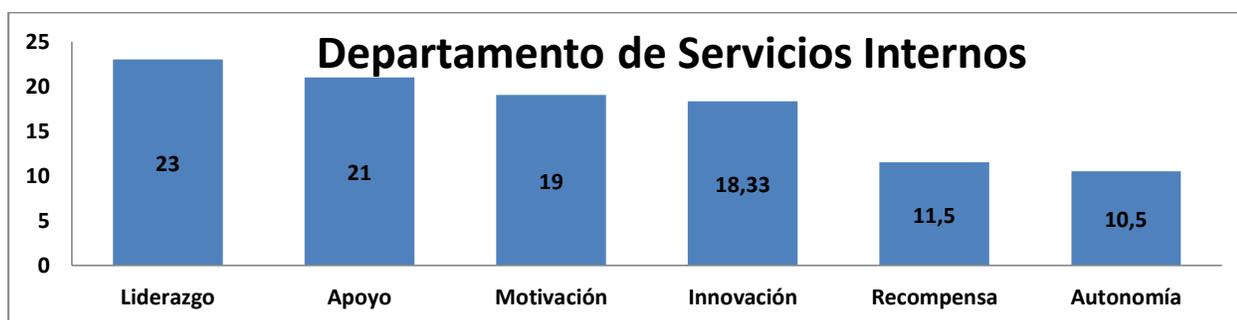


**Figura 3.8.**

**Análisis por dimensiones para Sub Delegación Logística.**

Se obtuvo, en este departamento, el clima organizacional menos positivo de esta organización, donde la única dimensión correcta es la de liderazgo. Apoyo, innovación y motivación son entendidas como mejorables, a la par que la autonomía y recompensa son deficientes. Posee los valores menores para cada dimensión excepto innovación.

En el caso del Departamento de Servicios Internos, la muestra tomada fue de 6 trabajadores, lo que representa el 75 % del departamento.



**Figura 3.9.**

### **Análisis por dimensiones para Departamento de Servicios Interno.**

Las dimensiones de liderazgo, apoyo y motivación son correctas y la de innovación es mejorable. Mientras tanto, la recompensa y la autonomía siguen significando un problema, ya que son deficientes.

Aunque, de forma general, se puede entender que la empresa posee un liderazgo bien recibido ypreciado por los trabajadores, a la vez que se sientes apoyados por la entidad, existen cuestiones en las que la implementación de mejoras ayudaría a crear un clima laboral positivo, como lo son la motivación e innovación, mientras que en los factores de autonomía y recompensa, los que se experimentan de forma negativa, es muy necesario que se tomen medidas al respecto para encaminar a la entidad hacia el camino de la construcción de un ambiente organizacional mejor recibido por los empleados.

### **Aplicación del Modelo Servqual Modificado**

#### **Análisis de la diferencia 6 del Servqual Modificado**

Este análisis es realizado a partir de los resultados de la aplicación de formularios de encuesta, al igual que en el procedimiento anterior, a 37 empleados divididos entre los diferentes departamentos. Mediante las tablas dinámicas de Excel, se procesan los resultados, para con la obtención del promedio por dimensiones poder determinar el grado

de satisfacción del cliente interno en las mismas. Los resultados generales para la empresa son:

**Tabla 3.4.**  
**Satisfacción del cliente interno en la Delegación.**

Atributos	Promedio
Su trabajo	0.55
Condiciones laborales	-0.54
Salario	-1.13
Trato y relaciones personales	0.36
Participación en la toma de decisiones	-0.46
Comunicación	0.10
Liderazgo	0.58

Para una comprensión más inmediata de lo antes expuesto, se presenta la figura 3.10, donde se aprecian los resultados alcanzados para las distintas dimensiones ordenadas en forma descendente.

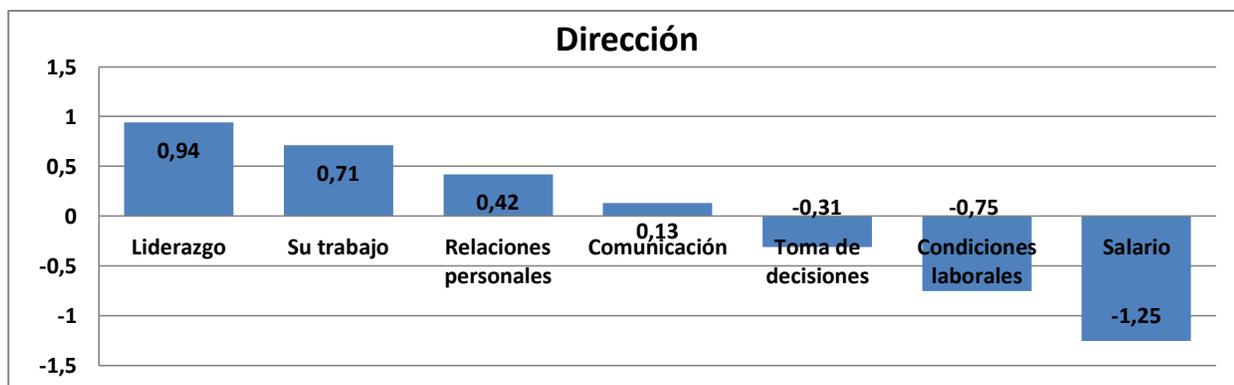


**Figura 3.10.**  
**Resultados de las dimensiones en la Delegación.**

Se comprende, a partir de lo planteado anteriormente, que los clientes internos se sienten satisfechos, de forma general, en las dimensiones de liderazgo, trabajo, relaciones interpersonales y comunicación, lo que se refleja en las puntuaciones positivas que les conceden, lo que quiere decir que reciben más de lo que esperan.

Los indicadores de participación en toma de decisiones y condiciones laborales obtienen puntuaciones negativas mayores que -1, lo que significa que los trabajadores presentan insatisfacción con estos, mientras que el indicador salario presenta una calificación negativa menores que -1, es decir, que el cliente interno se siente muy insatisfecho con este, que recibe menos de lo esperado.

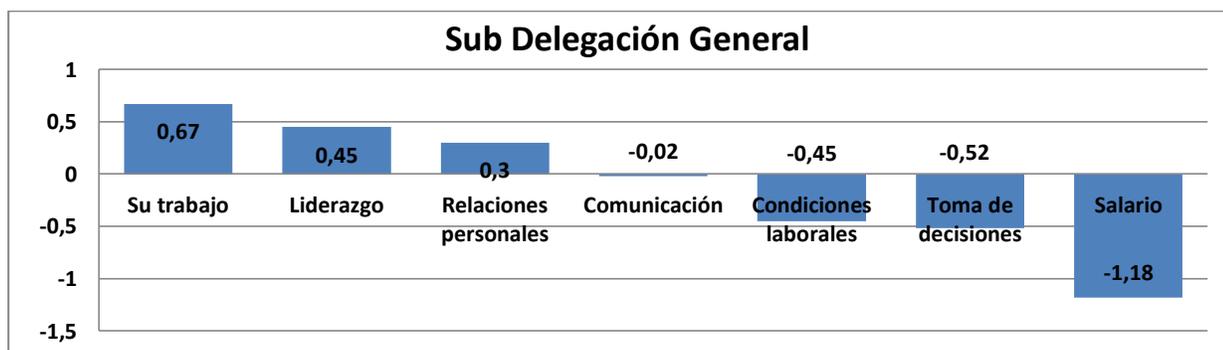
Para mayor profundidad, son analizados, de forma independiente, los resultados alcanzados para cada una de las áreas de la organización. Esto permite un mayor desglose de cómo percibe cada departamento estas dimensiones y la elaboración de una comparación entre los mismos.



**Figura 3.11.**

**Resultados de las dimensiones en la Dirección.**

En el departamento de Dirección, las dimensiones de liderazgo, trabajo, trato y relaciones personales y comunicación están satisfechas para el cliente interno, mientras que en la toma de decisiones y condiciones laborales están insatisfechos y en salario se encuentran muy insatisfechos.



**Figura 3.12.**

**Resultados de las dimensiones en Sub Delegación General.**

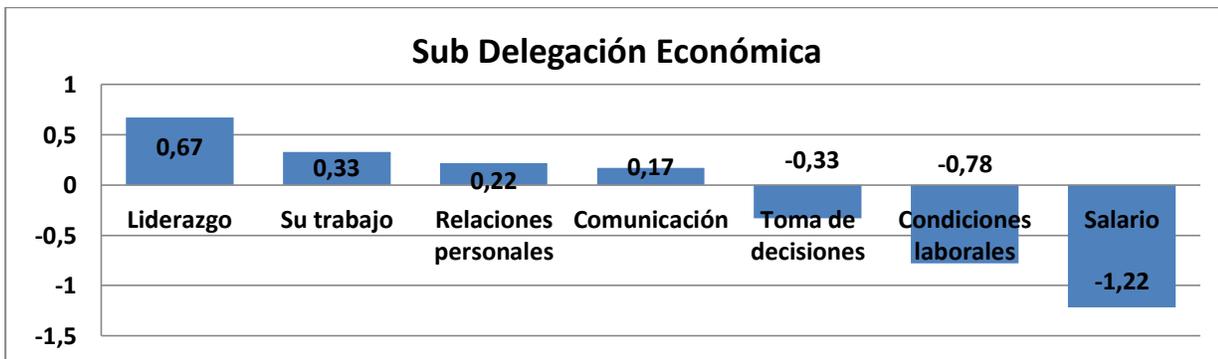
En la Sub Delegación General, las dimensiones de trabajo, liderazgo y la de trato y relaciones personales están satisfechas para el cliente interno, mientras que en las de comunicación toma de decisiones y condiciones laborales están insatisfechos y en salario están muy insatisfechos.



**Figura 3.13.**

**Resultados de las dimensiones en Sub Delegación de Reservas Materiales.**

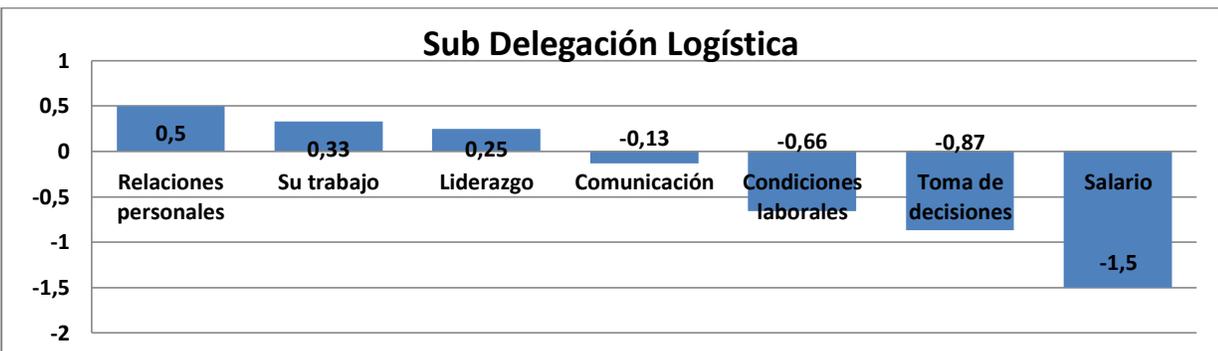
En la Sub Delegación de Reservas Materiales, las dimensiones de liderazgo, trabajo, trato y relaciones personales y comunicación están satisfechas para el cliente interno, a su vez que en las de toma de decisiones y condiciones laborales están insatisfechos y en salario están muy insatisfechos.



**Figura 3.14.**

**Resultados de las dimensiones en Sub Delegación de Economía.**

Para el cliente interno en la Sub Delegación Económica, las dimensiones de liderazgo, trabajo, trato y relaciones personales y comunicación están satisfechas. Las de toma de decisiones y condiciones laborales están insatisfechas y la de salario está muy insatisfecha.



**Figura 3.15.**

**Resultados de las dimensiones en Sub Delegación Logística.**

Para el cliente interno en la Sub Delegación Logística, las dimensiones de trato y relaciones personales, trabajo y liderazgo, están satisfechas. Las de comunicación, condiciones laborales y participación en toma de decisiones están insatisfechas y la de salario está muy insatisfecha.

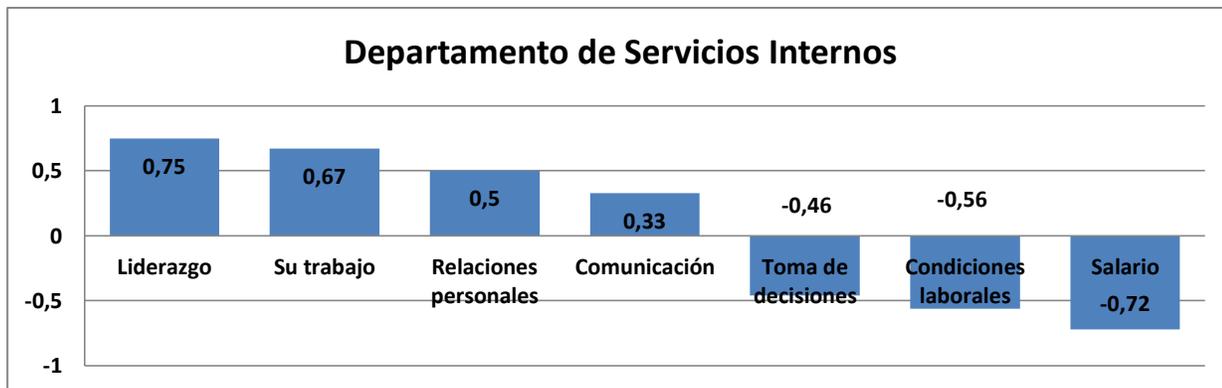


Figura 3.16.

**Resultados de las dimensiones en Departamento de Servicios internos.**

En el Departamento de Servicios Internos, las dimensiones de liderazgo, trabajo, trato y relaciones personales y comunicación están satisfechas para el cliente interno, a su vez que en las de toma de decisiones, condiciones laborales y salario están insatisfechos.

Lo expuesto a continuación, en las figuras 3.17 y 3.18, permite identificar el nivel de satisfacción en los departamentos, de forma descendentes como: Departamento de Servicios Internos, donde existe satisfacción en baja medida; Dirección, donde ya comienza la insatisfacción en un nivel reducido; para luego llegar a las Sub Delegaciones de Reservas Materiales, General, Económica, y Logística, donde la insatisfacción va aumentando en ese orden.

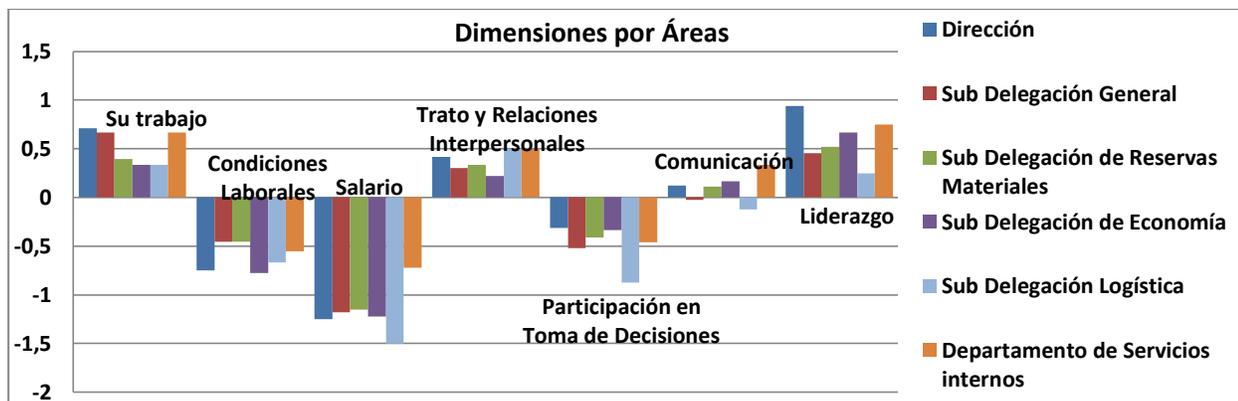


Figura 3.17.

**Comparación de dimensiones por áreas.**



**Figura 3.18.**

**Comparación de resultados promedios por áreas.**

El promedio general de satisfacción para los trabajadores en la empresa es de (-0.078) lo que significa que las expectativas de los clientes internos son mayores que sus percepciones, es decir que esperan más de lo que realmente reciben y que por tanto están insatisfechos.

**Análisis de la diferencia 7 del Servqual Modificado**

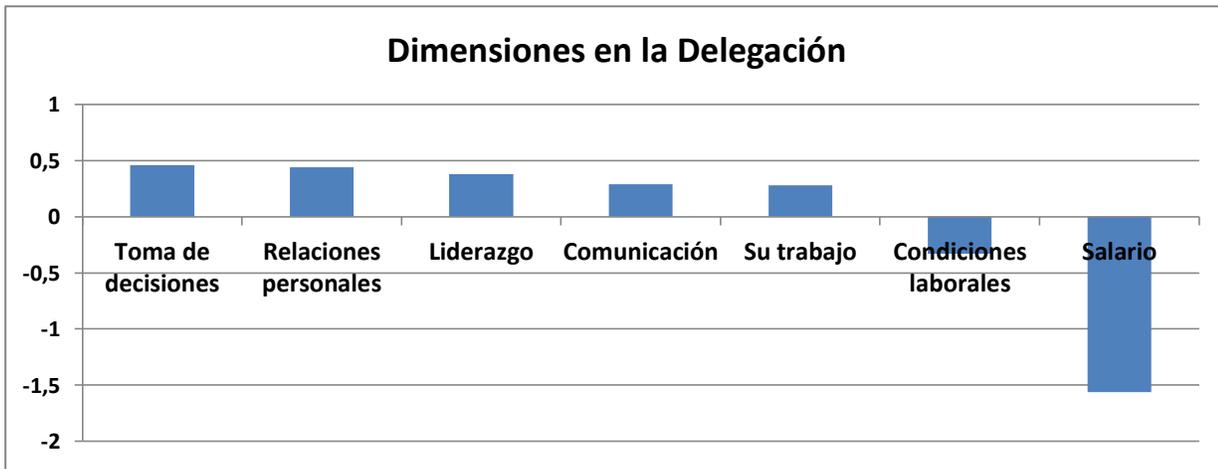
En este caso, fueron encuestados 6 directivos, que representan el 100 % de los que trabajan en la organización. Los resultados alcanzados son:

**Tabla 3.5.**

**Percepción de la satisfacción del cliente interno por parte de los directivos.**

Atributos	Promedio
Su trabajo	0.28
Condiciones laborales	-0.33
Salario	-1.56
Trato y relaciones personales	0.44
Participación en la toma de decisiones	0.46
Comunicación	0.29
Liderazgo	0.38

Para una comprensión más inmediata de estos datos, se presenta la figura 3.19, donde se aprecian los resultados alcanzados para las distintas dimensiones ordenadas en forma descendente.



**Figura 3.19.**

### **Resultados de las dimensiones en la Delegación.**

Se concluye entonces que, en el caso de los directivos, califican las dimensiones de toma de decisiones, trato y relaciones personales, liderazgo, comunicación y trabajo de forma satisfactoria, es decir que, para su percepción, sus subordinados reciben más de lo esperado. Mientras que las condiciones laborales les resultan insatisfactorias, ya que perciben que sus trabajadores reciben menos de lo esperado, y el indicador de salario es clasificado como muy insatisfactorio, debido entienden que los mismos reciben mucho menos de lo esperado.

La media general de satisfacción es (-0,006), lo cual indica que los directivos están conscientes de la insatisfacción por parte del personal, aunque sea en poca medida, es una brecha que existe en la organización. A continuación, se profundiza en las diferencias entre las percepciones de los empleados y directivo.

### **Comparación de los resultados de ambas encuestas**

La tabla 3.6 muestra una comparación de los resultados alcanzados en las dimensiones estudiadas para las diferencias 6 y 7 del Servqual Modificado.

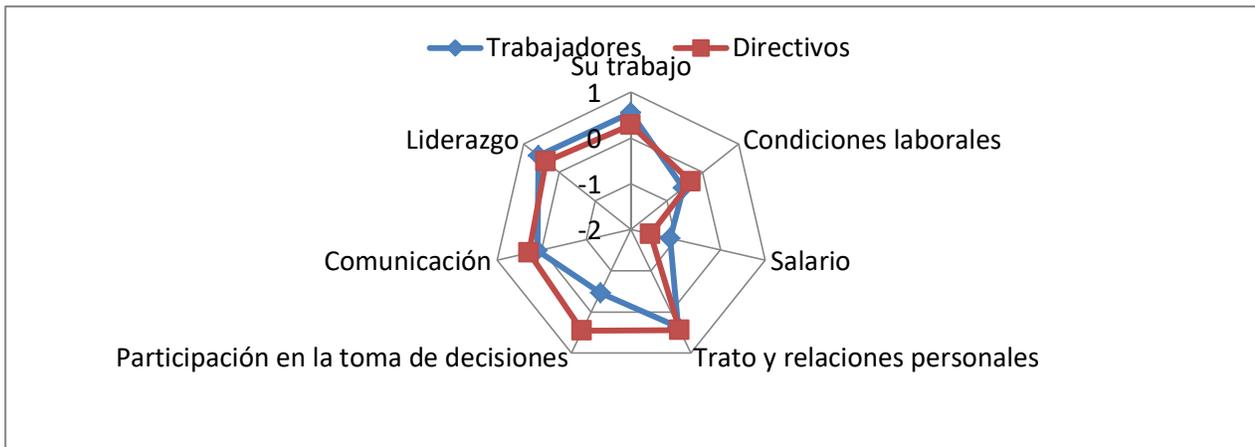
**Tabla 3.6.**

### **Comparación de los resultados de las diferencias 6 y 7.**

Atributos	Diferencia 6	Diferencia 7
Su trabajo	0.55	0.28
Condiciones laborales	-0.54	-0.33
Salario	-1.13	-1.56
Trato y relaciones personales	0.36	0.44
Participación en la toma de decisiones	-0.46	0.46

Comunicación	0.1	0.29
Liderazgo	0.58	0.38

A través de la tabla 3.6 y la figura 3.20, puede entenderse que existen incompatibilidades entre la percepción de los trabajadores sobre los aspectos estudiados y el conocimiento de sus directivos al respecto de la misma.



**Figura 3.20.**

**Diagrama de Radar correspondiente a las diferencias 6 y 7 del Modelo Servqual.**

En el caso de las dimensiones de trabajo y liderazgo, ambas partes lo entienden como satisfactorios, pero los trabajadores concedieron puntuaciones mayores que las dadas por los directivos, por lo que estos últimos subestiman el entendimiento de estos factores por parte de los empleados. En el caso del trato y relaciones personales y la comunicación pasa lo contrario, debido a que, aunque son comprendidos como satisfactorios, los directivos sobreestiman el sentir de sus trabajadores en cuanto a estas. En los factores de condiciones laborales y salario, los dos grupos coinciden en categorizarlas como insatisfactoria y muy insatisfactoria, respectivamente. Estas diferencias, aunque existen, no son tan significativas, ya que la mayor es de 0, 43 puntos en salario, pero siguen estando en la misma calificación.

La mayor problemática ocurre cuando la diferencia entre la percepción de la participación en las tomas de decisiones es de un punto, lo que la hace más notable es que los empleados la califican como insatisfactoria, mientras que los directivos lo hacen como satisfactoria. Esto muestra una desvinculación entre la realidad que viven los empleados en este aspecto y la imagen que los jefes tienen del mismo.

## Resultados de la tormenta de ideas

**Recompensa:** no existen incentivos laborales para que se trate de hacer mejor el trabajo, no se reconocen las buenas labores realizadas.

**Autonomía:** el trabajador no toma la mayor parte de las decisiones que influyen en la forma en que desempeña el trabajo, el trabajador no decide el modo en que ejecutará su trabajo, la dirección no estimula a que los trabajadores tomen sus propias decisiones, no tienen la suficiente libertad de organizar su trabajo como mejor les parece.

**Condiciones laborales:** las condiciones de sus áreas de trabajo no son adecuadas, no cuenta con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo.

**Salario:** su salario no está acorde con el trabajo que realiza, su salario no le permite satisfacer sus necesidades personales y familiares.

**Participación en la toma de decisiones:** no son motivados para dar sus criterios y opiniones, sus criterios y opiniones no son tomados en cuenta para la toma de decisiones.

### Diagrama Ishikawa

Una vez al tanto de los problemas que influyen en la insatisfacción que vive el cliente interno, se procede a organizarlos en el siguiente diagrama Ishikawa.

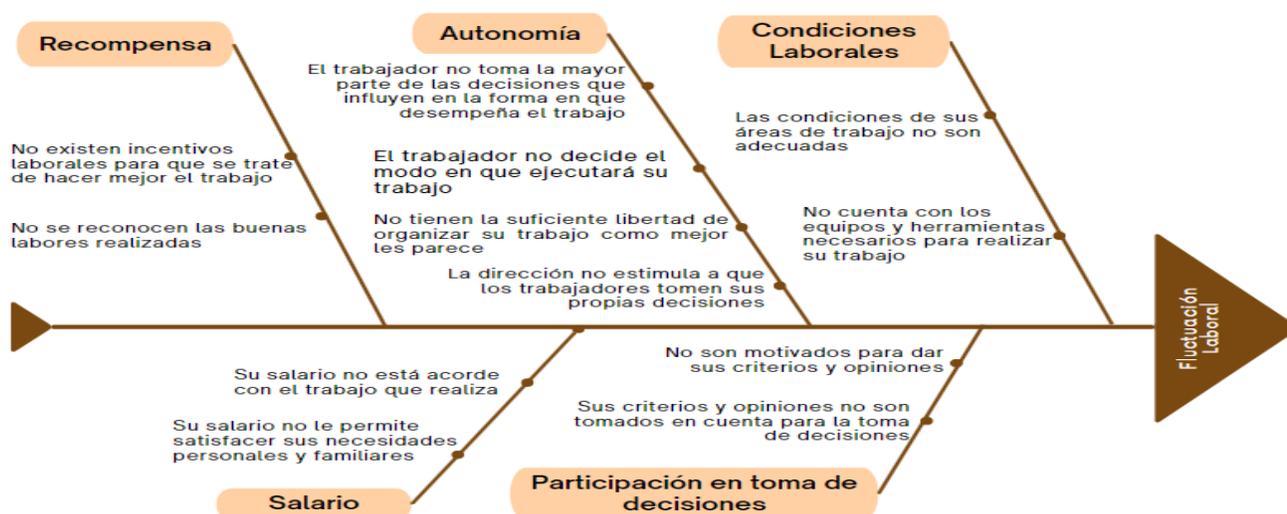
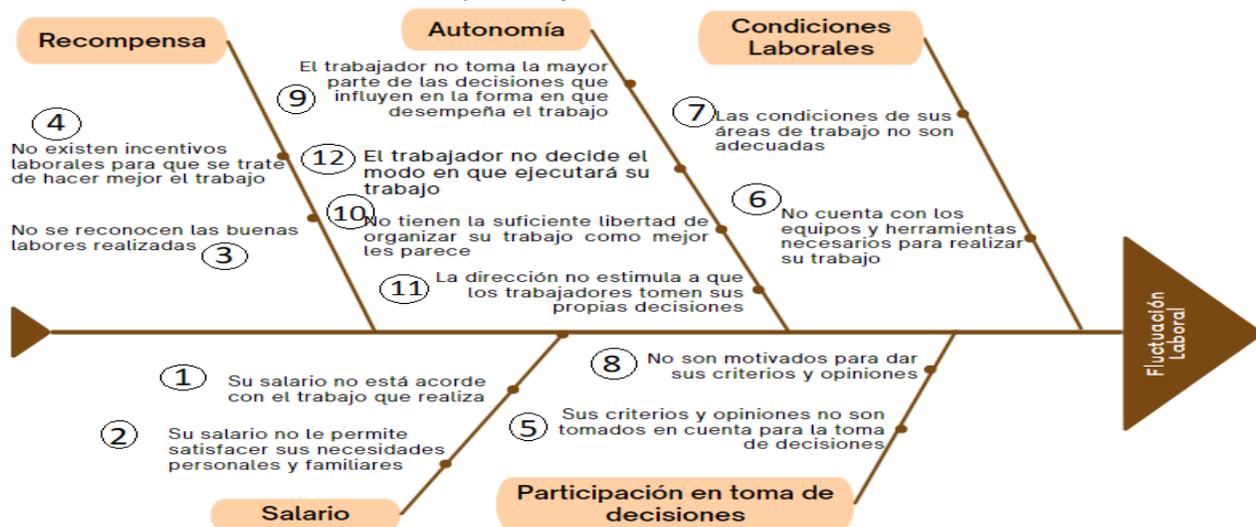


Figura 3.21.

### Diagrama Ishikawa.

La matriz de ponderación resultante mostrada en el **anexo 13**, se encuentra ordenada según los valores de  $R_j$  y, por consiguiente, según su importancia. Por lo que se comprende que las problemáticas que más afectan a la entidad son: su salario no está acorde con el trabajo que realiza, su salario no le permite satisfacer sus necesidades personales y familiares, no se reconocen las buenas labores realizadas y no existen incentivos laborales para que se trate

de hacer mejor el trabajo. Al ser el valor de C en cada caso mayor que 60 %, existe un nivel correcto de consenso entre los expertos y el estudio es válido.



**Figura 3.22.**

**Diagrama Ishikawa Ponderado.**

La figura 3.22 muestra el diagrama Ishikawa Ponderado resultante del orden por nivel de importancia de las calificaciones dada por los expertos.

**Paso 4.2. Elaborar el plan de acción para la mejora continua**

Después de ordenadas las causas que están afectando el clima, se elabora el plan de acciones para la mejora continua del mismo, el cual aparece en el **anexo 14**.

**Etapla III. Implementación**

**Fase I. Presentación y análisis de los resultados obtenidos, y del plan de acciones propuesto en el Consejo de la Delegación Territorial del INRE en Matanzas.**

**Paso 1.1. Presentación y análisis de los resultados alcanzados al Consejo de Dirección.**

Se presenta al consejo de dirección la propuesta del plan de acciones para su análisis, teniendo en cuenta las brechas detectadas en el estudio del clima laboral.

**Paso 1.2. Aprobación del plan de acciones propuesto.**

Una vez que el consejo de dirección de la Delegación ha analizado las acciones propuestas y las ha priorizado según las recomendaciones de los expertos, se aprueba el plan para su aplicación posterior.

**Fase II. Divulgación y aplicación de los resultados.**

Esta fase se llevará a cabo en el futuro, ya que actualmente no es posible implementarla debido a restricciones de tiempo.

### **Conclusiones parciales**

1. El estudio de la fluctuación laboral demuestra que la misma ha tenido tendencia a aumentar significativamente en los últimos años, lo que afecta a todas las áreas de la empresa, con un índice de fluctuación real de 67,58 % en 2023 y de fluctuación laboral potencial de 43,25 %.
2. En cuanto al clima organizacional se observa que el mismo es mejorable para la Delegación en general, en la que el área con mejor clima es la Dirección, donde es positivo, mientras que en el resto de la entidad es mejorable, con el valor más bajo en la Sub Delegación Logística y según la encuesta realizada las variables más afectadas son la recompensa y autonomía.
3. Por otra parte, la diferencia 6 del Servqual da como valor promedio (-0,078) lo que demuestra la insatisfacción que siente el cliente interno, a la vez que la diferencia 7 obtiene un promedio de (-0.006), lo que indica que los directivos son conscientes de las problemáticas y necesidades de sus subordinados, aunque existen diferencias entre la percepción, como lo es en la más marcada de todas, la participación en la toma de decisiones.
4. Se aplicó el diagrama causa-efecto para identificar las causas de la fluctuación del personal, así como el método Delphi Ponderado para ordenar las subcausas de las insatisfacciones de los trabajadores, de lo que se concluyen el salario y la recompensa como las áreas más afectadas.
5. En base a estos resultados, se propone un plan de acciones (9) para mejorar el clima organizacional y abordar las causas de la fluctuación laboral.

## **Conclusiones**

1. A partir de una amplia revisión bibliográfica nacional e internacional fue elaborado el marco teórico referencial sobre el clima organizacional y la fluctuación laboral, lo que permitió interpretar los resultados del estudio y las relaciones entre ambos.
2. En la investigación se analizan ocho (8) procedimientos concernientes a la temática, lo cual permitió conocer las fortalezas y debilidades de éstos; así como los resultados posteriores a su implementación, sirviendo como sustento el desarrollo por Miró Rivero (2017) con modificaciones, el cual permitió evaluar el clima organizacional en la Delegación Territorial del INRE en Matanzas como mejorable para la Delegación en general, siendo el área con mejor clima la Dirección, donde es positivo, mientras que en el resto de la entidad es mejorable, con el valor más bajo en la Sub Delegación Logística.
3. Del diagnóstico de la fluctuación laboral, se pudo constatar que es elevada, con un valor de fluctuación real del 67,58 % en el año, con tendencia a aumentar en comparación a años anteriores, y la fluctuación laboral potencial con un valor del 43,25 %.
4. La evaluación de la influencia del clima organizacional en la fluctuación laboral en la Delegación Territorial del INRE en Matanzas mostró que las dimensiones que más afectan la disfuncionalidad del clima organizacional son la recompensa y la autonomía, lo que coincide con las causas de la fluctuación laboral.
5. Se propone un plan de acciones nueve (9) para la mejora continua del clima organizacional en la Delegación Territorial del INRE en Matanzas, con el objetivo de reducir la fluctuación laboral en los colectivos.

## **Recomendaciones**

1. Asegurar que se cumpla el plan de acciones resultante dentro de las condiciones y posibilidades de la Delegación, con el propósito de mejorar las dimensiones más afectadas y alcanzar un clima laboral positivo.
2. Garantizar las condiciones laborales necesarias para promover un rendimiento sobresaliente de los empleados y el logro de los objetivos estratégicos de la organización.
3. Realizar un análisis detallado de los motivos detrás de las deficiencias encontradas, centrándose en los factores que provocan un impacto adverso en la rotación del personal, con la meta de implementar mejoras continuas en este ámbito.
4. Además, es importante continuar con la realización de más estudios sobre el clima organizacional, con la utilización como punto de partida de los resultados obtenidos en la investigación realizada, con el fin de lograr un clima organizacional positivo y un disminuir la fluctuación laboral.

## Referencias Bibliográficas

- Adriazola Díaz, F. P., López Hermosilla, M. J., Rojas Pérez, R. A., y Bustamante U., M. A. (2019). Percepción del clima organizacional en atención primaria de salud en la región del Maule, Chile. *Revista Empresarial*, 13(1);13-21.
- Aguila Fuentes, A. J. (2021). *Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la Dirección Provincial del Trabajo de Matanzas* [Tesis en opción al grado de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas]. Matanzas.
- Allen, D. G. (2008). *Retaining Talent* SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series.
- Amaru Maximiano, A. C. (2009). *Fundamentos de administración: Teoría general y proceso administrativo*. Pearson Education.
- Amaya, L. E., y Martínez, J. J. (2016). Una aproximación al clima organizacional en la Policía Nacional Civil (PNC) de El Salvador. *Policía y Seguridad Pública*, 2(6), 269-306.
- Arancibia Huali, K. (2023). *Determinación del clima organizacional y satisfacción laboral del personal de salud del Centro de Salud Concepción, 2022* [Tesis en opción a Título Profesional de Licenciada en Enfermería, Escuela Académico Profesional de Enfermería]. Huncayo.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action* (3 ed.). Kogan Page.
- Burgasí Delgado, D. D., Cobo Panchi, D. V., Pérez Salazar, K. T., Pilacuan Pinos, R. L., y Rocha Guano, M. B. (2021). El Diagrama Ishikawa como herramienta como herramienta de calidad en la educación: una revisión de los últimos 7 años. *TAMBARA*, 14(84), 1212-1230.
- Cajiao Eraso, L. D. (2020). *La importancia del clima organizacional dentro del ambiente laboral de una empresa* [Tesis en opción de grado en Pasantía Internacional; Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium]. Colombia.
- Cañar Caisalitín, E. O., Quinga Bonilla, E. I., y Caisa Yucailla, E. D. (2022). Clima organizacional del sector manufacturero de Tungurahua: expectativa y realidad del capital humano. *Religación*, 8(35); 1-21.
- Chiang Vega, M. M., Sanhueza Hernández, C., y Rivera Cerda, M. J. (2022). Clima organizacional, ¿afecta al estrés laboral?: comparación entre funcionarios de la salud y seguridad pública. *Revista Academia & Negocios*, 8(1), 43-54.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5 ed.). McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*.
- Cojal Muñoz, J. J. C., y Medina Diaz, G. E. (2022). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en la Institución Financiera Mibanco Agencia Celendín 2022* [Tesis en opción a Licenciado en Administración ; Universidad César Vallejo]. Chepén, Perú.

- Constantino Ignacio, N. M. d. F. (2022). *Motivación laboral y su influencia en el clima organizacional de las oficinas de BBVA del distrito de Chiclayo 2021* [Tesis con opción a Grado Académico de Maestra en Administración con mención en Gerencia Empresarial; Universidad Pedro Ruiz Gallo]. Layambeque, Perú.
- Crespo Toledo, L. A. (2023). *Uso de las Tics en el desempeño del capital humano de Pymes familiares de Guasave. Estudio de caso: Forrajes* [Tesis con opción a Maestría en Administración de MIPYMES; Rubio Universidad Autónoma de Sinaloa]. Guasave, Sinaloa.
- Cribeiro Díaz, Y. (2011). Contribución de la fuerza de trabajo calificada al crecimiento económico en Cuba. Principales determinantes. *Economía y Desarrollo*, 148(2), 168-189.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Técnoología de Gestión de Recursos Humanos* (3 ed.). "Félix Varela" y Academia.
- Esteva Prado, F., Darkins Cortiña, G., y Zuleta Gavilanes, O. I. (2020). El Índice Integral de fluctuación laboral en las áreas contables del sistema de trabajo de la provincia de Guantánamo. *Revista OIDLÉS*, 14(8), 45-72.
- Estrella Rivera, A. N. (2023). *Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores de la DIRESA* [Tesis con opción a Maestría en Salud Pública y Comunitaria con Mención en Gerencia En Salud; Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión]. Cerro de Pasco, Perú.
- Fajardo Aguilar, G. M., Almache Delgado, V. J., y Olaya Santos, H. K. (2019). Clima organizacional en las instituciones de salud desde una perspectiva teórica. *Uisrael*, 7(1); 153-165.
- Figueroa-Soledispa, M. L., Parrales-Reyes, J. E., y Peña-Ponce, D. k. (2022). Micro Empresas en la Gestión de Innovación. *POCAIP*, 31(1), 697-710.
- Gallegos Vargas, R. G. (2022). *Clima organizacional y rendimiento laboral de los colaboradores de las distribuidoras de marcas líderes de snacks en Lima Metropolitana* [Tesis con opción a Maestría en Administración de Empresas; Universidad César Vallejo]. Lima, Perú.
- Gallhofer, I., y Saris, W. (2014). *Design, Evaluation, and Analysis of Questionnaires for Survey Research* (2 ed.). John Wiley & Sons.
- García, C., y Valle, L. (2020). Diagnóstico del clima organizacional en una empresa atunera en Ecuador. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 7(1), 23-33.
- González Vásquez, J., Ramírez López, R., Terán Ayay, N. T., y Palomino Alvarado, G. d. P. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157-1171.
- González Barranco, S. E. (2018). Satisfacción Laboral y Clima Organizacional en Docentes Universitarios Colombianos. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 34(18), 798-826.
- González Cao, R. L. (2023). *Organizar la Función de Gestión de Personas y Capital Humano en una Administración Tributaria* [Tesis con opción a Maestría en

- Administración de Empresas, Universidad de Buenos Aires]. Buenos Aires, Argentina.
- González Sallo, A. (2021). *Propuesta de procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional y su incidencia en la fluctuación laboral en la UEB NO3. TRANSMETRO, Matanzas*. [Tesis con opción a Ingeniero Industrial ; Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba.
- González Verde, A., Jiménez Suárez, A. C., y Reyes Roldán, M. (2015). Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional. *Revista Ingeniería Industrial*, 14(2), 25-42.
- Guerrero Chávez, F. F., Neira Altamirano, L. F., Vásconez Vásconez, H. D., y Vásconez Samaniego, V. H. (2019). Clima organizacional en el desempeño laboral de. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 5(9), 536-548.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8.
- Hadiyantno, D. (2018). Cultural influence, organizational climate, ability of information technology to motivation and satisfaction employees of Bankaltim. *Facultad de Economía*, 6(4), 300-317.
- Hellriegel, D., y Slocum, J. (2010). *Organizational Behavior* (12 ed.). South-Western/Cengage Learning.
- Hernández Gracia, T. J., Duana Avila, D., y Polo Jiménez, S. D. (2021). Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano. *Revista Cubana de Salud Pública ECIMED*, 47(2), 1-18.
- Kucharíková, A., Tokaríková, E., y Blašková, M. (2015). Human Capital Management – Aspect of The Human Capital Efficiency in University Education. *Facultad de Ciencias de la Gestión e Informática*, 177(1), 48-60.
- La O Revilla, Y., y Bu Alba, B. (2023). Estrategia integrada para mejorar el clima organizacional de la Procesadora de Soya. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 14(1), 40-49.
- Lewin, K., Lippitt, R., y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-298.
- Leyva Carreras, A. B., Espejel Blanco, J. E., y Cavazos Arroyo, J. (2020). Efecto del desempeño del capital humano en la capacidad de innovación tecnológica de las pymes. *Innovar*, 30(76), 26-37.
- Likert, R. (1961). New patterns of management. *McGraw-Hill*.
- López Díaz, L., y Aguilera Martínez, A. (2023). Estudio del Clima Organizacional en la Delegación Territorial del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente en Villa Clara. *Directivo al Día*, 22(3).
- Martínez Morales, M. (2021). Estudio de fluctuación laboral potencial en una empresa de servicios. *Folleto Gerenciales*, 15(2), 83-92.
- McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. *McGraw-Hill*, 46(11), 22-28.

- Méndez Bordón, A., Rivas Diéguez, A., y Ramírez Pérez, A. (2014). Acciones para disminuir la fluctuación laboral. *Revista de Ciencias Sociales*, 4(146), 27-33.
- Michael, N., y Fotiadis, A. (2022). Employee turnover: The hotel industry perspective. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 8(1), 38-47.
- Miró Rivero, D. (2017). *Diagnóstico del clima organizacional en la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones Matanzas (ECOMAVI) y su influencia en la fluctuación laboral* [Tesis en opción al título de Ingeniera Industrial, Universidad de Matanzas]. Matanzas.
- Muguruza Vicente, J. Y. (2018). *El estrés laboral y su influencia en el clima organizacional de la empresa Inversiones Civiles Santa Rosa SAC-MALLAY* [Tesis en opción a Licenciatura en Administración, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Huacho, Perú.
- Naranjo García, A., Souto Anido, L., y Oliva Leal, P. (2020). La gestión financiera: ¿eje medular de la fluctuación laboral en la educación superior cubana? *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 4(1), 1-12.
- Obando Millán, M. P. d. V. (2009). *Rotación de Personal de la Empresa SIOGP, S.A* [Tesis en opción a Licenciatura en Administración, Universidad de Oriente Núcleo de Nueva Esparta]. Guatamare.
- Olivera Condori, K. (2018). *Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en el personal profesional de enfermería de Hospital Antonio Lorena* [Tesis en opción a Magister en Salud Pública con Mención en Gerencia de Servicios de Salud, Universidad de Cusco]. Cusco, Perú.
- ONEI. (2021). *Ocupados en la economía según situación del empleo*. <http://www.onei.gob.cu/>
- Ortiz-Campillo, L., Ortiz-Ospino, L. E., Coronell-Cuadrado, R. D., Hamburger-Madrid, K., y Orozco-Acosta, E. (2019). Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio correlacional. *Revista Latinoamericana de Hipertensión*, 14(2), 187-193.
- Paredes Floril, P. R., y Quiroz Díaz, J. G. (2021). Correlación entre clima organizacional y desempeño laboral en las principales cadenas ecuatorianas de supermercados. *Revista San Gregorio*, 46, 83-95.
- Parra C., N. R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos en el subsistema de adiestramiento y desarrollo de un supermercado ubicado en Naguanagua Estado Carabobo* [Tesis con opción a Licenciatura en Relaciones Industriales, Universidad de Carabobo]. Bárbula, Venezuela.
- Pérez Castillo, L. A. (2023). *Importancia del clima organizacional en el desempeño de los colaboradores* [Tesis en opción a Licenciatura en Tecnología y Administración y Desarrollo de Recursos Humanos, Universidad Galileo]. Guatemala.
- Piquera García, L. (2019). *Análisis de la motivación y satisfacción laboral en la Sucursal 3471 de BANDEC, en Matanzas*. [Tesis con opción a Máster en Administración de Empresas, Universidad de Matanzas]. Matanzas.

- Ponce, L., Ruelas, M., y Flores, L. (2022). El clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes de una universidad pública. *Revista Innova Educación*, 4(4), 20-30.
- Reyes Estévez, J. (2020). Tratamiento de las reservas materiales en los depositarios responsabilizados. *ecimed*, 32(1), 1-20.
- Rodríguez Masjuan, E. A. (2020). *Estudio de la fluctuación laboral en la empresa Comandante Ernesto Che Guevara* [Tesis con opción a grado en Ingeniería industrial, Universidad de Holguín]. Holguín.
- Ruiz Nizama, J. L., Dávila Morán, R. C., Agüero Corzo, E. d. C., y Guanilo Paredes, C. E. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 664-667.
- Sánchez Lera, R. M., y Pérez Vázquez, I. A. (2020). Clima organizacional y su abordaje en la salud pública cubana. *Humanidades Médicas*, 20(3), 699-711.
- Silva Freire, R. P. d. A. (2009). *El clima organizacional en el clima empresarial: su consideración en el diseño del Balanced Scorecard* [Tesis con opción a doctorado, Universidad de Granada]. Granada.
- Silva Jiménez, D., Méndez Celis, P. B., Arancibia Morales, D., y Cortes Tello, F. (2020). La importancia del clima y cultura organizacional para la atención en las Instituciones de Salud. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 53-60.
- Torres Valdespino, O., Serra Toledo, R., y Cuesta Santos, A. (2023). La Fluctuación laboral de jóvenes investigadores de las Ciencias Sociales de La Habana. *Ingeniería Industrial*, 44(2), 1-16.
- Trejo Levy, P. C. (2023). *El Estrés laboral y su Relación con el Clima Organizacional en la Oficina Técnica de Administración de una Entidad Pública* [Tesis con opción a Título Profesional de Licenciado en Administración y Gerencia, Universidad Ricardo Palma]. Lima, Perú.
- Vasquez Seminario, M. J. (2023). *Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal del área de créditos de una Agencia de una Caja Municipal* [Tesis con su opción a Maestría en Administración con mención en Gerencia Empresarial, Universidad de Piura]. Piura, Perú.
- Vázquez Hidalgo, I. R., y Ávila Leyva, N. S. (2020). La fluctuación laboral en la Empresa Constructora de Holguín. *RECUS*, 6(1), 64-74.
- Vilca Velásquez, Y. (2021). *Clima organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de Defensa Pública del Distrito de Ayacucho-Humanga* [Tesis con opción a licenciatura en administración y negocios internacionales, Universidad Peruana de Ciencias Informáticas]. Lima, Perú.
- Zaballa Gomariz, P. E., Assafiri Ojeda, Y. E., Medina Nogueira, Y. E., Nogueira Rivera, D., y Medina León, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *ACADEMO*, 8(1), 29-41.
- Zarazúa Vilchis, J. L. (2019). Administración de recursos humanos vs. Gestión del capital humano. Diferencias, coincidencias y contradicciones. *Gestión y estrategia*, 56(1), 37-50.

## Anexos

### Anexo 1. Tipos de clima organizacional de acuerdo al modelo de Likert (1968).

<b>Autoritario explotador</b>	<b>Autoritario paternalista</b>	<b>Participativo consultivo</b>	<b>Participativo en grupos</b>
Las direcciones no poseen confianzas en sus colaboradores.	Existencia de seguridad entre las direcciones y subordinados.	Existencia de seguridad entre el supervisor y subordinado.	Seguridad plena de la dirección en los trabajadores.
Caracterizado por emplear amenazas ocasionales recompensa.	Se emplea la recompensa y castigo como fuentes de motivaciones.	Satisfacción de necesidad de prestigios y autoestimas con el empleo de la recompensa.	Las motivaciones de los trabajadores se dan por las participaciones, por implicaciones por establecimientos de objetivo de rendimientos.
Decisión y meta son tomadas solo por la gerencia.	En su mayoría la decisión es tomada por altas gerencias sin embargo otras son tomadas en nivel inferior.	Son permitidas la toma de decisión específica al trabajador.	La toma de decisiones diseminadas en cada entidad.
No existen comunicaciones, solo en forma de directriz e instrucción específica. Se da la comunicación vertical.	Prevalece la comunicación y formas de controles descendente sobre la ascendente.	Comunicación descendente, los controles son delegados de arriba hacia abajo.	Comunicaciones ascendentes descendentes y laterales.

**Fuente:** Cojal Muñoz y Medina Diaz (2022).

**Anexo 2.** Dimensiones del clima organizacional según autores.

<b>Autor/Año</b>	<b>Dimensiones</b>
Litwin y Stringer (1968), citado por Constantino Ignacio (2022)	Estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, actitud resolución de conflictos, identidad.
Moos et al. (1974), citado por Silva Freire (2009)	Implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación, confort.
Koys y Decotiis (1991), citado por Silva Freire (2009)	Autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, imparcialidad, innovación.
Silva Freire (2009)	Autonomía, innovación, entusiasmo y apoyo, liderazgo, reconocimiento, recompensa.
Gómez y Vicario (2010), citado por Vasquez Seminario (2023)	Satisfacción laboral, autonomía, relaciones sociales, unión y apoyo entre compañeros, consideración de directivos, beneficios y recompensas, motivación, liderazgo.
MINSA (2012), citado por Olivera Condori (2018)	Liderazgo, innovación, recompensa, confort, estructura, toma de decisiones, comunicación organizacional, remuneración, identidad, resolución de conflicto y cooperación, motivación.
García y Valle (2020)	Adaptabilidad, trabajo en equipo, cambio organizacional, actitud cooperativa, motivación, satisfacción laboral, estrés laboral, innovación, liderazgo, cultura organizacional.
Arancibia Huali (2023)	Liderazgo, innovación, recompensa, confort, estructura organizacional, toma de decisiones, comunicación organizacional, remuneración, identidad, resolución de conflictos y cooperación, motivación.

### Anexo 3. Encuesta de fluctuación laboral

Compañero trabajador (a):

Estamos realizando una encuesta sobre el comportamiento de las bajas y sus causas en la entidad. Esperamos su colaboración para dar respuesta a las siguientes preguntas.

Datos generales:

Edad \_\_\_\_\_

Sexo \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Área de trabajo \_\_\_\_\_

1. ¿Quiere trasladarse de este centro? Si----- No-----

2. En caso afirmativo marque la causa relacionada con su deseo:

----Lejanía del centro.

----Carencia de círculo infantil.

----Familiar enfermo.

----Bajos salarios.

----Mala alimentación.

----Otras. ¿Cuál? -----

3. ¿Por qué no se ha marchado todavía?

4. ¿Ha hecho alguna gestión para trabajar en otro lugar? Si---- No----

5. De influirle negativamente algo en su actividad laboral. ¿Cuál es el motivo principal de su insatisfacción?

6. ¿Qué es lo que más le gusta de esta entidad?

¡Muchas gracias!

#### Anexo 4. Encuesta de Clima Organizacional.

##### Información general:

Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_ Área de trabajo \_\_\_\_\_

##### Instrucciones:

Se presentan las siguientes premisas, las mismas deben marcarse con una X, de acuerdo a la afirmación que considere:

**TED:** Totalmente en desacuerdo.

**ED:** En desacuerdo.

**NDANED:** Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**DA:** De acuerdo.

**TDA:** Totalmente de acuerdo.

	<b>Descripción</b>	<b>TED</b>	<b>ED</b>	<b>NDANED</b>	<b>DA</b>	<b>TDA</b>
1	Mi jefe está disponible cuando se le requiere.					
2	Considero que el trabajo que realiza mi jefe inmediato para manejar conflictos es bueno.					
3	Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de objetivos de la organización.					
4	Mi jefe se preocupa porque entienda bien mi trabajo.					
5	Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de la organización.					
6	Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.					
7	Se me permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales.					
8	La innovación es característica de nuestra organización.					
9	Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.					
10	Mi organización se adapta bien a los cambios.					
11	Considero que los beneficios que me ofrecen por mi trabajo son los adecuados.					
12	Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.					
13	En mi organización reconocen habitualmente las buenas labores realizadas.					
14	Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.					

15	Los premios y reconocimientos son distribuidos de forma justa.					
16	Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.					
17	Recibo un buen trato en mi establecimiento.					
18	Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos.					
19	El trabajo que realizo permite que desarrolle al máximo todas mis capacidades.					
20	El modo en que se toman las decisiones en la entidad contribuye a motivar a los trabajadores.					
21	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo.					
22	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo.					
23	Los directivos estimulan a sus colaboradores a confiar en sí mismos cuando surge un problema.					
24	La dirección estimula a que los trabajadores tomen sus propias decisiones.					
25	Organizo mi trabajo como mejor me parece.					
26	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito.					
27	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.					
28	En esta organización, la filosofía de la gerencia enfatiza en el factor humano, los sentimientos de las personas y similares.					
29	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.					
30	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.					

Fuente: elaboración propia a partir de Silva Feire (2009), Chiang Vega et al. (2022) y Arancibia Hualí (2023).

**Anexo 5.** Encuesta correspondiente a la **diferencia 6** del modelo Servqual modificado.

Para la realización de nuestro trabajo sería de gran importancia lograr la respuesta de este cuestionario, debe marcar con una X en la casilla que considere corresponder con su percepción.

DIMENSIONES.	Mucho menos de lo esperado	Menos de lo esperado	Igual a lo esperado	Más de lo esperado	Mucho más de lo esperado
<b>SU TRABAJO.</b>					
1. usted está satisfecho con su trabajo.					
2. considera interesante la labor que realiza					
3. Su trabajo está acorde con su experiencia y calificación.					
4. Su trabajo lo obligara a superarse.					
5. Se siente orgulloso realizándolo.					
6. Está preparado para hacer su trabajo					
<b>CONDICIONES LABORALES.</b>					
7. Son las condiciones de su área de trabajo adecuadas.					
8. Cuenta con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo.					
9. Sus jefes se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo.					
<b>SALARIO.</b>					
10. Su salario está acorde con el trabajo que realiza.					
11. Su salario le permite satisfacer sus necesidades personales y familiares.					
12. Su salario es justo comparado con el de los demás.					
<b>TRATO Y RELACIONES PERSONALES</b>					
13. Cuando usted realice una labor destacada, es reconocido en su colectivo e individualmente.					
14. Cuando usted tiene					

problemas en su trabajo, es ayudado y se interesen por usted.					
15. Su jefe lo trata con respeto y que sus relaciones con usted son buenas.					
<b>PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES</b>					
16. Se le motiva para dar sus criterios y opiniones.					
17. Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección					
18. Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones					
19. Se siente parte activa de los resultados de su empresa.					
<b>COMUNICACIÓN.</b>					
20. Usted conoce los objetivos de la empresa y de su departamento.					
21. La información que usted necesita, le llega de forma correcta y en el tiempo adecuado					
22. Su jefe pide información regularmente.					
23. Cuando existe un problema, su jefe le exige que se lo comunique.					
<b>LIDERAZGO.</b>					
24. Tiene buenas relaciones con su jefe.					
25. Es su jefe un ejemplo a seguir.					
26. Su jefe siempre está dispuesto a ayudarlo.					
27. Sería importante fuera del horario laboral, hacer algún trabajo para ayudar a su jefe					

Gracias por su colaboración

Fuente: Miró Rivero (2017.)

**Anexo 6.** Encuesta correspondiente a la **diferencia 7** del modelo Servqual modificado

Estimado directivo si dispone de algunos minutos nos interesaría conocer su criterio sobre la satisfacción de sus subordinados en con respecto a los aspectos que se relacionan. Coloque una X en la casilla que usted considere que se corresponde con la realidad de su colectivo de subordinados.

DIMENSIONES.	Mucho menos de lo esperado	Menos de lo esperado	Igual a lo esperado	Más de lo esperado	Mucho más de lo esperado
<b>SU TRABAJO.</b>					
1. Sus subordinados están satisfechos con el trabajo que realizan.					
2. El trabajo de sus subordinados resulta interesante					
3. El trabajo de sus subordinados está acorde con su experiencia y calificación.					
4. El trabajo de sus subordinados los obliga a superarse.					
5. Se sienten orgullosos realizándolo.					
6. Sus subordinados está preparados para hacer su trabajo					
<b>CONDICIONES LABORALES.</b>					
7. Las condiciones de su área de trabajo de sus subordinados son las adecuadas.					
8. Cuentan con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo.					
9. Usted se preocupa por mejorar las condiciones de trabajo de sus subordinados					
<b>SALARIO.</b>					
10. El salario de sus subordinados está acorde con el trabajo que realizan.					
11. Su salario les permite satisfacer sus necesidades personales y familiares.					
12. Usted considera justo el salario de sus subordinados comparado con el de los demás					
<b>TRATO Y RELACIONES PERSONALES</b>					
13. Cuando sus subordinados realizan una labor destacada, son reconocidos en su colectivo e individualmente.					
14. Cuando sus subordinados tienen problemas en su trabajo usted los ayuda					

y se interesa.					
15. Usted los trata con respeto y mantiene buenas relaciones con sus subordinados					
<b>PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES</b>					
16. A sus subordinados se les motiva para dar sus criterios y opiniones.					
17. Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección.					
18. Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones.					
19. Sus subordinados se sienten parte activa de los resultados de su empresa					
<b>COMUNICACIÓN.</b>					
20. Sus subordinados conocen los objetivos de la empresa y de su departamento.					
21. La información que sus subordinados necesitan, les llega de forma correcta y en el tiempo adecuado.					
22. Usted les pide información regularmente.					
23. Cuando existe un problema, usted les exige que se lo comuniquen					
<b>LIDERAZGO.</b>					
24. Tiene buenas relaciones con sus subordinados					
25. Considera que sus subordinados lo tienen como un ejemplo a seguir.					
26. Usted siempre está dispuesto a ayudar a sus subordinados.					
27. Fuera del horario laboral, sus subordinados harían algún trabajo para ayudarlo					
27. Sería importante fuera del horario laboral, hacer algún trabajo para ayudar a su jefe					

Gracias por su colaboración

Fuente: Miró Rivero (2017.)

**Anexo 7.** Coeficiente de conocimiento de los expertos.

<b>Característica</b>	<b>Prioridad</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E6</b>	<b>E7</b>	<b>E8</b>	<b>E9</b>	<b>E10</b>
Conocimiento	0.181	0.181	0.181	0.181	0.181	0.181	0.181	0.181	0.181	0.181	0.181
Competitividad	0.086	0.086	0.086	0.086	0.086	0.086	0.086	0.086	0.086	0.086	0.086
Disposición	0.054	0.054		0.054	0.054	0.054	0.054		0.054	0.054	
Creatividad	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1		0.1	0.1	0.1	0.1
Profesionalidad	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113	0.113
Capacidad de análisis	0.122	0.122	0.122	0.122	0.122	0.122	0.122	0.122	0.122	0.122	0.122
Experiencia	0.145	0.145	0.145	0.145	0.145	0.145	0.145	0.145	0.145	0.145	0.145
Intuición	0.054	0.054	0.054	0.054	0.054		0.054	0.054	0.054	0.054	
Actualización	0.127	0.127	0.127	0.127	0.127	0.127	0.127	0.127	0.127		
Colectividad	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018	0.018
Total	1	1	0.946	1	1	0.946	0.9	0.946	1	0.873	0.765

**Anexo 8.**Coeficiente de argumentación.

Fuentes	Expertos			E1			E2			E3			E4			E5			E6			E7			E8			E9			E10							
	Grado de Influencia			A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B					
	A	M	B																																			
ETR	0.27	0.21	0.13	x			x				x			x			x			x			x			x			x			x			x			
EO	0.24	0.22	0.12	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x				
CTN	0.14	0.1	0.06	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x				
CTE	0.08	0.06	0.04			x			x			x			x			X			x			x			x			x			x			x		
CB	0.09	0.07	0.05	x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x	
CA	0.18	0.14	0.1	x				x			x			x			x			x			x			x			x			x			x			x
Total	1	0.8	0.5	0.96			0.92			0.86			0.86			0.88			0.9			0.86			0.92			0.82			0.76							

**Leyenda:**

**ETR:** Estudios Teóricos Realizados. **CTE:** Conocimientos de trabajos en el extranjero.

**EO:** Experiencia Obtenida. **CB:** Consultas Bibliográficas.

**CTN:** Conocimientos de trabajos Nacionales. **CA:** Cursos de actualización.

**Anexo 9.**Coeficiente de competencia o experticidad.

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Coeficiente de conocimiento (Kc)	1	0.946	1	1	0.946	0.9	0.946	1	0.873	0.765
Coeficiente de argumentación (Ka)	0.96	0.92	0.86	0.86	0.88	0.9	0.86	0.92	0.82	0.76
Coeficiente de competencia (K)	0.98	0.933	0.93	0.93	0.913	0.9	0.903	0.96	0.8465	0.7625

**Anexo 10.** Fluctuación laboral en 2021, 2022 y 2023.

2021	Altas	Bajas	Plantilla cubierta	% de Bajas por fluctuación
enero	1	3	55	5.45
febrero	1	0	56	0
marzo	1	0	57	0
abril	0	0	57	0
mayo	0	1	56	1.79
junio	2	0	58	0
julio	0	1	57	1.75
agosto	1	1	57	1.75
septiembre	0	0	57	0
octubre	0	2	55	3.64
noviembre	2	0	57	0
diciembre	0	1	56	1.79

2022	Altas	Bajas	Plantilla cubierta	% de Bajas por fluctuación
enero	2	8	50	16
febrero	1	1	50	2
marzo	5	2	53	3.77
abril	1	3	51	5.88
mayo	3	3	51	5.88
junio	2	1	52	1.92
julio	2	1	53	1.88
agosto	0	2	51	3.92
septiembre	5	2	54	3.7
octubre	2	0	56	0
noviembre	1	0	57	0
diciembre	1	3	55	5.45

2023	Altas	Bajas	Plantilla cubierta	% de Bajas por fluctuación
enero	3	6	52	11.53
febrero	6	2	56	3.57
marzo	2	3	55	5.45
abril	4	1	58	1.72
mayo	2	3	57	5.26
junio	3	4	56	7.14
julio	0	1	55	1.81
agosto	5	8	52	15.38
septiembre	3	4	51	7.84
octubre	3	3	51	5.88
noviembre	0	1	50	2
diciembre				

**Fuente:** documentación de la entidad



**Anexo 12.** Resumen de clasificación por dimensiones.

Dimensiones	Dirección	Sub Delegación General	Sub Delegación de Reservas Materiales	Sub Delegación Económica	Sub Delegación Logística	Departamento de Servicios Internos	Delegación Completa
Liderazgo	Correcta	Correcta	Correcta	Correcta	Correcta	Correcta	Correcta
Innovación	Correcta	Mejorable	Mejorable	Mejorable	Mejorable	Mejorable	Mejorable
Recompensa	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente
Motivación	Correcta	Mejorable	Mejorable	Mejorable	Mejorable	Correcta	Mejorable
Autonomía	Mejorable	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente	Deficiente
Apoyo	Correcta	Correcta	Correcta	Correcta	Mejorable	Correcta	Correcta

**Anexo 13.** Matriz de Ponderación de las causas, ordenada según valor de Rj.

Problemas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Rj	C
Su salario no está acorde con el trabajo que realiza	1	1	2	1	1	1	1	1	1	10	88.8
Su salario no le permite satisfacer sus necesidades personales y familiares	2	2	1	2	2	2	2	2	2	17	88.8
No se reconocen las buenas labores realizadas	3	3	3	3	3	4	3	3	3	28	88.8
No existen incentivos laborales para que se trate de hacer mejor el trabajo	4	4	4	4	4	3	4	4	5	36	77.7
Sus criterios y opiniones no son tomados en cuenta para la toma de decisiones	5	7	5	5	5	5	5	5	4	46	77.7
No cuenta con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo	6	5	6	6	6	6	6	6	6	53	88.8
Las condiciones de sus áreas de trabajo no son adecuadas	7	6	7	7	7	7	7	7	7	62	88.8
No son motivados para dar sus criterios y opiniones	8	8	8	10	9	8	8	8	8	75	77.7
El trabajador no toma la mayor parte de las decisiones que influyen en la forma en que desempeña el trabajo	9	9	9	8	8	9	9	10	9	80	66.6
No tienen la suficiente libertad de organizar su trabajo como mejor les parece	10	10	10	9	10	10	10	9	10	88	77.7
La dirección no estimula a que los trabajadores tomen sus propias decisiones	11	11	11	11	12	11	11	11	11	100	88.8
El trabajador no decide el modo en que ejecutará su trabajo	12	12	12	12	11	12	12	12	12	107	88.8

**Anexo 14.. Plan de acciones.**

Indicadores	Deficiencias	Acciones a cumplimentar	Responsable	Ejecutantes	Controla	Fecha cumplimiento
Salario	Su salario no está acorde con el trabajo que realiza	1. Realizar una revisión de la estructura salarial y las políticas de compensación, con el fin de garantizar que los salarios estén alineados con las responsabilidades y las expectativas del puesto.  2. Realizar comparaciones con los estándares del mercado y ajustar los salarios en consecuencia.	Delegado	Delegado	Delegado	Mensual
	Su salario no le permite satisfacer sus necesidades personales y familiares					
Recompensa	No se reconocen las buenas labores realizadas	3. Diseñar una política y procedimiento de incentivos y reconocimientos con acciones como: establecer nuevas formas de reconocimiento e incentivos, actividades como la selección de "empleados del mes" o categorías similares para reconocimiento moral, implementar como premios la capacitación.	Delegado	Departamento de Recursos Humanos	Delegado	Mensual
	No existen incentivos laborales para que se trate de hacer mejor el trabajo					

Participación en la toma de decisiones	Sus <b>critérios</b> y opiniones no son tomados en cuenta para la toma de decisiones	4. Formar a los directivos en temas aspectos relacionados con la promoción de la participación de los empleados en la toma de decisiones para el fomento de la motivación, la mejora de los métodos de trabajo y el aprovechamiento del trabajo en equipo.	Delegado	Capacitador	Delegado	Mensual
	No son motivados para dar sus criterios y opiniones	5. Designar un líder o equipo específico encargado de recopilar y evaluar las opiniones y criterios de los empleados, asegurándose de que sean considerados en la toma de decisiones. 6. Realizar evaluaciones periódicas del clima laboral para identificar posibles problemas de comunicación y participación, y tomar medidas correctivas en consecuencia.				
Condiciones laborales	No cuenta con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo	7. Solicitar ampliar el presupuesto destinado a la compra de los medios informáticos necesarios y la reparación de los dañados.	Delegado	Sub Delegada Económica	Delegado	Mensual
	Las condiciones de sus áreas de trabajo no son adecuadas					

<b>Autonomía</b>	El trabajador no toma la mayor parte de las decisiones que influyen en la forma en que desempeña el trabajo	<p>8. Establecer canales de comunicación efectivos para que los trabajadores se sientan cómodos compartiendo ideas y contribuyendo activamente al proceso decisional. Pueden ser implementación de reuniones regulares, encuestas de retroalimentación o buzones de sugerencias.</p> <p>9. Impartir conferencia sobre desarrollo de habilidades de liderazgo y delegación para ayudar a los líderes de la empresa a aprender cómo delegar responsabilidades de manera efectiva y a empoderar a sus empleados para tomar decisiones.</p>	Delegado	Delegado, Capacitador	Delegado	Mensual
	No tienen la suficiente libertad de organizar su trabajo como mejor les parece					
	El trabajador no decide el modo en que ejecutará su trabajo					
	La dirección no estimula a que los trabajadores tomen sus propias decisiones					