



**FACULTAD
DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL**

Universidad de Matanzas

Facultad de Ingeniería Industrial

Departamento de Ingeniería Industrial

**MEJORA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN LA EMPRESA
MECÁNICA DE TRANSFORMADO DEL ACERO UEB
JOVELLANOS**

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

Autor (a): Lisbet Barbara Díaz Abreu

Tutor (es): M. Sc. Edian Dueñas Reyes

Matanzas, 2023

Declaración de autoridad

Hago constar que el trabajo titulado: Mejora de la Motivación Laboral desde el Clima Organizacional y las Habilidades Directivas en la Empresa Mecánica de Transformado del Acero UEB Jovellanos, fue realizado como parte de la culminación de los estudios, en opción al título de Ingeniero Industrial, por la autora, Lisbet Barbara Díaz Abreu, 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.

Dedicatoria

Este trabajo quiero dedicarlo a todas aquellas personas que de una forma u otra han estado a mi lado durante la carrera, y especialmente:

- *A mi mamá y a mi papá por su amor incondicional, su apoyo y su sacrificio para que hoy pueda ser una profesional.*
- *A mi esposo por su amor y su confianza en mí.*
- *A mis hermanas por su cariño y por ser mis confidentes.*
- *A mis abuelos por quererme y estar siempre pendientes de mí.*
- *A toda mi familia en general por su ayuda y preocupación.*

Agradecimientos

Quiero agradecer a todas las personas que han estado presentes en mi vida y me han brindado su aliento, confianza y apoyo durante este proceso.

- *A mis padres por ser mi ejemplo de perseverancia y dedicación, y por creer siempre en mí.*
- *A mi esposo por su paciencia y por apoyarme siempre.*
- *A mis hermanas por estar cuando las necesito.*
- *A mis abuelos, mis tíos y mis padrinos por su amor, y por estar siempre pendientes de mí.*
- *A mi tutor Edian por su ayuda, su paciencia y su dedicación.*
- *A mis compañeros de la beca por todos los momentos que compartimos juntos.*
- *A toda mi familia, su presencia en mi vida ha sido fundamental para hoy ser quien soy.*
- *A todos muchas gracias.*

Resumen

La presente investigación se desarrolla en la Empresa Mecánica de Transformado del Acero UEB Jovellanos, que tiene como principal función producir y comercializar de forma mayorista equipos, piezas y accesorios metalmecánicos de diversos usos. El objetivo general es: proponer acciones para la mejora de la Motivación Laboral de los empleados a partir de la influencia de las Habilidades Directivas y el Clima Organizacional. Para el cumplimiento de los objetivos, se utilizan un grupo de herramientas que permitieron la recopilación, procesamiento y análisis de la información, dentro de las cuales se encuentran: análisis documental, la Lluvia de Ideas, la encuesta del Clima Organizacional del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), encuesta sobre Habilidades Directivas, el Método Delphi Ponderado, se emplean además el gestor bibliográfico EndNote y el paquete de Microsoft Office. El procedimiento propuesto está conformado por cinco etapas, con diferentes fases y pasos; del cual se obtuvo como resultado que el 81.25 % de los indicadores de Clima Organizacional y el 87.5 % de los indicadores de Habilidades Directivas se encuentran afectados, los que inciden de forma negativa en la Motivación Laboral de los empleados.

Palabras clave: Clima Organizacional, Habilidades Directivas, Motivación Laboral.

Abstract

This research is carried out in Empresa Mecánica de Transformado del Acero UEB Jovellanos, whose main function is to produce and wholesale metal-mechanical equipment, parts and accessories for various uses. The general objective is to propose actions to increase the Work Motivation of employees based on the influence of Management Skills on the Organizational Climate. To fulfill the objectives, a group of tools were used that allowed the collection, processing and analysis of information, among which are: bibliographic review, documentary analysis, brainstorming, the UNDP organizational climate survey, the Management Skills survey, the weighted Delphi Method, the bibliographic manager EndNote and the Microsoft Office package are also used. The proposed procedure is made up of five stages, with different phases and steps; from which it was obtained that 81.25 % of the Organizational Climate indicators and 87.5 % of the Management Skills indicators are affected, negatively affecting the Motivation of employees.

Keywords: Organizational Climate, Management Skills, Laboral Motivation.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1. La incidencia del Clima Organizacional y las Habilidades Directivas como elementos influyentes en la Motivación Laboral	7
1.1. Conceptualizaciones acerca del Clima Organizacional y sus dimensiones.....	7
1.2. Conceptualizaciones acerca de las Habilidades Directivas. Enfoques e importancia.....	12
1.3. Conceptualizaciones acerca de la Motivación Laboral	15
1.3.1. Relaciones básicas entorno a la motivación. Modelo y ciclo motivacional	18
1.3.2. Factores que influyen en la Motivación Laboral y la importancia de la misma para la organización	20
Conclusiones parciales del capítulo	22
Capítulo 2. Propuesta de un procedimiento para la mejora de la Motivación Laboral a partir de la evaluación del Clima Organizacional y las Habilidades Directivas	23
2.1. Caracterización de la Empresa Mecánica de Transformado del Acero	23
2.2. Análisis de los antecedentes metodológicos de sustento a la investigación	25
2.3. Descripción del procedimiento para la mejora de la Motivación Laboral de los trabajadores de la Empresa Mecánica de Transformado del Acero UEB Jovellanos a partir de la evaluación del Clima Organizacional y las Habilidades Directivas	29
Conclusiones parciales del capítulo	42
Capítulo 3. Aplicación del procedimiento para la mejora de la Motivación Laboral de los trabajadores de la Empresa Mecánica de Transformado del Acero UEB Jovellanos a partir de la evaluación del Clima Organizacional y las Habilidades Directivas	43
3.1. Resultados de la aplicación del procedimiento propuesto	43
Conclusiones parciales	57
Conclusiones Generales.....	58
Recomendaciones	59
Referencias bibliográficas	
Anexos	

Introducción

En la actualidad, las organizaciones tienen que adaptarse a nuevas formas de trabajo y de gestión, los dirigentes enfrentan una serie de desafíos que requieren el impulso de los recursos humanos hacia una labor encaminada a lograr la eficacia y eficiencia de las empresas; con el fin de alcanzar elevados estándares de rendimiento. Los cambios tecnológicos, sociales y económicos traen consigo la necesidad de contar con un personal cada vez más capacitado para adaptarse al medio y cumplir con éxito los objetivos establecidos en la organización (Pacheco Ruiz *et al.*, 2020).

El talento humano, como ente en la organización, ha de mantener un proceso de renovación, donde los elementos transformadores de este transcurso influyen en la convivencia, relaciones interpersonales y el entorno organizacional de las empresas (Clarke *et al.*, 2002). Esto ratifica la importancia que tiene para las organizaciones la interacción entre las personas y la percepción del ambiente en el cual se desenvuelven para satisfacer sus necesidades básicas, entre ellas: actualización, ambiente de trabajo, salario, beneficios, entre otros (Chirinos Araque *et al.*, 2018). Lo anterior representa una pieza clave para la construcción de un ambiente laboral saludable y productivo ya que este repercute en la forma de cómo los empleados ven la organización y se identifican con ella.

La necesidad de conocer el funcionamiento de las organizaciones lleva implícito la descripción del ambiente donde se desarrolla la actividad de los individuos. Este ambiente en el trabajo puede describirse a través del Clima Organizacional, el cual es uno de los factores que más influye en el rendimiento laboral de los trabajadores de cualquier empresa, además en la propia calidad tanto de los productos elaborados como de los servicios prestados (Chirinos Araque *et al.*, 2018).

La motivación del talento humano dentro de la empresa es de gran importancia, ya que tiene un impacto directo en el desempeño y la productividad de los empleados. La motivación laboral es fundamental para el éxito de una empresa, ya que influye no solo en la productividad, sino en la retención de talento, el clima laboral, el desarrollo profesional y el bienestar de los empleados (Hoy Wayne *et al.*, 1990). Por lo tanto, los

recursos humanos deben enfocarse en implementar estrategias efectivas para motivar a su personal.

El clima solo puede ser percibido, ni se ve ni se toca, pero cuenta con una existencia real que afecta todo lo que ocurre dentro de la organización y, a su vez, se ve afectado por casi todo lo que sucede en esta. (Acosta González, 2021). El Clima Organizacional es un elemento indispensable en la planificación estratégica de las empresas, permite influir sobre la motivación de los empleados con el objetivo de conseguir mejores resultados productivos (Infante González, 2021).

Abordar el Clima Organizacional implica comprender que se trata de un fenómeno multidimensional (Bravo Rojas *et al.*, 2023), que agrupa una serie de cualidades y elementos que pueden ser fácilmente medidos dentro de un contexto laboral y se perciben de forma directa e indirecta por parte de los empleados (Ríos López *et al.*, 2023). El Clima Organizacional es uno de los aspectos considerados como eje de las concepciones sobre los Sistemas de Gestión de Capital Humano, pues define la esencia del desarrollo de las organizaciones.

Resulta ser una herramienta administrativa para proyectar un aumento en la productividad, reducción de los costos y conducir las modificaciones posibles de las organizaciones derivados de fuerzas internas o externas, que obligan a los directivos a mantener una constante actitud de mejoramiento, ya que la supervivencia de las organizaciones recae en ellos (Mejias Tallet, 2020). Es importante destacar que estas fuerzas, ya sean de naturaleza interna o externa, no influyen directamente sobre la organización, sino que influyen sobre las percepciones de los miembros de la empresa y estas percepciones, a su vez, definen un buen o mal Clima Organizacional, conduciendo a consecuencias positivas o negativas (Bravo Rojas *et al.*, 2023).

El Clima Laboral predominante en la organización es determinante en el comportamiento del individuo, un clima laboral positivo representa para la persona un mayor compromiso con la organización; mientras que un ambiente negativo en el trabajo representa una escasa identificación del trabajador con las metas de la organización y provoca bajo rendimiento a nivel individual y organizacional.

Como mencionan, Pilligua Lucas *et al.* (2019), el Clima Laboral es un referente de gran importancia en las organizaciones que pretenden ser competitivas y que se preocupan por el personal que labora en ellas; estas empresas, intentan lograr un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, por lo que buscan incrementar los niveles de productividad al prestar mayor consideración al recurso humano; donde el bienestar en las personas y la motivación que tengan, son los pilares básicos para ser productivos (Kouzes James *et al.*, 2023).

Hoy en día, existen investigaciones teóricas y empíricas que se han enfocado al conocimiento de las Habilidades Directivas y del Clima Organizacional y, cómo se interrelacionan al poner de manifiesto la dependencia entre ellas. Algunos resultados confirman que el Clima Organizacional está determinado por las diferentes Habilidades Directivas (Paredes Zempual *et al.*, 2020).

Es por ello que los directivos juegan un papel clave en las organizaciones, son los responsables de establecer la cultura y valores de la organización, de marcar el rumbo, así como de tomar decisiones estratégicas y tácticas que afectan la rentabilidad de la empresa. Deben estar al tanto de los cambios en el mercado y la industria y ser capaces de adaptarse y tomar decisiones rápidas para mantener la competitividad de la organización y además son los encargados de liderar y motivar a los empleados.

Un liderazgo efectivo es un factor clave para asegurar un buen Clima Laboral, y por lo tanto un factor importante para el éxito de la organización (Samá Muñoz, 2020). Las organizaciones hoy buscan líderes polifacéticos que posean amplia gama de conocimiento y habilidades, por tanto las Habilidades Directivas son consideradas base del liderazgo organizacional (González Marín *et al.*, 2022); se han transformado en factores diferenciadores de eficacia y ejecución en cualquier sector empresarial y puesto directivo, por lo que es necesario un trabajo personal para llegar a desarrollarlas (Ramírez Rojas, 2018).

La forma en que los líderes utilizan sus Habilidades Directivas afecta el clima de la organización. Estas habilidades incluyen la capacidad de comunicarse efectivamente, establecer objetivos y metas claras, gestionar el tiempo y los recursos de manera eficiente. Un líder que posee Habilidades Directivas efectivas, puede crear un ambiente

de trabajo positivo y colaborativo, lo que se traduce en una mayor satisfacción y compromiso de los empleados, una disminución del estrés laboral y una mayor productividad.

En varios países del mundo los directivos han reconocido la importancia de realizar estudios de Clima Organizacional, para saber en cuál de sus variables es preciso asumir acciones correctivas y modificadoras, que propicien que el mismo no se altere en medida tal que conspire contra los óptimos resultados de la gestión y para evitar así el deterioro de la Motivación Laboral del colectivo (Páez Quevedo, 2008). Los estudios de Clima Laboral son una herramienta importante para medir el bienestar de los trabajadores de una organización; además un Clima Laboral positivo puede mejorar la imagen de la empresa y atraer nuevos talentos.

Cuba, al ser un país pequeño y de escasos recursos naturales, sometido a un férreo bloqueo económico que supera ya medio siglo, se encuentra obligada a insertarse en el contexto de un mundo complejo y globalizado, con una estrategia que rompa la inercia de las décadas precedentes, donde la tendencia actual se dirige a la formación de bloques regionales y alianzas estratégicas (Díaz-Canel Bermúdez *et al.*, 2021). El país tiene ante sí la urgente necesidad de capital, mercado, tecnología y, sobre todo, de alcanzar un nivel de excelencia superior que le permita, en algunos casos, insertarse en nuevos y más exigentes mercados (Díaz-Canel Bermúdez, 2021).

En Cuba, los estudios de Clima Organizacional aún no son una práctica recurrente. No obstante, las entidades cubanas, inmersas como están en la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, donde uno de los principios básicos es lograr la competitividad, se hace necesario generalizar la práctica de estudiar el Clima Organizacional, como una vía para la mejora continua y el perfeccionamiento de la gestión (Consuelo Bravo *et al.*, 2018).

En este escenario se encuentra la Empresa Mecánica de Transformado del Acero, perteneciente al Grupo Empresarial de la Industria Sideromecánica, está ubicada en Avenida 10, Carretera a Carlos Rojas, entre Avenida 0 y Línea del Ferrocarril Jovellanos, Matanzas. Su principal función es producir y comercializar de forma mayorista equipos, piezas y accesorios metalmecánicos de diversos usos.

Esta empresa presta servicios de mantenimiento y reparación a equipos ferroviarios, productos de palería ligera, mediana y pesada, servicios de aplicación de esquemas ingenieros de protección anticorrosiva para la industria y efectúa la construcción y comercialización mayorista de cubiertas de techos, entre otros.

En la entidad se han detectado síntomas de desmotivación en los trabajadores, pues a pesar de contar con un alto nivel técnico y profesional, existen problemas de fluctuación laboral. La dirección de la empresa se ha interesado en la realización de un estudio de Clima Organizacional, orientado a la búsqueda de espacios de mejora para el perfeccionamiento de su gestión, ya que no dispone de un procedimiento que le permita un análisis científicamente argumentado y, a partir de los resultados obtenidos, trazarse metas en función de lograr la necesaria integración entre los intereses individuales y los de la organización.

Por lo que resulta como **problema científico de la investigación**: ¿cómo contribuir a la mejora de la Motivación Laboral en la Empresa Mecánica de Transformado del Acero UEB Jovellanos? Para el desarrollo de la misma y con vistas a solucionar el problema planteado resulta como **objetivo general**: proponer acciones para el aumento de la Motivación Laboral de los empleados de la Empresa Mecánica de Transformado del Acero UEB Jovellanos a partir de la influencia de las Habilidades Directivas y el Clima Organizacional.

Para el desarrollo del mismo se presentan como objetivos específicos:

1. Sistematizar los elementos teórico-metodológicos necesarios para sentar las bases de la investigación a partir de revisiones bibliográficas.
2. Analizar los procedimientos y metodologías empleados en la literatura para la evaluación del Clima Organizacional y las Habilidades Directivas.
3. Validar el procedimiento de forma metodológica y práctica a partir de su aplicación al caso de estudio de la Empresa Mecánica de Transformado del Acero UEB Jovellanos.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon métodos teóricos como el análisis-síntesis e inductivo-deductivo, mientras que los métodos empíricos incluyen el análisis documental y la observación directa, junto al empleo de herramientas como: la Lluvia de

Ideas, la encuesta del Clima Organizacional del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), encuesta sobre Habilidades Directivas, el Método Delphi Ponderado. Se emplean además el gestor bibliográfico EndNote y el paquete de Microsoft Office.

La presente investigación se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I: diseño teórico de la investigación. Incluye: un resumen del análisis del estado del arte y la práctica realizado sobre la Motivación Laboral, las Habilidades Directivas y su influencia en el Clima Organizacional, así como de los criterios y valoraciones del autor al respecto.

Capítulo II: caracterización de la entidad. Diseño metodológico de la investigación. Incluye: la caracterización de la Empresa Mecánica de Transformado del Acero, Jovellanos; la descripción exhaustiva de los métodos, técnicas y herramientas empleados en la concepción del procedimiento propuesto para diagnosticar el Clima Organizacional; y este procedimiento, que consta de cinco etapas.

Capítulo III: expone los resultados de la aplicación del procedimiento.

Seguidamente se ofrecen conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos de la investigación.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon 71 referencias bibliográficas, de ellas el 8 % son libros, el 26,8 % tesis de grado, el 61 % artículos científicos y el resto constituyen otras fuentes de información. El 8 % de las referencias están en otro idioma y el 69 % corresponde a los últimos 5 años.

Capítulo 1. La incidencia del Clima Organizacional y las Habilidades Directivas como elementos influyentes en la Motivación Laboral

En este capítulo se exponen los aspectos teóricos y conceptuales de la investigación, donde se tratarán temas relacionados con el Clima Organizacional, las Habilidades Directivas y la Motivación Laboral. Así como la integración entre los elementos del Clima Organizacional y las Habilidades Directivas que tributen a la mejora de la Motivación Laboral.

1.1. Conceptualizaciones acerca del Clima Organizacional y sus dimensiones

Un componente imprescindible a tomar en cuenta dentro del proceso organizativo de la innovación, cambio, gestión, lo constituye el clima organizacional (Montoya Moreno *et al.*, 2021).

En la actualidad el Clima Organizacional en las empresas se enfrenta a cambios acelerados tanto económicos, políticos, tecnológicos, sociales y culturales (Patlán Pérez, 2019); estos cambios afectan el ambiente laboral lo cual influye en que los trabajadores cambien su conducta o comportamiento, cuando existe desmotivación al personal, ausencia de liderazgo, inestabilidad laboral, deficiente comunicación, lo que hace que se sientan insatisfechos en su lugar de trabajo, y acaba por repercutir en un deficiente desempeño laboral al tener bajo compromiso con la empresa o institución (Sumba Bustamante *et al.*, 2022).

El Clima Organizacional se considera un fenómeno de la dinámica de trabajo de las organizaciones que resulta de la interacción de los individuos con su entorno de trabajo, y que depende tanto de las características de dicho contexto como de las percepciones que los trabajadores tienen de este (García Rubiano *et al.*, 2020). Según, García Solarte (2009) , el Clima Organizacional es la percepción de los empleados con relación a los aspectos estructurales, las relaciones entre las personas y el ambiente físico; que repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los mismos en la organización (Iglesias Armenteros *et al.*, 2015). En la tabla 1.1 se muestran diversos criterios de los autores consultados y seleccionados por la autora.

Tabla 1.1. Definiciones consultadas, relacionadas con el Clima Organizacional.

Autores	Definición
Chiavenato (2011)	Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.
Campos Marrero (2011)	Son las percepciones que poseen, de la forma de vida que en el interior de ella tiene lugar, los miembros de una organización, y que son percibidas de manera directa o indirecta; además, es un indicador de gestión, ligado a la cultura organizacional, que influye en la conducta de cada uno de sus trabajadores.
Reyes López (2015)	El conjunto de características de la organización que presupone influencia significativa en la satisfacción de sus integrantes e incluye factores físicos, sociales, psicológicos y ambientales.
Miró Rivero (2017)	El Clima Organizacional está dado por la percepción que los miembros de una organización tienen del ambiente laboral, que repercute sobre las motivaciones de éstos y su comportamiento en dicha organización. El mismo representa el ambiente humano, dentro del cual realizan su trabajo los trabajadores clientes internos de una empresa, y que influyen en su comportamiento.
Sumba Bustamante <i>et al.</i> (2022)	El Clima Organizacional es un interfaz que forma parte de la comunicación de una empresa donde los trabajadores deben tener un espacio suficiente para que su labor sea amena y además se debe fortalecer los beneficios y tengan un buen rendimiento en su lugar de trabajo.
Suárez Licea (2022)	Se considera el Clima Organizacional como la percepción que cada miembro posee del medio interno de su organización.

Fuente: elaboración propia.

En síntesis, el Clima Organizacional se refiere al ambiente que se percibe en cada organización, este puede afectar el rendimiento, la productividad y el desempeño de los trabajadores; por tal motivo, un agradable Clima Organizacional es necesario para que las instituciones funcionen eficientemente.

Dimensiones del Clima Organizacional

El Clima Organizacional es un aspecto fundamental en la gestión de cualquier empresa y tiene una gran variedad de consecuencias para la misma; como, por ejemplo, su incidencia directa en la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros elementos de la gestión del recurso humano (Shadur Mark *et al.*, 1999). Las dimensiones del Clima Organizacional son las características susceptibles que son medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico del mismo es conveniente conocer las diferentes dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones. En la tabla 1.2 se agrupan las dimensiones del Clima Organizacional según Acosta González (2021); Sumba Bustamante *et al.* (2022); Quispe Castro *et al.* (2023).

Tabla 1.2 Principales dimensiones del Clima Organizacional.

Dimensiones	Descripción
Objetivos	El conocimiento que tienen los empleados sobre la misión, visión, objetivos y funcionamiento de la empresa se adquiere por su antigüedad y experiencia, pero este no es completo, pues no existe flujo permanente de información sobre las políticas, estrategias e innovación, contrario al entrenamiento en el cargo, que es eficiente. Aunque el empleado percibe que puede definir las actividades y resultados en su trabajo, no tiene clara la relación que existe entre su trabajo, satisfacción laboral y objetivos de la empresa.
Motivación	La identidad, compromiso y satisfacción de los empleados por pertenecer a la empresa, como la labor que ejecutan, es fortaleza de la empresa. No se percibe plena satisfacción con el salario. Es

	necesario ejecutar acciones para satisfacer necesidades de reconocimiento.
Liderazgo	Los comportamientos de su gestión producen satisfacción en algunos aspectos de las relaciones formales de trabajo, como de la condición humana.
Control	La forma y frecuencia como los jefes ejecutan la función de control produce satisfacción en los empleados; además, consideran ideal un proceso de control y seguimiento en forma conjunta, por parte de jefes y empleados.
Toma de decisiones	Los empleados perciben que la empresa y los directivos no los involucra en el proceso decisorio, especialmente en aquellas que afectan su trabajo. Manifiestan su deseo de participar y tener mayores responsabilidades en decisiones pertinentes a su trabajo.
Relaciones interpersonales	La empresa y las personas no propician y fortalecen las relaciones informales con compañeros de su área o fuera de ella, mediante actividades y eventos de carácter social, recreativo, deportivo y otros, en los que no participan.
Cooperación	Se presentan comportamientos de cooperación y colaboración de carácter formal. La integración de los empleados se presenta a través de sus funciones, entre líder y subordinados, entre compañeros de trabajo en función de los objetivos comunes de la empresa. Los empleados no tienen suficiente confianza con sus compañeros para solicitar ayuda y/o comentar sus asuntos personales.
Espacio físico	Es el espacio donde se encuentra la infraestructura donde se ejecuta el trabajo de la empresa.

Estructura	Se trata del organigrama donde se lleva a cabo la organización de todos los trabajadores de la organización con respecto a sus obligaciones y horas laborales.
Comunicación	Es muy importante mantener una buena comunicación e intercambiar informaciones adecuadas para que exista un favorable desarrollo de todas las actividades que se realizan dentro de la empresa, de no ser así, se pueden generar problemas que puedan afectar negativamente la labor de los empleados. La comunicación proporciona buen diálogo, confianza, sugerencias productivas e intercambio de opiniones que ayudan a fomentar las relaciones cordiales y diplomáticas entre los agentes internos y externos de la organización.
Capacitación	Esta es la mejor forma de estimular a los participantes de la empresa y de incentivar el desarrollo personal y empresarial.
Participación	Es el proceso mediante el cual los trabajadores se hacen partícipe de las decisiones y acciones que en la organización se adopten, logrando con ello que sus ideas y criterios sean tenidos en cuenta ello eleva el nivel de compromiso ante la tarea a desempeñar y las acciones que la organización desarrolla.
Reciprocidad	Es un proceso de complementación donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro. Todo sistema social puede ser asumido en términos de grupo de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos con base a ciertas expectativas.

Fuente: elaboración propia.

1.2. Conceptualizaciones acerca de las Habilidades Directivas. Enfoques e importancia

La habilidad, hace referencia a la facilidad, la aptitud y la rapidez para llevar a cabo cualquier tarea o actividad. Por ello, una persona hábil es aquella que obtiene éxito gracias a su destreza. Quien desarrolla una habilidad, adquiere una metodología, técnicas y prácticas en su área de trabajo (Ascón Villa *et al.*, 2019a). Las habilidades constituyen una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, así como desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo (Machado Marrero *et al.*, 2018).

En el entorno empresarial actual, las organizaciones se enfrentan al desafío de adaptarse a los beneficios a largo plazo que les permiten sobrevivir en dicho entorno (Consuelo Bravo *et al.*, 2020). Se requieren habilidades para identificar, implementar y almacenar recursos que lo diferencian de su competencia. Por esta razón, es necesario enfocar las habilidades de gestión en la capacidad de comprender el entorno organizacional y cultural (González Marín *et al.*, 2022). Diversos autores han expresado su visión respecto a lo que representan y significan las Habilidades Directivas. En la tabla 1.3 se dan a conocer algunas de estas definiciones.

Tabla 1.3. Definiciones estudiadas acerca de las Habilidades Directivas.

Autores	Definición
Whetten <i>et al.</i> (2011)	Vehículo mediante el cual la estrategia y práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones.
Sotomayor Villa (2017)	Conjunto de conocimientos y capacidades que tiene un individuo para desarrollar actividades de liderazgo y coordinación en su condición de gerente en una organización.
Ramírez Rojas (2018)	Se han transformado en factores diferenciadores de eficacia y ejecución en cualquier sector empresarial y puesto directivo. Estas determinan el rendimiento laboral de los directivos.
Pazmiño	Constituyen el punto diferenciador entre los gerentes que simplemente

Gaviláñez <i>et al.</i> (2019)	ordenan, aquellos que ejercen los procesos administrativos y quienes gracias a sus actitudes, acciones y motivaciones firmes y positivas hacia el trabajo y hacia sus subalternos, contribuyen al bienestar de su comunidad laboral y al Clima Organizacional de sus empresas.
Hector Valentin (2019)	Son los medios con los cuales los directivos manifiestan su propio estilo, herramientas, estrategias o técnicas favoritas para dirigir hacia un mismo objetivo, a las personas de la organización.
González Marín <i>et al.</i> (2022)	Son las capacidades que debe tener un líder, para que el grupo u organización al que está dirigiendo sobresalga, son una acumulación de capacidad para satisfacer las necesidades tanto internas como externas.

Fuente: elaboración propia.

En este sentido, el término Habilidades Directivas se refiere a personas que tienen conocimientos y capacidades administrativas, capaces de coordinar y dirigir de manera eficaz.

Enfoques hacia las Habilidades Directivas esenciales

Existen registros elaborados por autores de prestigio en el tema de las Habilidades Directivas como Robbins, Katz, Whetten y Cameron donde precisan las habilidades esenciales, claves o básicas para llevar a cabo una adecuada dirección, las propuestas son variadas, aunque colectivamente se repiten esquemas o al menos se asemejan (Fernández Otoyá, 2020). Según, Ramírez Rojas (2018), autores como Whetten y Cameron proponen un modelo con 10 Habilidades Directivas esenciales y las clasifican en tres grandes grupos:

1. Personales: desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés y del tiempo, solución analítica y creativa de problemas.
2. Interpersonales: manejo del conflicto, motivación de los empleados, comunicación de apoyo, ganar poder e influencia.
3. Grupales: delegación, dirección hacia el cambio positivo, creación de unidades vigorosas.

Según, Ascón Villa *et al.* (2019b), las Habilidades Directivas principales son: capacidad para relacionarse con el entorno y partir de esto, diseñar estrategias; diagnóstico y solución de problemas; comunicaciones interpersonales (capaces de persuadir y motivar); desarrollo y trabajo en equipo; negociaciones y solución de conflictos; desarrollo de la creatividad y administración efectiva de su tiempo de trabajo.

Para Reyes Agurto (2018), las Habilidades Gerenciales principales son: eficacia, eficiencia, comunicación, toma de decisiones, trabajo en equipo, motivación, compromiso, sentido de pertenencia, sinergia, reconocimiento y empatía; y las divide en tres grupos: conceptuales, técnicas y humanas.

Sin dudas, los enfoques respecto a las Habilidades Directivas esenciales, a pesar de no ser iguales, guardan una estrecha semejanza entre sí. A pesar de ello, es aconsejable atemperar el empleo de estas a las condiciones de la empresa que se analice y las características propias de la dirección.

Importancia de las Habilidades Directivas y su vínculo con el Clima Organizacional

Para lograr las metas trazadas por cada organización en su ámbito de competencia, es fundamental la formación y el desarrollo de las Habilidades Directivas (Tomlinson *et al.*, 2023). A la vez que estas adquieren mayor importancia en las organizaciones (Barrera Verdugo *et al.*, 2021), a nivel personal también se vuelve centro de interés para el perfeccionamiento profesional de las personas. Acorde pasa el tiempo, aumenta la exigencia en cuanto a Habilidades Directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos, mayores climas organizacionales que generan insatisfacción (Chóez López *et al.*, 2021). La importancia de las Habilidades Directivas radica en que determinan el rendimiento laboral de los directivos (Ramírez Rojas, 2018).

Como menciona, Coello Silva *et al.* (2021), las Habilidades Directivas están relacionadas con el liderazgo, donde los profesionales desarrollan competencias y capacidades que les permiten convertirse en líderes más eficaces, maximizando la efectividad en los resultados de su organización.

La vinculación de las Habilidades Directivas al Clima Organizacional es fundamental para el éxito de cualquier empresa ya que estas son la base para crear un ambiente de trabajo saludable y productivo (West *et al.*, 2023). El Clima Organizacional se refiere al ambiente psicológico y emocional que se vive en una organización, y está influenciado por diversos factores, como la cultura empresarial, las políticas internas, la comunicación, el liderazgo y la gestión de recursos humanos (Bohórquez *et al.*, 2020). Es por ello que algunas de las razones por las que es importante vincular las Habilidades Directivas al Clima Organizacional son:

1. Mejora del ambiente laboral: ayudan a los líderes y gerentes a crear un ambiente de trabajo positivo y saludable, lo que a su vez contribuye a la satisfacción y motivación de los empleados.
2. Fomento de la colaboración y el trabajo en equipo: también son importantes para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, lo que es fundamental para el éxito de cualquier empresa.
3. Reducción de conflictos: los líderes y gerentes que poseen Habilidades Directivas efectivas son capaces de manejar conflictos de manera efectiva, al reducir la tensión y el estrés en el ambiente laboral.
4. Aumento de la productividad: un ambiente de trabajo saludable y productivo contribuye a un aumento en la productividad de la empresa, lo que se traduce en un mejor desempeño y resultados financieros.

En resumen, la vinculación de las Habilidades Directivas y el Clima Organizacional es fundamental para el éxito de cualquier empresa, ya que contribuye a crear un ambiente de trabajo saludable, fomenta la colaboración y el trabajo en equipo, reduce conflictos y aumenta la productividad.

1.3. Conceptualizaciones acerca de la Motivación Laboral

La motivación en un individuo es el punto de partida para generar la actitud necesaria y plantearse metas que generen el éxito. La Motivación Laboral es la voluntad que caracteriza al individuo a través del esfuerzo propio a querer alcanzar las metas de la

organización ajustado a la necesidad de satisfacer sus propias necesidades (Salazar Marmolejo *et al.*, 2019).

Es decir, es el impulso de satisfacer las necesidades que se haya presente en el empleado en la autorrealización, mejores condiciones laborales y satisfacción de necesidades personales, vienen a ser el detonante que producirá la reacción en el empleado a fin lograr esa máxima sensación de confort que produce la realización o cristalización de la meta planteada (Peña Rivas *et al.*, 2018).

Desde hace varios años el término Motivación Laboral ha causado gran importancia y es que esta forma parte de las organizaciones en relación a su éxito, ya que se basa en la comodidad e impulso del personal para obtener un desarrollo y desempeño en cuanto a las actividades y funciones que tengan que desarrollar (Parrales Reyes *et al.*, 2022).

Según, Dolores Ruiz *et al.* (2023), la motivación dentro del ámbito laboral reviste en gran importancia para las organizaciones, vista como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados; por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que, mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos (Bruges *et al.*, 2020).

La motivación se convierte en el instrumento que puede desarrollar un ambiente laboral confortable, dirigiendo los esfuerzos al cumplimiento de los objetivos empresariales y la satisfacción laboral (Manjarrez Fuentes *et al.*, 2020). En la tabla 1.4 se resumen los diferentes conceptos de Motivación Laboral planteados por varios autores.

Tabla 1.4. Definiciones de Motivación Laboral estudiadas.

Autores	Definición
Chiavenato (2009)	La motivación es el concepto más vinculado con la perspectiva microscópica del comportamiento organizacional. Es un proceso psicológico básico que interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno. Es el resultado de la interacción entre el individuo y

	la situación que lo rodea.
Navarro <i>et al.</i> (2014)	La motivación conlleva al conjunto de actividades que se llevan a cabo para lograr la satisfacción de las necesidades, y se aplica tanto a los comportamientos más elementales como a las tareas más complejas de los individuos en sus puestos de trabajo. La Motivación Laboral constituye un tipo de comportamiento adaptativo con el que se responde de manera eficaz a las demandas del puesto de trabajo.
Osorio Marín <i>et al.</i> (2016)	Es la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales.
Benavides Paz (2017)	Es un aspecto esencial en todos los contextos laborales en cuanto permite determinar qué actividad realizará el trabajador con mayor emprendimiento, factor que estará directamente ligado a su desempeño laboral y consecuentemente en la eficiencia y los resultados de la organización en la cual se encuentra vinculado.
Foncubierta <i>et al.</i> (2019)	La Motivación Laboral puede ser un instrumento de gran valía para desarrollar felicidad en el ambiente laboral, buscando la funcionalidad del capital humano.
Barrientos Prado (2020)	La Motivación Laboral es un proceso que impulsa de manera interna o externa estímulos que inciden en las conductas de los individuos de la organización para llevarlos a la obtención de los objetivos.

Fuente: elaboración propia.

En resumen, la Motivación Laboral puede definirse como un grupo de elementos tanto internos como externos al individuo, que influyen en su comportamiento en la organización, y que lo llevan a actuar de manera determinada para lograr ciertos objetivos y así satisfacer sus necesidades o expectativas. La Motivación Laboral es fundamental para lograr la satisfacción de los trabajadores (Cabanilla Guerra *et al.*, 2022).

1.3.1. Relaciones básicas entorno a la motivación. Modelo y ciclo motivacional

El modelo básico de motivación se refiere a la teoría que explica cómo las personas se motivan para realizar ciertas acciones o alcanzar ciertos objetivos. Este modelo se basa en la idea de que la motivación es el resultado de una interacción entre factores internos y externos que influyen en el comportamiento humano (Medina Macías *et al.*, 2022). Se compone de tres elementos fundamentales:

La necesidad: es el impulso interno que lleva a una persona a buscar ciertas cosas o experiencias.

El estímulo: es el impulso externo que motiva a una persona a actuar de cierta manera.

Objetivo: es lo que se pretende alcanzar.

Aunque el modelo básico de motivación (ver figura 1.1) sea el mismo para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, pues depende de la manera de cómo se recibe el estímulo (que varía según la persona, y en la misma persona, con el tiempo), las necesidades (que también varían con la persona) y del conocimiento que posee cada persona. La motivación de las personas depende en lo fundamental de éstas tres variables (Piquera García, 2019).



Figura 1.1. Esquema para el modelo básico de la motivación.

Fuente: Piquera García (2019).

Comprender el modelo básico de la motivación ayuda a entender cómo las personas actúan y qué factores influyen en su comportamiento. Al conocer cómo funcionan las necesidades y la toma de decisiones se pueden diseñar estrategias más efectivas para

motivar a las personas en diferentes contextos, lo que es beneficioso tanto para los individuos como para la organización.

Ciclo Motivacional

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad; cada vez que esta aparece, se rompe el estado de equilibrio del organismo y se produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformidad y desequilibrio, que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisface la necesidad y por ende descarga la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo regresa a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación al ambiente (Ramos Rivero, 2019).

En la Figura 1.2 que se muestra a continuación se resume el ciclo motivacional completo a través de sus cinco etapas. Motivar (1), es un proceso que utiliza incentivos y estímulos para atraer el deseo (2) de los individuos por alcanzarlos. Un individuo se siente plenamente motivado cuando percibe un estímulo (3) que le obliga a realizar un esfuerzo y orientar sus comportamientos (4) para satisfacer el deseo. La satisfacción es un sentimiento de bienestar que tiene lugar una vez cumplida una meta, deseo, recompensa o refuerzo (5).



Figura 1.2 Esquema del ciclo motivacional.

Fuente: Piquera García (2019).

Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión (Nápoles Medina *et al.*, 2022). Algunas veces la necesidad no

puede satisfacerse en el ciclo motivacional y puede originar frustración, o en algunos casos, compensación, es decir, transferencia hacia otro objeto, persona o situación (Piquera García, 2019).

1.3.2. Factores que influyen en la Motivación Laboral y la importancia de la misma para la organización

Cuando un empleado está motivado tiende a trabajar con mayor compromiso y entusiasmo, lo que a su vez se traduce en una mayor eficiencia y calidad en su trabajo. Existen diversos factores que intervienen en el proceso de la Motivación Laboral ya que tienen un impacto significativo en el desempeño y la productividad de los trabajadores, y que van a contribuir en la satisfacción del logro de las metas propuestas, ya sean individuales o colectivas (Zambrano Álvarez *et al.*, 2022). Entre algunos factores se destacan:

- Lugar de trabajo:

En algunos casos los puestos de trabajo no son los más adecuados para las labores de los colaboradores, dependiendo de las actividades que deba realizar, sea por temas de mobiliario, o por falta de herramientas necesarias para cumplir con ellas. Por consiguiente, es necesario que la empresa disponga de un lugar de trabajo cómodo, con el que se puedan desarrollar las tareas de la forma más óptima posible.

- Ambiente de trabajo:

Las diferencias en las personas siempre van a existir, pero lo ideal es encontrar no solo un gran nivel de tolerancia entre los compañeros que conforman el equipo de trabajo, sino que también haya respeto y colaboración entre ellos. Además, para ello, es necesario que los líderes garanticen un ambiente laboral positivo, donde se incentive el apoyo mutuo entre los integrantes.

- Participación y autonomía:

Incluir a tus colaboradores en la toma de decisiones de la empresa es muy importante ya que permite conocer sus puntos de vista, con los cuales se pueden encontrar soluciones acertadas a diferentes problemáticas de la empresa. Por su parte, permitirles a tus colaboradores que realicen sus actividades sin presión, esto les da la sensación

de confianza y autonomía que necesitan para desenvolverse con tranquilidad, cumpliendo con cada una de sus asignaciones sin inconvenientes.

- Condiciones de trabajo:

Factores como: Las comisiones, los horarios flexibles, los bonos, Entre otros incentivos que se puedan incluir en la remuneración de un colaborador, generarán una mayor satisfacción con su lugar de trabajo. Esto se debe a que las personas se sienten motivadas cuando se les reconoce lo que hacen en pro de la empresa, más allá de la retribución económica, es el gesto que tiene la empresa con ellos, resaltando lo importantes que son para su crecimiento (Parrales Reyes *et al.*, 2022).

Una vez establecidos estos factores, y la motivación se encuentra presente, se logra estimular al trabajador en su comportamiento, con la finalidad de lograr la meta deseada. Cuando el trabajador haya experimentado esa sensación de haber culminado su meta con éxito, sentirá haber logrado su objetivo y buscará otra necesidad que satisfacer. El trabajador siempre anhela obtener lo que se plantea y las compensaciones vienen a ser el resultado de lo que se obtiene.

Importancia de la Motivación Laboral

La motivación es el motor que mueve a las personas en cualquier trabajo y un aspecto que nunca debe faltar entre los empleados (Martín, 2020). Es de gran importancia por muchas razones:

- Un trabajador motivado rendirá más porque se siente mejor en su puesto y lo realiza con mayor eficacia.
- Aumenta su sensación de pertenencia a la empresa y al equipo.
- Florecen con mayor facilidad nuevas ideas y las transmiten a sus superiores.
- Aumenta la productividad de la compañía, lo que se traduce en mayores ventas.
- Los trabajadores obtienen mayor crecimiento, reconocimiento personal y profesional.
- Mayor competitividad empresarial.
- Mejora la imagen de la empresa al valorar el capital humano.
- Reduce las posibilidades de que los trabajadores se vayan de la empresa, pues se sienten a gusto y motivados.

- La empresa atrae nuevos talentos gracias a su buena imagen. Tan importante es retener el talento como captarlo, por lo que es importante desarrollar estrategias para ambos objetivos (Martín, 2020).

Conclusiones parciales del capítulo

1. Después de analizar los términos y definiciones encontradas en la literatura nacional e internacional sobre el Clima Organizacional, se puede decir que este refleja la interacción entre características personales y organizacionales, los factores y estructuras del sistema organizacional que dan lugar a un determinado contexto emocional, en función a las percepciones de los miembros.
2. La vinculación entre el Clima Organizacional, las Habilidades Directivas y la Motivación Laboral es esencial para el éxito de cualquier empresa. Los líderes y gerentes deben poseer habilidades directivas efectivas para crear un ambiente de trabajo saludable y productivo, fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, reducir conflictos y estrés, y motivar y retener el talento dentro de la organización.

Capítulo 2. Propuesta de un procedimiento para la mejora de la Motivación Laboral a partir de la evaluación del Clima Organizacional y las Habilidades Directivas

En el presente capítulo se propone el procedimiento a implementar en la investigación, se describen las etapas, fases, y pasos que conforman el mismo y se declaran las técnicas y herramientas a utilizar.

2.1. Caracterización de la Empresa Mecánica de Transformado del Acero

La Empresa Mecánica de Transformado del Acero (EMTA) UEB Jovellanos, está ubicada en Avenida 10, Carretera a Carlos Rojas, entre Avenida 0 y Línea del Ferrocarril. La misión y la visión son componentes del propósito estratégico de esta entidad.

Misión: realizar producciones mecánicas de estructuras, cubiertas para techo, pintura y servicios afines; con efectividad, seguridad y garantía; para satisfacer las necesidades de los clientes.

Visión: comercializamos con eficiencia nuestros productos con calidad certificada en todo el territorio nacional e internacional, satisfaciendo las necesidades y exigencias de nuestros clientes y de esta forma lograr una solvencia financiera que nos permita desarrollar un proceso inversionista y de innovaciones tecnológicas.

Objeto social: producir y comercializar de forma mayorista equipos, piezas y accesorios metalmecánicos de diversos usos. Además presta servicios de mantenimiento y reparación a equipos ferroviarios, productos de palería ligera, mediana y pesada, servicios de aplicación de esquemas ingenieros de protección anticorrosiva para la industria y efectúa la construcción y comercialización mayorista de cubiertas de techos, entre otros.

Valores compartidos por los trabajadores

En la empresa están bien arraigados valores y compromisos que contribuyen significativamente a alcanzar la visión definida por la misma. Los valores declarados son los siguientes:

- Profesionalidad: alto desempeño (saber estar, saber decir y saber hacer) y laboriosidad (máximo aprovechamiento de las actividades laborales y sociales).
- Compromiso con la organización, el entorno y el colectivo de trabajadores: responsabilidad, consagración al trabajo y sentido de pertenencia (dedicarse íntegramente al cumplimiento de las funciones y obligaciones contraídas por la organización).
- Encadenamiento productivo: participación en un proceso productivo con otras entidades con la finalidad de obtener, sustituir importación, desarrollar producciones competitivas exportables, así como satisfacer las necesidades de los programas de la revolución como principal cliente.
- Trabajo en Equipo: capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.
- Empatía: disposición al diálogo y colaboración entre todos.
- Sentido de la crítica y la autocrítica: receptividad ante los señalamientos y recomendaciones, respeto a la diversidad de criterios y puntos de vista.
- Creatividad: capacidad para desarrollar soluciones innovadoras y creativas.
- Colaboración: fomentar las relaciones de trabajo, compartir los recursos intelectuales y materiales sin afectar las aspiraciones personales.
- Previsión y prevención: previsión de amenazas y riesgos, correcta administración y control de los recursos.

Caracterización de la fuerza de trabajo

La EMTA UEB Jovellanos, tiene aprobada una plantilla de 124 plazas, de las cuales están cubiertas 99 para un 79.8 % de completamiento. Del total de trabajadores con que cuenta la organización, 30 son del sexo femenino y 69 del sexo masculino. De los 99 empelados 4 son cuadros, 22 técnicos, 51 operarios y 22 de servicios.

Se encuentran directo a la producción 46 trabajadores. Pertenecen a la UJC el 3.03 % de los trabajadores y al PCC el 10,1 %. La distribución por edades es heterogénea, sin embargo el mayor por ciento de los trabajadores son los comprendidos entre 46 y 55 años con un 54,5 % que pudiera interpretarse como un envejecimiento de la fuerza laboral, lo cual debe traducirse en una mayor incorporación de jóvenes a la entidad para

garantizar estabilidad en la fuerza de trabajo, elemento que no se cumple pues solo el 3,03 % de los trabajadores están entre los 17 y 25 años. De la fuerza laboral, el 21.2% es universitaria, el 30.3% es técnico medio y el resto tiene 9no grado, 12mo grado y obrero calificado; como se muestra en la figura 2.1.



Figura 2.1 Gráficos de distribución por sexo, edad, nivel de escolaridad y categoría ocupacional.

Fuente: elaboración propia.

2.2. Análisis de los antecedentes metodológicos de sustento a la investigación

El diagnóstico del Clima Organizacional permite a las empresas identificar las fortalezas y debilidades que afectan el desempeño de los empleados y la productividad de la misma. Es una herramienta valiosa para las empresas que desean mejorar su aptitud, rendimiento, calidad del trabajo y mantener un ambiente laboral saludable y productivo.

Es necesario comprender la importancia del diagnóstico como mecanismo para el desarrollo sostenible, ya que guarda estrecha relación con la comunicación, el liderazgo, la cultura organizacional y el trabajo en equipo y la motivación de los trabajadores. Los estudios encontrados, responden a diferentes criterios, enfoques e ideas dadas por diversos autores los cuales tratan de hacer más visible el análisis del Clima Organizacional en las instituciones.

A partir de la necesidad de dar respuesta a la problemática objeto de estudio y en correspondencia con el marco teórico referencial, en la tabla 2.1 se analizan varios procedimientos relacionados con el diagnóstico del Clima Organizacional.

Resumen Comparativo

Se evidencia de manera general, que la mayoría de los autores tienen como primera etapa la necesidad de comprometer a la empresa en el estudio para que esto facilite la sensibilización y participación de los empleados; Mejias Tallet (2020) y González Santos (2020) la dividen en dos etapas diferentes. Otra etapa recurrente en las investigaciones, es la definición de las variables a estudiar y la selección de los instrumentos de medición, la misma está representada en los trabajos de Miró Rivero (2017), González Santos (2020) y Rojas Arévalo (2020) de manera enfática, mientras que Mejias Tallet (2020) y Aguila Fuentes (2021) le otorgan primeramente atención al campo de acción donde se desarrollará el estudio. Posteriormente todos concuerdan en la aplicación de los instrumentos seleccionados, para luego realizar el análisis de los resultados obtenidos y elaborar el plan de acciones a ejecutar.

Si bien los procedimientos analizados son de Diagnóstico del Clima Organizacional, la presente investigación pretende vincular la influencia de las Habilidades Directivas, razón por la cual decide adicionarse al procedimiento seleccionado, la etapa 3 correspondiente al procedimiento de Cabrera García (2021), enfocado al estudio del Clima Organizacional con la influencia de la Calidad Directiva; sin embargo se modifica al estudio de las Habilidades Directivas, ajustándose a los objetivos de la investigación.

Tabla 2.1. Análisis de los procedimientos de diagnóstico del Clima Organizacional.

Autores	Miró Rivero (2017)	Mejías Tallet (2020)	Rojas Arévalo (2020)	González Santos (2020)	Infante González (2021)	Águila Fuentes (2021)
Etapas						
E I	Preparación del estudio.	Conocimiento de la empresa.	Sensibilización con el estudio (2 fases).	Caracterización de la entidad objeto de estudio.	Preparación del estudio (2 fases y 2 pasos)	Preparación del estudio (2 fases 1 paso)
E II	Desarrollo de la investigación	Creación del equipo de trabajo.	Selección de la muestra (2 fases)	Creación de los grupos de trabajo.	Desarrollo de la Investigación (4 fases y 9 pasos).	Establecimiento del campo de acción (2 fases).
E III	Implementación.	Determinación de las áreas para desarrollar el trabajo.	Definición de las posibles variables a estudiar (2 fases)	Determinación de los instrumentos de medición.	Implementación (2 fases y 6 pasos)	Análisis de los Indicadores a medir en cada una de las dimensiones del Clima Organizacional (2 fases 2 pasos).
E IV		Análisis de las	Aplicación de	Diseño de la		Análisis y Solución

		variables de evaluación y medición del Clima Organizacional.	los instrumentos seleccionados. Análisis de los resultados (2 fases).	muestra.		(2 fases 2 pasos)
E V		Determinación de los instrumentos de medición a aplicar.	Propuesta de acciones.	Aplicación de los instrumentos de medición.		
E VI		Procesamiento de la información.		Procesamiento de la información.		
E VII		Análisis de los resultados.		Análisis de los resultados.		
E VIII				Elaboración del plan de acción.		

Fuente: elaboración propia.

2.3. Descripción del procedimiento para la mejora de la Motivación Laboral de los trabajadores de la Empresa Mecánica de Transformado del Acero UEB Jovellanos a partir de la evaluación del Clima Organizacional y las Habilidades Directivas

Una vez analizados los procedimientos expuestos, se propone una metodología para evaluar el Clima Organizacional, al tomar como referencia la de Rojas Arévalo (2020). Sin embargo, se realiza una modificación al adicionar al procedimiento la influencia de las Habilidades Directivas. La propuesta realizada se muestra en el esquema de la figura 2.2.

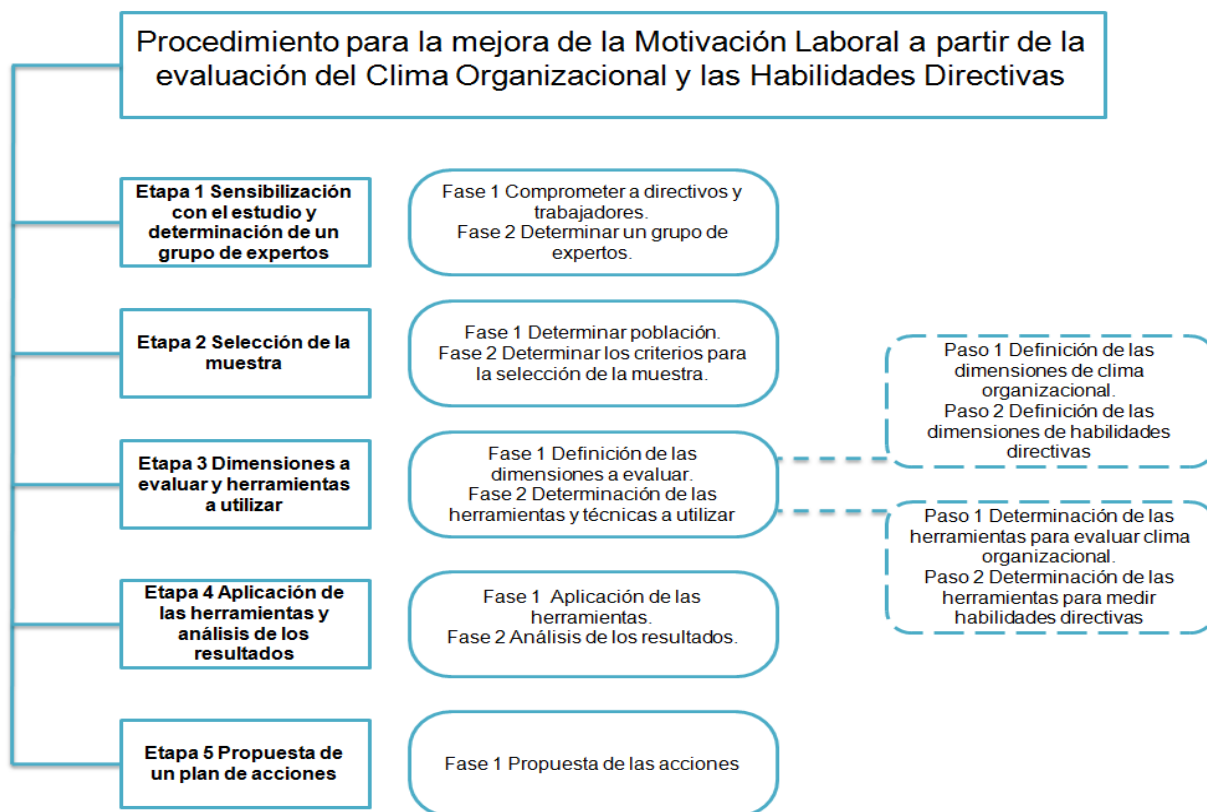


Figura 2.2. Etapas para el desarrollo del procedimiento.

Fuente: elaboración propia.

Etapa I. Sensibilización con el estudio y determinación de un grupo de expertos.

Fase 1. Comprometer a directivos y trabajadores.

En esta primera fase es de gran importancia la comprensión de los trabajadores con respecto a su función en el desarrollo del trabajo, así como el de la dirección en la

planificación y control del mismo para lograr los objetivos que se persiguen con la investigación y el término de la misma con la más alta calidad. Finalmente se dejan explícitos los objetivos del estudio, declarando la necesidad de la participación de los trabajadores y directivos, comprometiéndolos con la realización de esta investigación.

Fase 2. Determinación de un grupo de expertos.

Quedará conformado el grupo de expertos por especialistas que reúnan condiciones como: experiencia laboral en la institución, amplios conocimientos sobre las actividades que se llevan a cabo en los puestos de trabajo, interés, decisión y empeño para participar en la investigación, personal con habilidades de expresión oral y escrita, trabajo en equipo, y reconocimiento de calidad en la labor en que se desempeña.

Para la selección del experto se utiliza el llamado coeficiente de competencia, el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento con respecto al problema propuesto y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración, para ello se establecen previamente acorde con la significación que se considere tenga cada característica en el grado de experticia alcanzado por el sujeto, una ponderación de los valores distribuida en una escala valorativa entre cero y uno de manera que la sumatoria de los valores de cada variable sea igual a la unidad. El coeficiente de competencia se calcula de la forma siguiente:

$$K = (Kc + Ka)/2$$

Donde:

Kc: es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto respecto al problema, calculado sobre la valoración del propio experto.

Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto. Primera fase del cuestionario (Kc).

Se hace coincidir con la primera ronda el método Delphi, el objetivo de esta ronda es el cálculo de los coeficientes de conocimiento o información que tiene el experto del problema, para ello se ponderaron los valores según el orden de prioridad, su suma total es igual a la unidad tal como se muestra en la tabla 2.1.

Tabla 2.1. Relación de características para la selección de los expertos.

Relación de características	Prioridad	Votación
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: elaboración propia.

Segunda fase del cuestionario: Ka

Se hace coincidir con la segunda ronda del Delphi, el objetivo de esta ronda es calcular el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios de cada experto, para ello se ponderaron los valores según el grado de influencia Alto, Medio o Bajo de las fuentes referidas en los criterios de los expertos, se considera en la ponderación una mayor puntuación para los criterios de influencia Alta que al sumarlos en todas las posibles fuentes dan un valor total de 1, los de influencia Media que dan un valor total de 0,8 y los de influencia Baja con un valor total de 0, 5 como se muestra en la tabla 2.2.

El coeficiente de competencia K del experto, se propone que esté entre $0.8 < K < 1$, con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales dispuestos a participar en la investigación por lo que en su solución, adquiere gran importancia la experiencia, la capacidad del decisor, así como también de especialistas calificados y de todo el colectivo que participa en el proceso.

Tabla 2.2 Tabla para el grado de influencia de los criterios.

Fuentes	Grado de influencia de los expertos		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13
Experiencia obtenida de trabajos en la especialidad en el sector	0.24	0.22	0.12
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.10
Conocimientos obtenidos en formación de pregrado	0.14	0.10	0.06
Experiencia obtenida de trabajos en la especialidad en la empresa	0.08	0.06	0.04
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05
Σ	1.00	0.80	0.50

Fuente: elaboración propia.

Etapas II. Selección de la muestra.

Fase 1. Determinar población.

En esta fase se determinará el ámbito de estudio a explorar y la estrategia de investigación; para esto se debe tener en cuenta:

- ✓ Los costos que su realización implica.
- ✓ Las posibilidades reales del investigador.
- ✓ El alcance o trascendencia de la investigación.

Estos elementos permiten decidir si la investigación se le realiza al 100 % de la población o una muestra representativa de esta población, lo que a la vez determina las herramientas y vías a utilizar para la realización del estudio.

Población: es el total de elementos que integran el objeto de la investigación del que se puede obtener de una información de una variable en particular.

Muestra: es una parte extraída o subconjunto de una población que se consideran como una porción representativa de la misma y que cumplen todas las características de la población en dependencia de la(s) variable(s) a estudiar. Este subconjunto es conocido con el nombre de muestra.

Fase 2. Determinar los criterios para la selección de la muestra.

El proceso mediante el cual este subconjunto es seleccionado se denomina muestreo. Para que la muestra, al menos teóricamente, sea representativa de la población, debe seleccionarse a partir de un procedimiento que permita a cualquiera de todas las posibles muestras del mismo tamaño contenidas en la población, tener igual oportunidad de ser seleccionada. Este procedimiento es el muestreo aleatorio.

Para la selección de la muestra uno de los métodos utilizados puede ser el muestreo aleatorio estratificado con fijación proporcional. El método trata que el grado de homogeneidad de la población determine en gran medida el grado de representatividad que se pueda lograr en la muestra. Para el cálculo del tamaño de la muestra a partir de la inferencia de proporciones se utiliza la siguiente ecuación:

$$n = \frac{Nk^2PQ}{e^2(N - 1) + k^2PQ}$$

n: tamaño de la muestra

K: nivel de confianza

p = q= 0.5: probabilidad de éxito (p) y de fracaso (q). Se asume como 0.5 debido a que no existen estudios anteriores que justifiquen otro valor; y este sería el tamaño de muestra más conservador al ser el máximo producto de dos valores de probabilidad.

e: probabilidad de error

N: población

Para ello se emplea un nivel de confianza del 90 % y un nivel de significancia o error del 10 %.

Etapas III. Dimensiones a evaluar y herramientas a utilizar.

Fase 1. Definición de las dimensiones a evaluar.

Paso 1. Definición de las dimensiones de Clima Organizacional.

Se utilizará la lista de chequeo como una herramienta para recoger los atributos que caracterizan el concepto de Clima Organizacional, y luego compararlos con el criterio del autor expuesto en la tabla anterior. De esta forma se les dará a los expertos una activa participación y protagonismo en la selección de las dimensiones y parámetros a estudiar en la entidad, empleando en esta comparación herramientas de matemática simple como frecuencia o aparición de atributos o dimensiones. Para ello se utilizará una lista de chequeo como se muestra en la tabla 2.3.

Tabla 2.3 Listado de chequeo

Dimensiones	Importante	
	Si	No

Fuente: elaboración propia

Se determina utilizando el método de concordancia Delphi aquellas que serán estudiadas.

Método Delphi: es una técnica de trabajo grupal donde no interactúan directamente los miembros del grupo. La esencia del método es hacer varias encuestas sucesivas sin interacción (intercambio de opiniones), donde se recomienda emplear al menos 9 expertos. Funciona del siguiente modo: el grupo de análisis (quienes están aplicando el método) entrega las pregunta a los expertos, recibe las respuestas y selecciona las más comunes. Se envían las características más comunes a los expertos, sin ordenar y se les pide el voto (Positivo vale 1, negativo vale 0) y se calcula el coeficiente C

$$C = \left(1 - \frac{Vn}{Vt}\right) * 100$$

Donde:

Vn = Votación negativa

Vt = Votación total

Nota: Si no hay concordancia el error es del grupo de análisis.

Paso 2. Definición de las dimensiones de Habilidades Directivas.

Para recoger los atributos que caracterizan el concepto de Habilidades Directivas, se utiliza nuevamente la lista de chequeo, para luego compararlos con el criterio del autor expuesto en la tabla anterior. La lista de chequeo se muestra en la tabla 2.4.

Tabla 2.4 Lista de chequeo para Habilidades Directivas.

Dimensiones	Importante	
	Si	No

Fuente: elaboración propia.

Se determina utilizando el método de concordancia Delphi aquellas que serán estudiadas.

Fase 2. Determinación de las herramientas y técnicas a utilizar.

Paso 1. Determinación de las herramientas para evaluar el Clima Organizacional.

En esta etapa se seleccionan instrumentos, los cuales sean capaces de medir lo que realmente se desea una vez que se adapten a las características de la instalación.

Los instrumentos son:

1. Encuesta de Clima Organizacional del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
2. Encuesta de Clima Organizacional de Litwin y Stringer.
3. Modelo Servqual Modificado. Encuestas correspondientes a las diferencias (o gaps) 6 y 7.
4. Lluvia de Ideas estructurada.
5. Método del Coeficiente de Kendall.
6. Diagrama Causa – Efecto.

Encuesta de Clima Organizacional del PNUD

Este cuestionario, elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en el año 2002 (se recomienda ver el anexo 1), permite evaluar las dimensiones del

Clima Organizacional: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, consiste en someter a la consideración del encuestado un total de 80 afirmaciones, a las cuales deberá responder solamente verdadero (V) o falso (F), de acuerdo a la percepción que tenga de éstas en su organización en el momento de realizar el estudio. Su aplicación se hará bajo los principios siguientes:

1. No existen contestaciones correctas o incorrectas. Las respuestas a las afirmaciones proyectan las percepciones de las personas acerca de las dimensiones que se miden, las que representan el clima que prima en una entidad.
2. Es un instrumento confidencial, lo que permite que exista una total sinceridad en las contestaciones.
3. No mide la percepción de alguien en particular.
4. Se recomienda utilizar entre 20 y 30 minutos para seleccionar las 80 respuestas (Rojas Arévalo, 2020).

Encuesta de Clima Organizacional de Litwin y Stringer

Este cuestionario elaborado por Litwin y Stringer en 1968, permite evaluar las dimensiones estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. En ella se somete al encuestado a un total de 53 afirmaciones, de las cuales deberá marcar según la escala Likert: Muy en desacuerdo, En desacuerdo, De acuerdo y Muy de acuerdo; según la percepción que tenga de éstas en su organización en el momento de realizar el estudio (Bravo Rojas *et al.*, 2023).

Modelo Servqual Modificado

El Modelo Servqual Modificado utiliza cinco atributos para la evaluación de la calidad: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, amplía el número de discrepancias a siete, incluyendo las diferencias 6 y 7 (Rojas Arévalo, 2020).

Gap 6: Evalúa la satisfacción del cliente interno.

Gap 7: Mide la orientación de los directivos hacia las necesidades del cliente interno.

Por lo tanto, el Modelo Servqual Modificado establece siete diferencias que explican la evaluación de la calidad, medida a través de encuestas preestablecidas que se dirigen a clientes externos e internos y a directivos.

Las encuestas correspondientes a las diferencias 6 y 7 de este modelo se aplicarán con escala diferencial. Se recomienda ver la tabla 2.6.

Tabla 2.6 Escala diferencial para la aplicación del Modelo Servqual Modificado.

Percepción	Grado de satisfacción correspondiente	Valor numérico correspondiente
Mucho menos de lo esperado	Muy insatisfecho	-2
Menos de lo esperado	Insatisfecho	-1
Igual a lo esperado	Normal	0
Más de lo esperado	Satisfecho	1
Mucho más de lo esperado	Muy satisfecho	2

Fuente: (Rojas Arévalo, 2020)

Lluvia de Ideas estructurada

Tormenta o Lluvia de Ideas: es una técnica grupal que se utiliza para generar un número extenso de ideas en un ambiente relajado, liberando la creatividad de todos los miembros del equipo o grupo e involucrando a éstos en el proceso. Existen tres tipos de Lluvias de Ideas: de flujo libre (Lluvia de Ideas no estructurada), en círculo (Lluvia de Ideas estructurada), y silenciosa (Lluvia de Ideas escrita) (Rojas Arévalo, 2020).

Se deberá utilizar la Lluvia de Ideas cuando exista la necesidad de:

- Liberar la creatividad de los equipos.
- Generar un número extenso de ideas.
- Involucrar a todos en el proceso.
- Identificar oportunidades para mejorar.

Tipo de Lluvia de Ideas no estructurada (Flujo libre).

1. Escoger a alguien para que sea el facilitador y apunte las ideas.
2. Escribir en un portafolio o en un tablero una frase que represente el problema y el asunto de discusión.
3. Escribir cada idea en el menor número de palabras posible. Verificar con la persona que hizo la contribución cuando se esté repitiendo la idea. No interpretar o cambiar las ideas.
4. Establecer un tiempo límite, aproximadamente 25 minutos.
5. Fomentar la creatividad. Construir sobre las ideas de otros. Los miembros del grupo de Lluvia de Ideas y el facilitador nunca deben criticar las ideas.
6. Revisar la lista para verificar su comprensión.
7. Eliminar las duplicaciones, problemas no importantes y aspectos no negociables. Llegar a un consenso sobre los problemas que parecen redundantes o no importantes.

- Estructurada (En círculo)

Tiene las mismas metas que la Lluvia de Ideas No Estructurada. La diferencia consiste en que cada miembro del equipo presenta sus ideas en un formato ordenado (ej. de izquierda a derecha). No hay problema si un miembro de equipo cede su turno si no tiene una idea en ese instante.

- Silenciosa (Lluvia de Ideas escritas)

Es similar a la Lluvia de Ideas, los participantes piensan las ideas pero registran en papel sus ideas en silencio. Cada participante pone su hoja en la mesa y la cambia por otra hoja de papel. Cada participante puede entonces agregar otras ideas relacionadas o pensar en nuevas ideas. Este proceso continúa por cerca de 30 minutos y permite a los participantes construir sobre las ideas de otros y evitar conflictos o intimidaciones por parte de los miembros dominantes. Para este trabajo se utilizó la Lluvia de Ideas no estructurada, para ampliar la información recopilada en las encuestas del PNUD, y a las correspondientes a los gaps 6 y 7 del modelo SERVQUAL.

Diagrama Causa - Efecto

Un Diagrama de Causa - Efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Fue desarrollado en 1943 por el Profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. Algunas veces es denominado g por ser parecido con el esqueleto de un pescado. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos.

¿Cuándo se utiliza?

El Diagrama de Causa - Efecto es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico. La naturaleza gráfica del Diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas. Finalmente, aumenta la probabilidad de identificar las causas principales. El Diagrama de Causa - Efecto se debe utilizar cuando se pueda contestar "sí" a una o a las dos preguntas siguientes: 1. ¿Es necesario identificar las causas principales de un problema?

2. ¿Existen ideas y/u opiniones sobre las causas de un problema?

¿Cómo se utiliza?

1. Identificar el problema. El problema (el efecto generalmente está en la forma de una característica de calidad) es algo que se quiere mejorar o controlar. El problema deberá ser específico y concreto: incumplimiento con las citas para instalación, cantidades inexactas en la facturación, errores técnicos en las cuentas de proveedores, errores de proveedores. Esto causará que el número de elementos en el Diagrama sea muy alto (consultar la ilustración).

2. Registrar la frase que resume el problema. Escribir el problema identificado en la parte extrema derecha del papel y dejar espacio para el resto del Diagrama hacia la izquierda. Dibujar una caja alrededor de la frase que identifica el problema (algo que se denomina algunas veces como la cabeza del pescado).

3. Dibujar y marcar las espinas principales. Las espinas principales representan el input principal/ categorías de recursos o factores causales. No existen reglas sobre qué categorías o causas se deben utilizar, pero las más comunes utilizadas por los equipos son los materiales, métodos, máquinas, personas, y/o el medio. Dibujar una caja

alrededor de cada título. El título de un grupo para su Diagrama de Causa - Efecto puede ser diferente a los títulos tradicionales; esta flexibilidad es apropiada y se invita a considerarla.

4. Realizar una Lluvia de Ideas de las causas del problema. Este es el paso más importante en la construcción de un Diagrama de Causa - Efecto. Las ideas generadas en este paso guiarán la selección de las causas de raíz. Es importante que solamente causas, y no soluciones del problema sean identificadas. Para asegurar que su equipo está al nivel apropiado de profundidad, se deberá hacer continuamente la pregunta Por qué para cada una de las causas iniciales mencionadas. (Ver el módulo de los Cinco por qué). Si surge una idea que se ajuste mejor en otra categoría, no discuta la categoría, simplemente escriba la idea. El propósito de la herramienta es estimular ideas, no desarrollar una lista que esté perfectamente clasificada.

5. Identificar los candidatos para la “causa más probable”. Las causas seleccionadas por el equipo son opiniones y deben ser verificadas con más datos. Todas las causas en el Diagrama no necesariamente están relacionadas de cerca con el problema; el equipo deberá reducir su análisis a las causas más probables. Encerrar en un círculo la causa(s) más probable seleccionada por el equipo o marcarla con un asterisco.

6. Cuando las ideas ya no puedan ser identificadas, se deberá analizar más a fondo el Diagrama para identificar métodos adicionales para la recolección de datos.

Paso 2. Determinación de las herramientas para medir las Habilidades Directivas.

En el marco de esta investigación, se utilizará un cuestionario diseñado por la autora en colaboración con el grupo de expertos. Este cuestionario tiene como objetivo evaluar las Habilidades Directivas en el sector de la industria sidero-mecánica. La colaboración con expertos en la industria sidero-mecánica garantiza que el cuestionario sea relevante, preciso y adecuado para evaluar las competencias requeridas por los líderes en este sector. Este cuestionario se considera una herramienta sólida y confiable, y se espera que los resultados obtenidos a través de su aplicación contribuyan significativamente a al avance del conocimiento en este campo y a la identificación de áreas de desarrollo para los líderes en esta industria. Consiste en someter a consideración del encuestado

un total de 29 afirmaciones, de las cuales deberá marcar la alternativa que crea conveniente de acuerdo a la escala tipo Likert:

- | | | |
|--------------------|------------------|------------|
| 1. Nunca | 3. Algunas veces | 5. Siempre |
| 2. Muy pocas veces | 4. Casi siempre | |

Etapas IV. Aplicación de las herramientas y análisis de los resultados.

Fase 1. Aplicación de las herramientas.

En esta etapa del procedimiento se ponen en práctica el grupo de métodos, técnicas y herramientas seleccionadas para el análisis de las Habilidades Directivas y el Clima Organizacional.

La autora se reunirá con los trabajadores de la Empresa Mecánica de Transformado del Acero y les explicará: cómo llenar las encuestas; que los resultados que se obtengan con la aplicación de éstas sólo se utilizarán para mejorar el Clima Organizacional de la entidad, y que resulta imprescindible su total sinceridad. Posteriormente, se procede a distribuir el cuestionario.

Después se distribuirá el cuestionario sobre Habilidades Directivas, luego según la puntuación obtenida se determinará si el nivel de Habilidades Directivas en la empresa se considera bueno, malo o regular.

Fase 2. Análisis de los resultados.

En este paso serán de mucha ayuda los métodos enfoque de sistema y analítico – sintético. Se analizará, cada indicador y cada dimensión de Clima Organizacional y Habilidades Directivas. Para ello, se podrán calcular por cientos, lo que permitirá conocer la cantidad de afirmaciones positivas y negativas que recibió cada ítem.

Luego, con la ayuda de la tormenta de ideas estructurada, se hará un levantamiento de las principales causas que originan los problemas detectados con anterioridad en los indicadores, los que afectan las dimensiones del Clima Organizacional.

Etapas V. Propuesta del plan de acciones.

Esta fase es de extraordinaria importancia, ya que detalla las deficiencias factores o elementos negativos que afectan el Clima Organizacional, y las Habilidades Directivas

con el objetivo de, a partir de ellos, proponer acciones que incluirá el plan de mejoras continuas, especificar los responsables, ejecutantes, controlador y fechas o plazos de cumplimiento. Después de conocidas las causas que, a consideración de los trabajadores de la entidad, están afectando los indicadores, antes señalados, de las dimensiones y, a su vez, el Clima Organizacional, el autor se reunirá con la alta dirección de la entidad quien, con el apoyo del equipo de trabajo, se presentará el Plan de acciones con vistas a mejorar la Motivación Laboral a partir de los elementos del Clima Organizacional y las Habilidades Directivas deficientes en la empresa.

Conclusiones parciales del capítulo

1. Se propone un procedimiento de 5 etapas, desglosado en fases y pasos en cada una de ellas, en aproximación al de Rojas Arévalo (2020); el cual permitirá la evaluación del Clima Organizacional y las Habilidades Directivas en la empresa.
2. El procedimiento que se propone integra diferentes herramientas como: el Método Delphi ponderado, la Lluvia de Ideas estructurada; que permiten el diagnóstico del Clima Organizacional en la Empresa Mecánica de Transformado del Acero.
3. El procedimiento metodológico propuesto en el marco de la investigación constituye una herramienta de análisis que puede ser adaptada y ajustada a las características y necesidades de cualquier organización.

Capítulo 3. Aplicación del procedimiento para la mejora de la Motivación Laboral de los trabajadores de la Empresa Mecánica de Transformado del Acero UEB Jovellanos a partir de la evaluación del Clima Organizacional y las Habilidades Directivas

Teniendo en cuenta los elementos mencionados anteriormente y sobre la base del procedimiento propuesto se procede a la aplicación del mismo para realizar el diagnóstico del Clima Organizacional y las Habilidades Directivas en la entidad.

3.1. Resultados de la aplicación del procedimiento propuesto

Etapa I. Sensibilización con el estudio y determinación del grupo de expertos.

Fase1. Comprometer a directivos y trabajadores.

Para dar inicio a este estudio fue primordial obtener el compromiso y apoyo de la dirección, ya que son ellos quienes tomarán las acciones y decisiones necesarias para comenzar a trabajar hacia un cambio en la organización. Para ello se les explicó los objetivos y alcance del estudio a realizar, el procedimiento a llevar a cabo, así como las técnicas que se utilizarán, destacando los resultados positivos que tendrá su aplicación.

Como resultado se obtuvo su máxima aprobación y disposición para explicar la importancia de la investigación al resto de los trabajadores de la empresa, a fin de que conozcan y se comprometan con la tarea.

Fase 2. Determinación de un grupo de expertos.

Mediante el cuestionario de competencia se selecciona el grupo de expertos que formará parte del equipo de trabajo, se evalúa el grado de conocimiento y confiabilidad de los mismos, en correspondencia con la experiencia adquirida en la actividad que garantice respuestas que apoyen el desarrollo de la investigación. El grupo de especialistas seleccionados se precisa como se muestra a continuación en la tabla 3.1.

Tabla 3.1. Posibles expertos

Experto	Cargo	Años de experiencia
E1	Director General	8

E2	Subdirector	7
E3	Jefe de Capital Humano	10
E4	Especialista A Recursos Humanos	8
E5	Especialista C Recursos Humanos	6
E6	Especialista en Cuadros	9
E7	Jefe de Gestión Comercial	8
E8	Jefe de Dpto. Técnico Productivo	7
E9	Jefe de Dpto. Economía	7
E10	Analista B de Producción	6

Fuente: elaboración propia.

Respecto al grupo de especialistas seleccionados, se puede referir que tienen amplia experiencia laboral en el sector, por su formación la mayoría de estos son profesionales y el resto adquirieron los conocimientos en las funciones que realizan y en los centros de trabajo a los que pertenecían anteriormente.

Cuestionario de competencia al experto: La primera fase del cuestionario responde al coeficiente de conocimientos o de información que posee el experto con relación al problema que se quiere resolver y la segunda fase mide el grado de influencia de los criterios según estos. En el anexo 2 se pueden ver los resultados obtenidos para el coeficiente de conocimiento (Kc) y en el anexo 3 los resultados obtenidos para el coeficiente de argumentación.

En la tabla 3.2 se muestran los resultados finales del coeficiente de competencia o experticia (K); donde el experto 9 (E9), queda eliminado ya que el coeficiente de competencia es 0.61, que se encuentra por debajo del valor tomado como mínimo deseado, que es de 0.8 puntos.

Tabla 3.2 Coeficiente de competencia o experticidad.

Coeficiente de competencia (K) = (Coeficiente de conocimiento (Kc) +Coeficiente de argumentación) /2										
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Coeficiente de conocimiento (Kc)	1	0.81	1	0.74	0.81	1	0.88	0.94	0.56	0.89
Coeficiente de argumentación	0.96	0.90	0.96	0.90	0.82	0.92	0.86	0.82	0.66	0.90
Coeficiente de Competencia (K)	0.98	0.86	0.98	0.82	0.82	0.96	0.87	0.88	0.61	0.89

Fuente: elaboración propia.

Etapas II. Selección de la muestra.

Fase1. Determinar población.

Serán aplicadas las encuestas de Habilidades Directivas y Clima Organizacional al total de los directivos de la entidad. Por otra parte, se determinará una muestra representativa de los trabajadores, a quienes será aplicada la encuesta de Clima Organizacional.

➤ Resultados de la selección de la muestra

En correspondencia con el tamaño de la población y los cálculos realizados, la muestra obtenida se refleja a continuación.

$$n = \frac{Nk^2PQ}{e^2(N-1)+k^2PQ} \quad n = \frac{99(1.28)^2 0.5*0.5}{(0.1)^2(99-1)+(1.28)^2 0.5*0.5} \quad n \approx 30 \text{ Trabajadores}$$

Etapas III. Definición de las dimensiones a evaluar y herramientas a utilizar.

Fase 1. Definición de las dimensiones a evaluar.

Paso 1. Definición de las dimensiones de Clima Organizacional.

Como resultado de la aplicación de la lista de chequeo y el Método Delphi (Ver anexo 4), con una puntuación superior a 0.7, se obtuvo como dimensiones del Clima Organizacional a evaluar las siguientes:

1. Motivación
2. Liderazgo
3. Participación
4. Reciprocidad

Paso 2. Definición de las dimensiones de Habilidades Directivas.

Como resultado de la aplicación de la lista de chequeo y el Método Delphi (Ver anexo 5), con una puntuación superior a 0.7, se obtuvo como dimensiones de las Habilidades Directivas a evaluar, las siguientes:

1. Desarrollo del autoconocimiento
2. Manejo del estrés
3. Solución analítica y creativa de problemas
4. Motivación
5. Comunicación
6. Empatía
7. Trabajo en equipo
8. Toma de decisiones

Fase 2. Determinación de las herramientas y técnicas a utilizar.

Paso 1. Determinación de las herramientas para evaluar el Clima Organizacional.

Se selecciona como instrumento de medición la Encuesta de Clima Organizacional del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) para evaluar las dimensiones de Clima Organizacional por ser la más ajustada a los intereses de la investigación, recoger elementos de los restantes instrumentos y tener un carácter integral, además de incluir las dimensiones del Clima Organizacional a evaluar.

Paso 2. Determinación de las herramientas para medir las Habilidades Directivas.

Se utiliza el cuestionario diseñado por la autora en colaboración con el grupo de expertos, dirigido a evaluar las Habilidades Directivas en el sector de la industria sideromecánica. Este cuestionario permite evaluar las dimensiones de Habilidades Directivas: desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés, solución analítica y creativa de problemas, motivación, comunicación, empatía, trabajo en equipo y toma de decisiones.

Etapas IV. Aplicación de las herramientas y análisis de los resultados.

Fase 1. Aplicación de las herramientas.

Con el apoyo de la Plantilla de Calificación propuesta por el PNUD para la tabulación de este cuestionario, que permite otorgar a las afirmaciones 0 ó 1 punto, fueron

procesados los resultados para 30 trabajadores encuestados y para los directivos de la entidad. Como muestran los resultados (Tabla 3.3), el Clima Organizacional en sentido general se encuentra insuficiente, ya que el 81.25 % de los indicadores medidos alcanzaron valores por debajo del valor mínimo deseado (4.00 puntos) y solo el 18.75 % de estos se encuentra por encima de este valor, estos son: responsabilidad, adecuación a las condiciones de trabajo, Intercambio de información. A continuación se relaciona un resumen de los indicadores más deteriorados de esta encuesta por orden descendente para realizar una mejor valoración de las afectaciones.

Tabla 3.3 Resultados de la aplicación de la Encuesta del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Dimensiones	Puntuación
Motivación	
Responsabilidad	4.4
Adecuación a las condiciones de trabajo	4.3
Realización personal	3.7
Reconocimiento al aporte	3.0
Liderazgo	
Solución de problemas	3.9
Dirección	3.0
Estímulo a la excelencia	3.0
Estímulo al trabajo en equipo	3.0
Participación	
Intercambio de información	4.4
Compatibilización de intereses	3.9
Compromiso con la producción	3.1
Implicación al cambio	2.9

Reciprocidad	
Cuidado patrimonio institucional	3.9
Aplicación al trabajo	3.7
Retribución	3.4
Equidad	3.3

Fuente: elaboración propia

Luego de procesados los resultados de la encuesta de Habilidades Directivas, aplicada a los directivos, como muestra la tabla 3.4, se evidencia una gran deficiencia; pues el 87.5 % de los indicadores medidos alcanzaron valores por debajo de 4.0 puntos y solo el 12.5 % de estos se encuentra por encima de dicho valor.

Tabla 3.4 Resultados de la aplicación de la encuesta de Habilidades Directivas

Dimensiones	Puntuación
Desarrollo del autoconocimiento	
Conocimiento de fortalezas y debilidades	3.0
Conciencia de uno mismo	3.2
Autoevaluación	2.9
Manejo del estrés	
Habilidades para mantener la calma en situaciones de presión	3.7
Control emocional	3.4
Adaptabilidad	3.2
Solución analítica y creativa de problemas	
Resolución de problemas	4.0
Creatividad en la búsqueda de soluciones	4.1
Pensamiento analítico	4.2
Motivación	

Reconocimiento y recompensa del logro	3.0
Fomento del compromiso y la responsabilidad	3.2
Iniciativa	3.4
Comunicación	
Comunicación interpersonal	3.4
Habilidades para influir a través de la comunicación	3.7
Expresión clara y concisa	3.9
Empatía	
Comprensión de las emociones de los demás	3.7
Sensibilidad hacia las necesidades de los demás	3.2
Habilidades para ponerse en el lugar del otro	3.4
Trabajo en equipo	
Colaboración efectiva	3.0
Orientación hacia el logro de los objetivos comunes	3.0
Habilidades para fomentar un ambiente de trabajo positivo	3.1
Toma de decisiones	
Habilidades para tomar decisiones en situaciones de incertidumbre	3.1
Habilidades para tomar decisiones efectivas	2.9
Evaluación de riesgos y consecuencias	3.0

Fuente: elaboración propia.

Fase 2. Análisis de los resultados.

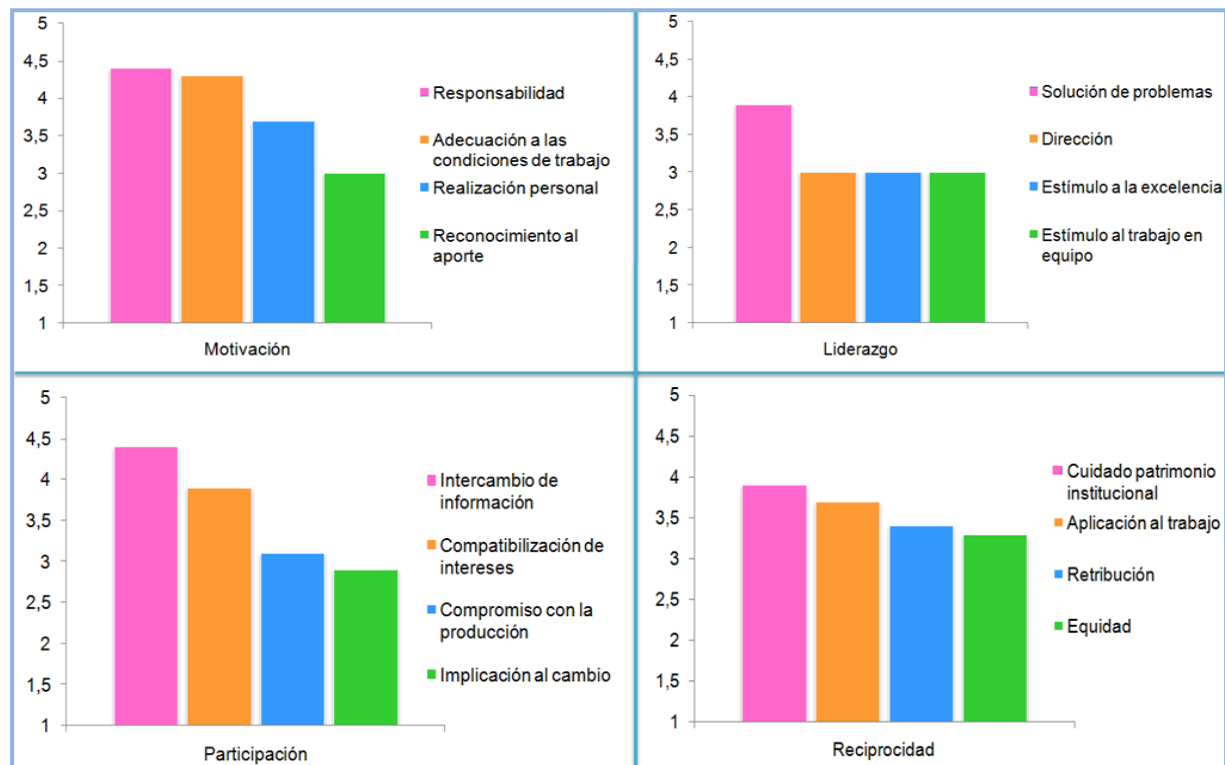
En la empresa se evidencian dificultades en cuanto al clima laboral, puesto que la mayoría de los indicadores, en cada dimensión se ven afectados, como se muestra en

la figura 3.1. Existe una falta de reconocimiento al aporte de los trabajadores, lo que repercute en la realización personal y la motivación.

Además se observa una carencia en la dirección, estímulo a la excelencia y al trabajo en equipo, lo que afecta la colaboración efectiva entre los miembros del equipo. La compatibilización de intereses y el compromiso con la producción también se ven comprometidos, al igual que la implicación al cambio y el cuidado al patrimonio institucional.

La aplicación al trabajo y la retribución del esfuerzo no son adecuadas, lo que afecta la equidad y el bienestar general. Estas deficiencias tienen un impacto negativo en el desempeño general de la empresa y en el bienestar de sus empleados, lo cual propicia la desmotivación en los mismos.

Figura 3.1 Representación gráfica de los indicadores del Clima Laboral en la empresa.



Fuente: elaboración propia.

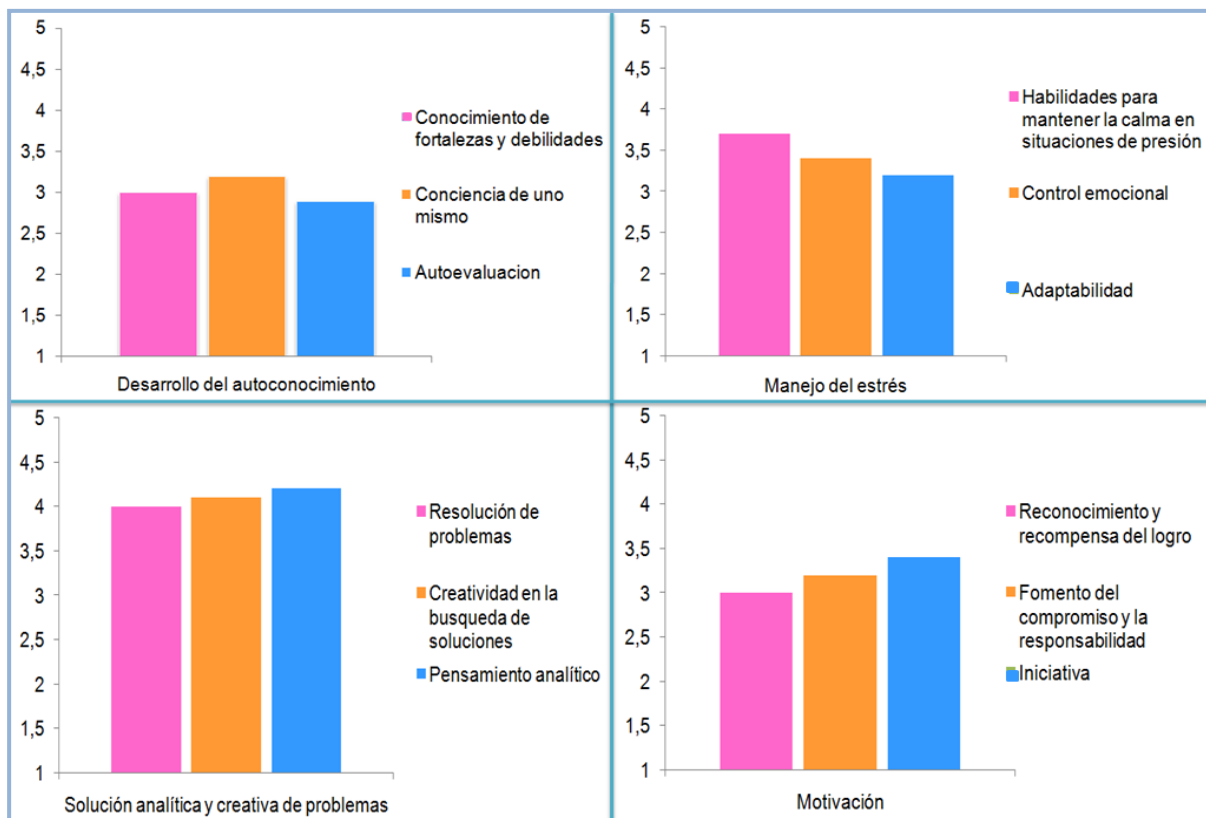
Con respecto a las Habilidades Directivas, en la institución se ven afectados la mayoría de los indicadores fundamentales, como se muestra en la figura 3.2. Existe una falta de

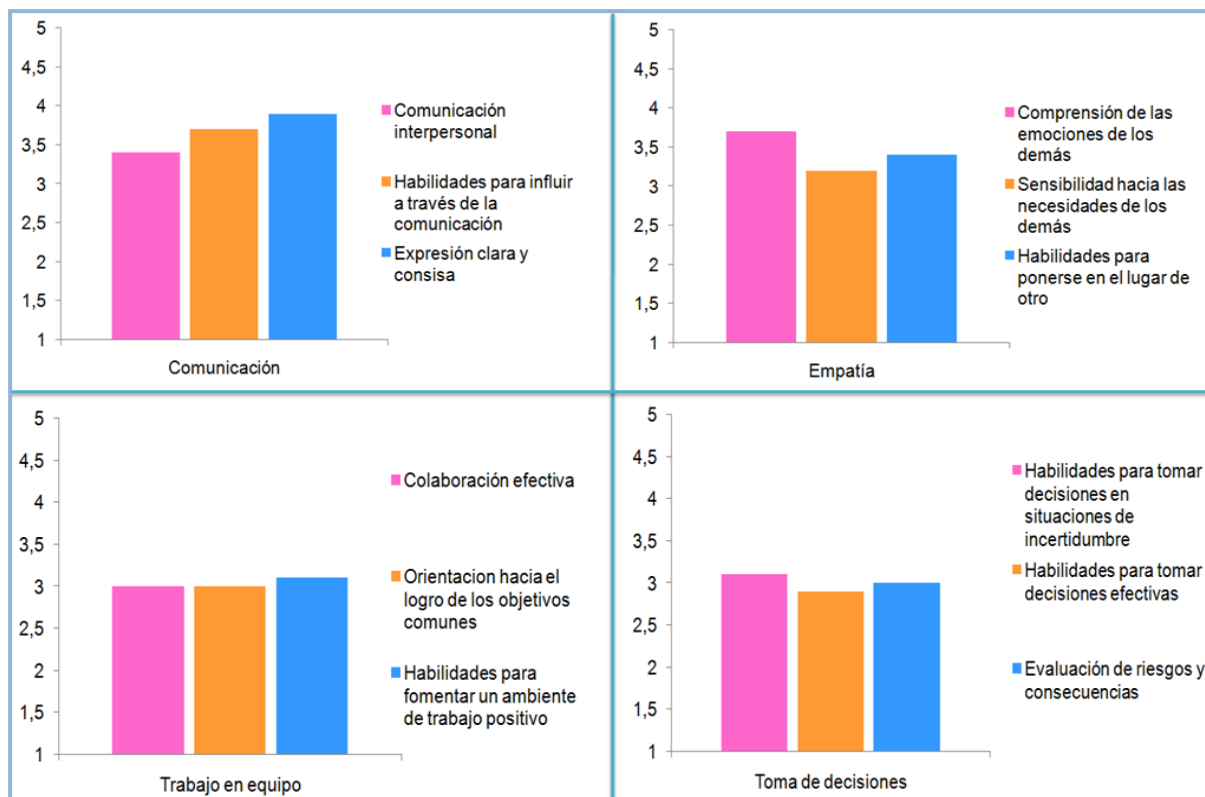
habilidades para tomar decisiones efectivas, lo que dificulta la resolución de conflictos y la dirección de la empresa.

Además, se observa una carencia en la habilidad para fomentar un ambiente de trabajo positivo, lo que repercute en la satisfacción y motivación de los empleados. La colaboración efectiva entre los miembros del equipo también se ve comprometida, al igual que las habilidades para ponerse en el lugar de otro, lo que afecta las relaciones laborales.

La comunicación interpersonal es deficiente, lo que dificulta la conciliación de intereses y el trabajo en equipo. Así mismo, se evidencia una falta de fomento del compromiso y la responsabilidad por parte de la dirección, así como dificultades en la resolución de problemas y el reconocimiento y recompensa del logro. Finalmente, la autoevaluación y adaptación al cambio también se ven afectadas por estas dificultades en las Habilidades Directivas. Estas deficiencias tienen un impacto negativo en el desempeño general de la empresa y en el bienestar de sus empleados.

Figura 3.2 Representación gráfica de los indicadores de Habilidades Directivas en la empresa.





Fuente: elaboración propia.

Con la colaboración de los trabajadores de la empresa y la ayuda de la Lluvia de Ideas estructurada, se realiza un levantamiento de las principales causas que afectan el Clima Organizacional, como se muestra en la tabla 3.5

Tabla 3.5 Lluvia de ideas estructurada sobre las principales causas que afectan el Clima Organizacional.

Dimensiones	Indicadores	Causas
Liderazgo	Dirección	Las actividades de la organización, regularmente, carecen de sentido de orientación; la organización carece de capacidad para solucionar los conflictos que se originan; se afirma que el liderazgo no es flexible en muchas ocasiones, conforme a las necesidades de las diferentes situaciones. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.
	Estímulo a la excelencia	No se buscan mejoras mediante la incorporación de

		nuevos conocimientos e instrumentos técnicos que permitan al trabajador asumir responsabilidades en la calidad total del producto o servicio.
	Estímulo al trabajo en equipo	La colaboración en el centro carece de participación integral de todos los trabajadores, impidiendo así que el conocimiento fluya de forma colectiva para fortalecer la experiencia del equipo de trabajo y pocas veces el grupo se preocupan no solo por hacer sus tareas, sino porque los demás estén involucrados y motivados.
	Solución de problemas	La organización carece de capacidad para solucionar los conflictos de forma adecuada y en ocasiones sienten presión para aceptar el punto de vista mayoritario.
Reciprocidad	Aplicación al trabajo	En el centro los trabajadores no se encuentran identificados plenamente con la organización por lo que sus actitudes no se adecuan a las condiciones existentes. No se encuentran motivados.
	Cuidado patrimonio institucional	En la institución no existe preocupación por el fortalecimiento del prestigio, la imagen y valores del centro.
	Retribución	Los trabajadores plantean que los salarios actuales no se corresponden con los precios en el mercado. A pesar de poder desarrollar su ingenio esto no se corresponde con las exigencias y el no reconocimiento del trabajo.
	Equidad	El sistema de retribuciones no es lo suficientemente imparcial, ya que existen preferencias por algunos trabajadores del centro. El desempeño de las funciones no siempre es correctamente evaluado

Motivación	Realización Personal	Esta institución no ofrece oportunidades de superación profesional en la actividad, ya que la cartera de productos ofertados y el segmento de mercado es reducido y las actividades se vuelven asequibles de ejecutar.
	Reconocimiento al aporte	En el centro no se reconocen las contribuciones individuales de cada trabajador por su organización. No se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.
Participación	Compatibilización de intereses	El Grupo Central al cual pertenece la entidad solo piensa en el 100% de cumplimiento de los planes y no garantiza los recursos para su posterior ejecución.
	Implicación al cambio	Los niveles superiores no propician cambios positivos para la organización.
	Compromiso con la producción	Las responsabilidades de los dirigentes con frecuencia son delegadas en otros trabajadores, limitando esto la correcta proyección de los deberes en el centro, este aspecto impide que exista un patrón o guía a seguir.

Fuente: elaboración propia.

Etapas V. Propuesta del plan de acciones.

Se propone un plan de acciones (Cuadro 3.1), con vistas a elevar la Motivación Laboral de los empleados de la empresa, a partir de la influencia de las Habilidades Directivas en el Clima Organizacional.

Cuadro 3.1 Propuesta de plan de acciones para el aumento de la Motivación Laboral a partir de la influencia de las Habilidades Directivas en el Clima Organizacional.

Acciones	Responsable	Fecha de cumplimiento
Realizar capacitaciones en temáticas	Directora Capital	Enero 2024

relacionadas con liderazgo, métodos y estilos de dirección.	Humano	
Fomentar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones (reuniones de trabajo, asambleas de afiliados, consejos de dirección y consejillos de áreas) para desarrollar el enfoque democrático de los cuadros.	Director General	Enero – Diciembre 2024
Instruir a los directivos en los procedimientos para evaluar a los trabajadores, combinando adecuadamente los métodos de estimulación y sanciones para obtener el cambio que se espera en los evaluados	Especialista de Cuadros y Capacitación	Enero 2024
Cumplir con el Plan de Capacitación de los trabajadores aprobado de acuerdo al diagnóstico de sus necesidades de aprendizaje para alcanzar las competencias laborales en cada puesto de trabajo.	Directora Capital Humano	Enero – Diciembre 2024
Evaluar a los directivos, según modelo de evaluación del desempeño e incluir indicadores que reflejen los elementos intangibles de las Habilidades Directivas.	Dirección General y Cuadros	Enero – Diciembre 2024
Realizar una correcta planificación del trabajo en las diferentes áreas, que sea objetiva, con la participación del equipo, optimizando tiempo y recursos para la efectividad empresarial.	Directivos	Enero – Diciembre 2024
Analizar y aplicar nuevas ideas, tecnologías y enfoques de los demás, siendo flexibles en la respuesta a los cambios que incidan en el mejoramiento de la actividad laboral.	Directivos	Enero – Diciembre 2024

Estimular la innovación de los subordinados en aspectos técnicos, teóricos, etc., analizando nuevas ideas a partir de variadas fuentes que aportan soluciones originales a los problemas laborales.	Directivos	Abril 2024
Prestar especial atención y apoyo social a los subordinados en cuanto al reconocimiento del trabajo, asistencia técnica y material, relaciones personales (no sólo formales), sensibilidad a problemáticas personales.	Directivos	Enero – Diciembre 2024
Realizar actividades que favorezcan el contacto entre los trabajadores y dirigentes.	Directivos y Dirigentes sindicales	Enero – Diciembre 2024
Mostrar comprensión interpersonal, empatía, estimular la iniciativa y mantener una actitud activa que aliente la resolución de problemas y eleve la motivación en el grupo de trabajo.	Directivos	Enero – Diciembre 2024
Realizar acciones de capacitación a los directivos sobre la importancia de la participación de los trabajadores en la de toma de decisiones para el logro de resultados superiores en el trabajo.	Especialista Cuadros y Capacitación.	Enero y Julio 2024
Potenciar la comunicación en formas diversas como el correo electrónico, el teléfono, los despachos, boletines especializados, cara a cara, asambleas sindicales, discusión de la evaluación del desempeño mensual, trimestral y anual y temas de capacitación en grupos o Consejos de Dirección.	Especialista en comunicación	Enero - Diciembre 2024

Fuente: elaboración propia

Conclusiones parciales

1. El procedimiento metodológico empleado demostró que su utilización es beneficiosa para dar cumplimiento a los objetivos trazados.
2. Las principales causas que afectan el Clima Organizacional vienen dadas de algunas deficiencias en las dimensiones de las Habilidades Directivas analizadas.
3. Con las causas identificadas se propone un plan de acciones para la mejora del Clima Organizacional.

Conclusiones Generales

1. Queda elaborado el marco teórico referencial sobre la Motivación Laboral, las Habilidades Directivas y el Clima Organizacional lo que permitió la interpretación de los resultados de la investigación, así como las relaciones que existen entre estos.
2. Se da cumplimiento al objetivo general de la investigación debido a que se propone un plan de acciones para la mejora de la Motivación Laboral desde los elementos afectados del Clima Organizacional y las Habilidades Directivas en la Empresa Mecánica de Transformado del Acero UEB Jovellanos.
3. Se aplican las técnicas: Revisión documental; Encuesta de clima organizacional del PNUD; Encuesta sobre Habilidades Directivas; Lluvia de Ideas; Método Delphi ponderado.

Recomendaciones

1. Cumplir con el Plan de acciones propuesto para la mejora de la Motivación Laboral desde los elementos afectados del Clima Organizacional y las Habilidades Directivas en la Empresa Mecánica de Transformado del Acero UEB Jovellanos.
2. Extender el estudio a otras empresas del sector de la industria sidero-mecánica.
3. Evaluar anualmente el desarrollo de los elementos intangibles de las Habilidades Directivas en la organización y su incidencia en el Clima Organizacional.

Referencias bibliográficas

1. Acosta González, E. A. (2021). *Propuesta de procedimiento para la mejora del clima organizacional en la empresa Pecuaría Genética de Matanzas* [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas].
2. Aguila Fuentes, A. J. (2021). *Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la Dirección Provincial del Trabajo de Matanzas*. [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas].
3. Ascón Villa, J. E., García González, M., y Lajara Cruz, A. J. (2019a). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES). *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(3).
4. Ascón Villa, J. E., García González, M., y Lajara Cruz, A. J. (2019b). Teoría y práctica en el desarrollo de habilidades directivas, un acercamiento desde la perspectiva de las instituciones de Educación Superior. *Revista Científica Ecociencia*, 6(4), 1-29.
5. Barrera Verdugo, M. A., Chaparro Penagos, C., Plazas Serrano, L., y Buitrago Orjuela, L. (2021). Estrés laboral: Una revisión de las principales causas, consecuencias y estrategias de prevención. *Revista de Investigación en Salud. Universidad de Boyacá*, 8(2), 131-146.
6. Barrientos Prado, O. A. (2020). *Motivación Laboral y Clima Organizacional en los trabajadores de la empresa Corporación Estratégica* [Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas., Universidad Autónoma de Perú].
7. Benavides Paz, O. H. (2017). Motivación laboral de los egresados del programa de administración de empresas de la Universidad de Nariño. *Revista Tendencias*, 17(1), 41-54.
8. Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., y Benavides, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390.

9. Bravo Rojas, L. M., Egusquiza Rodriguez, M. J., Ruiz Choque, M., y Manrique Nugent, M. A. L. (2023). Clima organizacional en las pymes del sector comercio de la ciudad de Ayacucho. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(101), 171-184.
10. Bruges, D. P., López, D. D., y Socarrás, C. A. (2020). Estrés laboral en las empresas de telefonía celular privadas en la frontera entre Colombia y Venezuela. *Revista Espacios*, 41(25).
11. Cabanilla Guerra, G., Cando Carrillo, C., y Valencia Chica, M. I. (2022). Satisfacción laboral como determinante de la productividad del capital humano. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(3), 403-408.
12. Cabrera García, R. (2021). *Procedimiento para evaluar clima organizacional desde la concepción de calidad directiva en la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero*. [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniera Industrial., Universidad de Matanzas.].
13. Campos Marrero, Y. (2011). *Diagnóstico del Clima Organizacional en la Dirección Provincial de la Empresa Pesquera de Matanzas*. [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas, Cuba.].
14. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda edición*. Mc Graw Hill.
15. Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
16. Chirinos Araque, Y., Meriño Córdoba, V. H., y Martínez de Meriño, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*.(84), 43-61.
17. Chóez López, M. E., y Vélez Mendoza, L. P. (2021). Motivación laboral y su relación con el nivel de compromiso organizacional en las escuelas de conducción. *Revista Polo del Conocimiento*, 6(4), 88-107.
18. Clarke, S. P., Sloane, D. M., y Aiken, L. H. (2002). Effects of hospital staffing and organizational climate on needlestick injuries to nurses. *American journal of public health*, 92(7), 1115-1119.

19. Coello Silva, J. N., Jiménez Morán, M. L., y Huilcapi Mazacón, N. M. (2021). Habilidades directivas y su influencia en los resultados de una institución educativa. *Revista: Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 9(1).
20. Consuelo Bravo, C., Hernández Nariño, A., Negrin Sosa, E., Alexander Palacios, W., Sarmentero Bon, I., y Félix López, M. E. (2020). Mejora del desempeño de empresas comercializadoras basado en el comportamiento organizacional. *Revista Ingeniería Industrial*, 41(2).
21. Consuelo Bravo, C., Sarmentero Bon, I., Gómez Figueroa, O., y Falcón, O. (2018). Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional. *Revista Ingeniería Industrial*, 39(1), 92-100.
22. Díaz-Canel Bermúdez, M. M. (2021). ¿Por qué necesitamos un sistema de gestión del Gobierno basado en ciencia e innovación? *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 11(1).
23. Díaz-Canel Bermúdez, M. M., y Delgado Fernández, M. (2021). Gestión del gobierno orientado a la innovación: Contexto y caracterización del Modelo. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(1), 6-16.
24. Dolores Ruiz, E., Salazar Gómez, J. F., y Valdivia Rivera, M. J. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 12(26).
25. Fernández Otoya, M. L. (2020). *Habilidades directivas en la Facultad de Ciencias Empresariales de una universidad privada de Lambayeque* [Tesis en opción al título de Maestro en formación directiva y gobierno de las personas. , Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo].
26. Foncubierta, M. J., y Sánchez, J. M. (2019). Hacia la felicidad laboral: atender motivaciones y eliminar temores digitales. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), 239-257.
27. García Rubiano, M., Vesga Rodríguez, J. J., y Gómez Rada, C. A. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica*. Editorial Universidad Católica de Colombia.

28. García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Revista Cuadernos de Administración*(42), 43-61.
29. González Marín, Y., Canós Darós, L., y Hernández, D. (2022). Habilidades directivas: bases del liderazgo organizacional *Revista de Desarrollo del Sur de Florida*, 3(4), 4495-4505.
30. González Santos, S. (2020). *Procedimiento para el Diagnóstico del Clima Organizacional en el Laboratorio de Calibración No.42 del Ejército Central* [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniería Industrial Universidad de Matanzas].
31. Hector Valentin, C. (2019). *Acciones para la mejora continua de las habilidades directivas en la EPEP-Centro*. [Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas., Universidad de Matanzas].
32. Hoy Wayne, K., Tarter John, C., y Bliss James, R. (1990). Organizational climate, school health, and effectiveness: A comparative analysis. *Educational administration quarterly*, 26(3), 260-279.
33. Iglesias Armenteros, A., y Sánchez García, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *Revista Medisur*, 13(3), 455-457.
34. Infante González, L. (2021). *Contribución a la mejora continua del clima organizacional desde la concepción de calidad directiva en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Matanzas*. [Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas, Universidad de Matanzas].
35. Kouzes James, M., y Posner Barry, Z. (2023). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. John Wiley & Sons.
36. Machado Marrero, J. A., Meza Cornavaca, D., y Castellanos Castillo, J. R. (2018). Las habilidades en el proceso de formación y desarrollo de directivos en centros de investigación. *Revista Varela*, 18(49), 104-114.
37. Manjarrez Fuentes, N. N., Boza Valle, J. A., y Mendoza Vargas, E. Y. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador. *Universidad y sociedad*, 15(5), 359-365.

38. Martín, E. (2020). *La importancia de la motivación de los trabajadores en una empresa*. <https://www.grupocibernos.com/blog/laimportancia-de-la-motivacion-de-los-trabajadores-en-una-empresa>
39. Medina Macías, A., Martínez Rodríguez, M., González Borrego, Y. F., Ortiz Gómez, J., y Avila Vidal, A. (2022). Satisfacción laboral asociada a las modalidades de trabajo a distancia en Cuba. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 23(1), 15-32. Recuperado de <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/article/view/276>
40. Mejias Tallet, C. E. (2020). *Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la Empresa Provincial de Producciones Varias y Gráficas DEMOS*. [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial Universidad de Matanzas].
41. 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].
42. Montoya Moreno, J. A., Vásquez Vásquez, E. W., Cordova Llontop, J. M., y Ramírez Salinas, W. A. (2021). Clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la gerencia administrativa de la empresa Sedalib S.A. Trujillo. *Revista Ciencia Latina*, 5(6).
43. Nápoles Medina, H., y Mejias Herrera, S. H. (2022). Satisfacción laboral, calidad de vida y desempeño: consideraciones conceptuales. *Revista Ekotemas*, 8(2).
44. Navarro, J., Ceja, L., Curioso, F., y Arrieta, C. (2014). Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. *Revista Papeles del psicólogo*, 35(1), 31-39.
45. Osorio Marín, K., Arango Ruiz, A., y Acosta Henao, E. (2016). La motivación como un factor clave de éxito en las organizaciones modernas. *Revista Colección Académica de Ciencias Sociales*, 3(2), 22-35.
46. Pacheco Ruiz, C., Rojas Martínez, C., Niebles Núñez, W., y Hernández Palma, H. G. (2020). Desarrollo integral de procesos de adaptación al cambio en pequeñas y medianas empresas. *Revista Información tecnológica*, 31(5), 89-100.

47. Páez Quevedo, M. (2008). *Diagnóstico de Clima Organizacional de FINTUR S.A. Sucursal Varadero* [Tesis en opción a el grado científico de Ingeniera Industrial, Universidad de Matanzas].
48. Paredes Zempual, D., Ibarra Morales, L. E., y Moreno Freites, Z. E. (2020). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas *Investigación Administrativa*, 50(127).
49. Parrales Reyes, J. E., Villao Reyes, J. M., y Pisco Suarez, G. E. (2022). Motivación laboral como herramienta eficaz para el mejor desarrollo de las organizaciones. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 8(1), 177-186.
50. Patlán Pérez, J. (2019). ¿Qué es el estrés laboral y cómo medirlo? *Revista Salud Uninorte*, 35(1), 156-184.
51. Pazmiño Gavilánez, W., Perrales Higuera, M., Muñoz Oviedo, L., y Merchan Jacome, V. (2019). Habilidades directivas fundamentales en la administración pública. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 3(3), 682-705.
52. Peña Rivas, H. C., y Villón Perero, G. V. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional *Revista Scientific*, 3(7), 177-192.
53. Pilligua Lucas, C. F., y Arteaga Ureta, F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28).
54. Piquera García, L. (2019). *Análisis de la motivación y satisfacción laboral en la Sucursal 3471 de BANDEC, en Matanzas*. [Tesis en opción al título de Máster en administración de empresas., Universidad de Matanzas].
55. Quispe Castro, H. A., Surichaqui Gutierrez, F., Surichaqui Gutierrez, M., Egoavil Victoria, E. M., Ticse Alfaro, D. D., y Suarez Reynoso, C. A. (2023). *Clima organizacional y satisfacción laboral en trabajadores universitarios*. Editorial Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología. Perú
56. Ramírez Rojas, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz *Revista Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29.

57. Ramos Rivero, J. F. (2019). *Sistema de acciones directivas para contribuir a la motivación para la estabilidad de la fuerza de trabajo en el Órgano de la Contrainteligencia del Ministerio del Interior en la provincia de Matanzas*. [Tesis en opción al grado de Máster en Administración de Empresas. Mención: Dirección Universidad de Matanzas].
58. Reyes Agurto, C. J. (2018). *Habilidades gerenciales y desempeño laboral en la gerencia de apoyo al diagnóstico de un Hospital Nacional*. [Tesis para optar por el grado académico de Maestra en Gestión de los Servicios de la Salud, Universidad César Vallejo].
59. Reyes López, Y. (2015). *Diagnóstico del clima organizacional UEB No.37 de la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No.36, su influencia en la fluctuación laboral* [Tesis en opción al título de Ingeniera Industrial, Universidad de Matanzas, Cuba.].
60. Ríos López, L. A., Saldaña Pinto, C. A., Alejandría Castro, C. A., y Fasanando-Puyo, T. (2023). Factores relacionados con el clima organizacional. *Revista Amazónica de Ciencias Económicas*, 2(1). <https://doi.org/10.51252/race.v2i1.455>
61. Rojas Arévalo, L. Y. (2020). *Propuesta de procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en Contraloría Provincial de Matanzas*. [Trabajo de Diploma en opción al Título de Ingeniero Industrial Universidad de Matanzas].
62. Salazar Marmolejo, L., y Ospina Nieto, Y. (2019). Satisfacción laboral y desempeño. *Revista Colección Académica de Ciencias Estratégicas*, 6(1).
63. Samá Muñoz, D. (2020). Procedimiento para evaluar la calidad directiva en la Universidad Agraria de La Habana. Experiencias desde la Facultad de Ciencias Técnicas. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 8(1), 29-40.
64. Shadur Mark, A., Kienzle, R., y Rodwell, J. (1999). The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement: The importance of support. *Group & Organization Management*, 24(4), 479-503.
65. Sotomayor Villa, D. (2017). *Habilidades directivas en la ejecución del proyecto educativo institucional en Instituciones Educativas de la Red 18* [Tesis para optar el

grado académico de Maestro en administración de la educación, Universidad César Vallejo].

66. Suárez Licea, L. (2022). *Evaluación del Clima Organizacional desde la concepción de la calidad directiva en la Brigada Constructora de Obras de Ingeniería No. 28 Varadero*. [Tesis en opción al título de Ingeniería Industrial, Universidad de Matanzas].
67. Sumba Bustamante, R., Moreno Gonzabay, P., y Villafuerte Peñafiel, N. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 8(1), 234-261.
68. Tomlinson, C. A., y Imbeau, M. B. (2023). *Leading and managing a differentiated classroom*. AscD.
69. West, M. A., y Sacramento, C. A. (2023). Creativity and innovation: The role of team and organizational climate. In *Handbook of organizational creativity* (pp. 317-337). Elsevier.
70. Whetten, D., y Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Octava edición. Pearson Educación de México.
71. Zambrano Álvarez, G. P., y Zambrano Montesdeoca, L. D. (2022). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional del personal docente. *Revista Podium*, 42, 151-168.

Anexos

Anexo 1.Encuesta de Clima Organizacional (PNUD).

Con la realización del presente cuestionario, se espera contribuir al mejoramiento de la entidad, y aumentar la satisfacción laboral.

Se debe responder Verdadero (V) o Falso (F) a cada una de las siguientes afirmaciones.

1. El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.
2. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo.
3. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.
4. A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen.
5. Por lo general, tenemos muchas cosas que hacer y no sabemos por cuál empezar.
6. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.
7. Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.
8. Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.
9. El superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo
10. A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.
11. Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.
12. Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.
13. Cuando uno no sabe cómo hacer algo, nadie le ayuda.
14. Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco.

15. Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos.
16. Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva.
17. A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír.
18. Cuando tenemos un problema nadie se interesa por resolverlo.
19. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.
20. Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan los compañeros no siempre son sinceras.
21. La mayoría de los trabajos de esta Unidad exigen raciocinio.
22. Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.
23. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.
24. Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.
25. Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.
26. En esta institución se premia a la persona que trabaja bien.
27. En este departamento el valor de los funcionarios es reconocido.
28. Aquí únicamente están pendientes de los errores.
29. La dedicación en este departamento merece reconocimiento.
30. Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.
31. En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su trabajo.
32. En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.
33. Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece.
34. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.

35. Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.
36. El ambiente que se respira en esta institución es tenso.
37. Las condiciones de trabajo son buenas.
38. Aquí se sanciona a la gente con facilidad.
39. Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios.
40. La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento.
41. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.
42. Aquí uno se siente motivado por el trabajo.
43. En general, el trabajo se hace superficial y mediocrementemente.
44. Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.
45. A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.
46. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución.
47. Da gusto ver el orden que reina en nuestro local.
48. Tratamos con respecto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios.
49. Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento.
50. En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización.
51. Aquí se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo.
52. Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.
53. Los programas de desarrollo de esta organización preparan a los funcionarios para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.
54. En esta organización, ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.
55. Por lo general, las personas que trabajan bien son premiadas con una mejor posición en la organización.
56. Aquí las promociones carecen de objetividad.

57. Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.
58. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.
59. Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos.
60. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.
61. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución.
62. Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución.
63. Aquí cada departamento trabaja por su lado.
64. El espíritu de equipo en esta organización es excelente.
65. Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos.
66. Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización.
67. Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no nos interesa.
68. Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos.
69. Los recursos limitados de nuestro departamento, los compartimos fácilmente con otros grupos de la institución.
70. Aquí los departamentos viven en conflicto permanente.
71. La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente.
72. Generalmente, cuando se va a hacer algo, mi departamento es el último en enterarse.
73. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores).
74. Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente.
75. Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.

76. La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo.

77. Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.

78. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.

79. En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.

80. Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución.

Fuente: (Rojas Arévalo, 2020).

Anexo 2. Coeficiente de conocimiento de los expertos.

Características	Prioridad	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Conocimiento	0.181	0.081	0.081	0.081	0.081	0.081	0.081	0.081	0.081	0.081	0.081
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	0.054	
Creatividad	0.1	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
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
Intuición	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
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	0.819	1	0.743	0.819	1	0.887	0.946	0.561	0.892

Fuente: elaboración propia.

Anexo 3. Coeficiente de conocimiento de los expertos.

Coeficiente de Argumentación K																																	
Expertos			E1			E2			E3			E4			E5			E6			E7			E8			E9			E10			
Fuentes	Grado de influencia de los criterios		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				
EOS	0.24	0.22	0.12	X			X			X			X			X			X			X			X			X					
CA	0.18	0.14	0.10	X			X			X			X			X			X			X			X			X					
CFP	0.14	0.10	0.06	X			X			X			X			X			X			X			X			X					
ETE	0.08	0.06	0.04			X	X					X			X			X			X			X			X						
CB	0.09	0.07	0.05	X			X			X			X			X			X			X			X			X					
Total	1.00	0.80	0.50	0.96			0.90			0.96			0.90			0.82			0.92			0.86			0.82			0.66			0.90		

Fuente: elaboración propia

Leyenda:

ETR: estudios teóricos realizados

EOS: experiencia obtenida en la especialidad en el sector

CA: cursos de actualización

CFP: conocimientos en formación de pregrado

ETE: experiencia obtenida en la empresa

CB: consultas bibliográficas

Anexo 4. Método Delphi para seleccionar las dimensiones de Clima Organizacional a estudiar.

Dimensiones	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Votos positivos	Concordancia	Selección ≥ 0.7
1. Objetivos	1	0	1	1	0	0	1	0	0	4	0.44	No seleccionado
2. Motivación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	Seleccionado
3. Liderazgo	1	1	1	1	1	1	0	1	1	8	0.88	Seleccionado
4. Control	1	0	0	1	1	0	1	0	1	5	0.55	No seleccionado
5. Toma de decisiones	0	1	1	1	1	1	0	0	0	5	0.55	No seleccionado
6. Relaciones interpersonales	1	1	0	1	0	1	1	0	0	5	0.55	No seleccionado
7. Cooperación	1	1	1	1	0	0	1	0	1	6	0.66	No seleccionado
8. Espacio físico	0	1	0	1	0	0	1	1	0	4	0.44	No seleccionado
9. Estructura	1	0	1	0	0	1	0	1	0	4	0.44	No seleccionado
10. Comunicación	1	1	0	1	0	0	1	0	1	5	0.55	No seleccionado
11. Capacitación	1	0	1	0	0	1	1	1	1	6	0.66	No seleccionado
12. Participación	1	1	0	1	0	1	1	1	1	7	0.77	Seleccionado
13. Reciprocidad	1	1	1	1	1	1	0	1	1	8	0.88	Seleccionado

Fuente: elaboración propia.

Anexo 5. Método Delphi para seleccionar las dimensiones de Habilidades Directivas a estudiar.

Dimensiones	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Votos positivos	Concordancia	Selección ≥ 0.7
1. Desarrollo del autoconocimiento	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	Seleccionado
2. Manejo del estrés	1	1	1	1	1	0	1	1	1	8	0.88	Seleccionado
3. Solución analítica y creativa de problemas	1	1	0	1	1	1	1	1	0	7	0.77	Seleccionado
4. Manejo del conflicto	1	0	1	1	1	1	0	0	1	6	0.66	No seleccionado
5. Motivación	1	1	1	1	1	1	1	0	1	8	0.88	Seleccionado
6. Comunicación	1	1	1	1	1	1	1	1	0	8	0.88	Seleccionado
7. Empatía	1	1	1	1	1	0	1	0	1	7	0.77	Seleccionado
8. Delegación	1	1	0	0	1	0	0	1	1	5	0.55	No seleccionado
9. Dirección hacia el cambio positivo	1	0	0	1	0	1	1	1	1	6	0.66	No seleccionado
10. Creación de unidades vigorosas	1	0	1	1	0	1	1	0	0	5	0.55	No seleccionado
11. Capacidad para relacionarse con el entorno	0	0	1	0	1	1	1	1	1	6	0.66	No seleccionado
12. Diseño de estrategias	1	0	0	0	1	1	0	1	0	4	0.44	No seleccionado
13. Trabajo en equipo	1	0	1	1	1	1	0	1	1	7	0.77	Seleccionado
14. Desarrollo de la creatividad	1	0	1	0	1	1	0	0	1	5	0.55	No seleccionado
15. Administración efectiva	1	1	0	0	0	1	1	0	1	5	0.55	No seleccionado
16. Toma de decisiones	1	1	1	1	1	1	1	0	1	8	0.88	Seleccionado
17. Eficacia	1	1	0	0	1	0	1	1	1	6	0.66	No seleccionado
18. Eficiencia	1	1	0	1	0	1	0	1	1	6	0.66	No seleccionado
19. Compromiso	1	0	1	1	1	0	0	1	1	6	0.66	No seleccionado
20. Sentido de pertenencia	0	1	0	0	1	1	1	0	1	5	0.55	No seleccionado
21. Reconocimiento	1	1	1	0	1	0	0	0	0	4	0.44	No seleccionado

Fuente: elaboración propia.