



**FACULTAD
DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL**

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

**TÍTULO: Propuesta de acciones para la mejora del clima laboral
en los linieros de la OBET Matanzas.**

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

Autora: Solayne López Cruz.

Tutora: Ileana Sarmentero Bon

Matanzas, 2023

Declaración de autoridad

Hago constar que el trabajo titulado: Propuesta de acciones para la mejora del clima laboral en los linieros de la OBET Matanzas, fue realizado como parte de la culminación de los estudios, en opción al título de Ingeniero Industrial, por la autora Solayne López Cruz, autorizando a la Universidad de Matanzas y a los organismos pertinentes a que sea utilizado por las instituciones para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Matanzas

Agradecimientos

Quiero agradecer primeramente a mis padres y hermana por el apoyo y el impulso para continuar este largo camino como estudiante.

Gracias a todos los profesores de la carrera por transmitirme sus conocimientos con tanto amor, en especial a mi tutora Ileana por acogerme con tanto cariño y profesionalidad.

A cada una de mis compañeras que sin ellas no hubiera llegado hasta aquí como olvidar tantas casas estudio, ustedes son el mayor regalo que me llevo de esta etapa.

A mi novio por su paciencia, amor y apoyo incondicional.

Y por último quiero dedicar este logro a mis compañeras Elizabet y Thalia en mi título estarán sus nombres, ojalá la vida vuelva a unir nuestros caminos.

A todos muchas gracias por estar cuando más los necesitaba, solo pido algún día poder retribuir tanto amor.

Resumen

La presente investigación se lleva a cabo en la Empresa Eléctrica de Matanzas, específicamente en la UEB-OBET Matanzas que tiene como razón de ser proveer energía eléctrica en el territorio, la realización de la misma tiene como objetivo principal: proponer acciones para la mejora del clima laboral en los linieros de la OBET Matanzas. Esta investigación surge a solicitud de la empresa, para darle solución a uno de los problemas que aparecen en el banco de problema de dicha institución, ya que por diversas razones este tipo de investigación se dejó de realizar en la organización, considerándose necesario retomar este tipo de estudio. En su transcurso se utilizaron un conjunto de métodos y técnicas investigativas, tales como: revisión de documentos, trabajo grupal, métodos de expertos, aplicación de encuestas estas fueron procesadas mediante las tablas dinámicas de Excel y luego analizadas en SPSS versión 22 demostrando la validez y fiabilidad, encontrándose cierto nivel de insatisfacción, en el que influye fundamentalmente las dimensiones: motivación y condiciones de trabajo. Se desarrolló un plan de acciones que cuenta con diez acciones, responsables de su ejecución, participantes y fecha de cumplimiento.

Palabras claves: clima laboral, liniero, dimensiones.

Summary

This research is carried out at the Matanzas Electrical Company, specifically in the UEB-OBET Matanzas, whose purpose is to provide electric energy in the territory. The main objective of this research is to propose actions for the improvement of the working environment in the linemen of OBET Matanzas. This research arises at the request of the company, to provide a solution to one of the problems that appear in the problem bank of this institution, since for various reasons this type of research was not carried out in the organization, and it was considered necessary to resume this type of study. During the course of the study, a set of research methods and techniques were used, such as: document review, group work, expert methods, application of surveys, these were processed by means of Excel dynamic tables and then analyzed in SPSS version 22, demonstrating validity and reliability, finding a certain level of dissatisfaction, which is mainly influenced by the dimensions: motivation and working conditions. An action plan was developed with ten actions, responsible for their execution, participants and compliance date.

Keywords: working environment, lineman, dimensions.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1: Marco teórico referencial	6
1.1 Actualidad de la Gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones. .	6
1.2. Clima laboral.....	9
1.2.1. Importancia del Clima Laboral.....	11
1.3. Variables o dimensiones del clima laboral y herramientas para su medición.	12
1.3.1 Liderazgo.....	16
1.3.2 Motivación	19
1.3.3 Reciprocidad	20
1.3.4. Participación.....	21
1.3.5 Herramientas para medir el clima laboral.....	22
Capítulo 2: Procedimiento para la evaluación del clima laboral	25
2.1. Caracterización de la empresa	25
2.2. Análisis de diferentes procedimientos y desglose del procedimiento propuesto.....	31
Capítulo 3: Implementación del procedimiento.	46
3.1 Aplicación del procedimiento en la OBET Matanzas.	46
Conclusiones	65
Recomendaciones	66
Bibliografía	
Anexos	

Introducción

Las relaciones humanas se dan tanto en las empresas como en las instituciones de gobierno, dentro de los recursos de una empresa se cuentan los humanos, aunque la tendencia en la actualidad es llamarle factor humano, dicho factor piensa y siente, por ello cada persona que integra a la plantilla laboral de la organización es capaz de revolucionar al mundo con sus ideas y arrastrar a los demás con su ejemplo (Badrianto & Ekhsan, 2022).

En un presente saturado de competitividad, las organizaciones implementan constantemente numerosas herramientas vitales para la mejora en el desempeño de su personal, con el objetivo de obtener un nivel de productividad, rentabilidad y lograr un posicionamiento empresarial. De acuerdo con dicha premisa, para toda institución es primordial medir y conocer el clima laboral, porque tiene un peso enorme en los resultados, al integrar las conductas y capacidades hacia las metas comunes, haciendo el contraste entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño (Simbron-Espejo & Sanabria-Boudri, 2020).

Las teorías organizacionales hacen énfasis en que debe existir un trato justo y equitativo en las organizaciones para que exista un ambiente sano y de cordialidad dentro de las instituciones y las empresas, dicho ambiente y sobre todo la percepción que se tiene de él, responde a ser llamado clima laboral (Valeri & Baggio, 2020).

Es esencial abordar la importancia que tiene para las organizaciones la interacción entre sus trabajadores, son ellos los que generan valor y contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. Por esta razón deben enfocarse en crear y mantener un clima laboral positivo y saludable, a través de medidas que motiven y reconozcan el buen desempeño.

Un clima positivo fomenta el compromiso, la productividad, creatividad y una correcta comunicación, lo que a su vez promueve el éxito en las organizaciones. Por otro lado, de ser negativo tiene repercusiones nefastas en el desempeño del capital humano.

Un ambiente de trabajo tóxico donde están presentes los conflictos, la insatisfacción y casi inexistente la motivación genera estrés y descontentos que se

traducen en pérdidas, afectaciones de rendimiento y compromiso con la organización.

Desde que este tema despertó el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional, clima laboral y otros. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo (González Sallo, 2021).

Existe una diversidad de definiciones en relación con el concepto de clima laboral u organizacional, a partir de la variedad y tendencias de los estudiosos del tema. A pesar de esta variedad de conceptos existe un consenso acerca de este término, al considerar que el trabajador tiene la capacidad de percibir el ambiente que se desarrolla en su lugar de trabajo, dependiendo de la misma será su comportamiento, rendimiento y motivación en la organización.

Es indispensable implementar modelos para la evaluación del clima laboral dentro de las organizaciones, pues dan la posibilidad de detectar las causas de las disímiles problemáticas internas y los motivos de la insatisfacción laboral, aunque no es suficiente con reconocer dichas problemáticas, sino que es necesario comenzar con planes de acción para revertir los inconvenientes y hacer que los empleados sientan que se encuentran en un buen ambiente organizacional.

Esto ayuda a la competitividad laboral ya que empleados satisfechos tienen un mayor desempeño y realizan trabajos de calidad, además de que disminuye el ausentismo, la rotación de personal y los empleados se sienten identificados con la empresa al verse involucrados en la toma de decisiones.

Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización (Sandoval Caraveo, 2004).

El clima solamente puede ser percibido, no se ve ni se toca, pero de ser negativo sus afectaciones en las organizaciones son reales y afecta significativamente su

funcionamiento. Son varias las variables que influyen en él entre ellas, las relaciones interpersonales, la comunicación, el proceso de toma de decisiones y los grupos dentro de la organización (Segredo Pérez et al., 2016). Las organizaciones deben atraer y proteger a las personas que se adaptan a su clima y que trabajen en su mejora continua.

Lo antes expuesto resalta la importancia que a nivel mundial se le ha dado a este tema, desarrollando un campo de investigación en esta línea en el orden teórico y práctico, de esto no está ajeno el país, y en las organizaciones se realizan esfuerzos en esta dirección ejecutando investigaciones en diferentes sectores de la economía cubana.

En Matanzas específicamente, se ha investigado acerca de este tema en varias entidades como en: Museo Provincial “Palacio de Junco”, Sucursal de BANDEC del municipio Matanzas, Hotel Playa Alameda, Hotel Iberostar Taínos, C.A.I arrocero del sur “Roberto Cenarega del Sol”, Dependencia Interna del Poder Popular Provincial de Matanzas, Dirección Provincial de Economía y Planificación, UBP SERVICOM, Contraloría Provincial Matanzas, entre otras.

La Empresa Eléctrica de Matanzas también ha realizado acciones en esta dirección por lo que el clima laboral constituye uno de los aspectos a investigar y perfeccionar. Dentro del banco de problemas de la Empresa y la ANIR, el clima laboral constituye un objetivo estratégico de la organización y en especial del proceso de Capital Humano. Es un reclamo del Consejo de Dirección de la Empresa el estudio del mismo con el propósito de tomar decisiones oportunas en torno a cómo realizar una mejor gestión del clima laboral y lograr mayor satisfacción de trabajadores y directivos.

Es a partir de esto que se desarrolla la presente investigación, la que resulta de gran actualidad al responder a uno de los objetivos contemplados en sus planes estratégicos.

La Empresa Eléctrica de Matanzas se ubica en el municipio del mismo nombre, en la calle Bonifacio Byrne No. 70 entre Ayuntamiento y Santa Teresa, en el Centro Histórico de dicha ciudad Fue creada a partir de la Organización Básica Eléctrica Matanzas (OBEP Matanzas), en enero del 2001 como parte de las

transformaciones del Perfeccionamiento Empresarial, la que brinda un servicio en toda la provincia y se organiza en OBET a nivel de todos los municipios.

Su razón de ser es Transmitir, Distribuir y Comercializar Energía Eléctrica con carácter mayorista tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertible y minorista en moneda nacional; brindar los servicios de construcción de líneas hasta 33 Kw, montaje eléctrico-industrial y de consultoría y ejecución de proyectos para, acomodo y control de carga, correcciones o mejoras del factor de potencia.

Partiendo del interés del Consejo de Dirección de la entidad en conocer la percepción que presentan los trabajadores del clima laboral existente en la empresa, indicador este que en el último año ha experimentado una tendencia a decrecer, expresándose en baja productividad, desaprovechamiento de la jornada de trabajo, ausentismo, incremento de la fluctuación laboral, criterios de los trabajadores fuera de contexto, apatía en la participación de actividades, entre otros, es que se define el problema científico de la presente investigación : ¿Cómo contribuir a mejorar el clima laboral en la Empresa Eléctrica de Matanzas?.

Objetivo general:

Proponer acciones para la mejora del clima laboral en los linieros de la OBET Matanzas.

Objetivos específicos:

1. Realizar un análisis consecuente del estado del arte y la práctica, acerca del objeto de estudio, que permita fundamentar teóricamente la investigación.
2. Elaborar un procedimiento para mejorar el clima laboral, a través de dimensiones.
3. Aplicar el procedimiento para la mejora del clima laboral en los linieros de la OBET Matanzas.

Para lograr la realización de la presente investigación se emplearán los métodos teóricos siguientes: histórico-lógico, inducción-deducción, análisis-síntesis y sistémico, estos se utilizarán para análisis de bibliografía, situaciones, arribar a

conclusiones parciales sobre experiencias previas en el campo de la investigación y determinar relaciones entre variables del clima.

Además, se emplean los métodos empíricos para obtener evidencia concreta y rigurosa en el objeto de investigación, los principales son: entrevista, observaciones, encuestas y trabajos grupales con expertos y especialistas que tributarán a tomar decisiones en el proceso investigativo, se aplicarán técnicas matemáticas simple para determinar medias y medidas de tendencia central.

Para el enriquecimiento del estudio y construcción del marco teórico se emplearon un total de 49 bibliografías, con una variedad de fuentes incluidas artículos de revistas especializadas tanto nacionales como internacionales, cuestionarios y tesis. De ellas el 22,4% se encuentran en el idioma inglés y el 77,5 % es de los últimos cinco años.

Estructura de la investigación:

Capítulo I:

Diseño teórico de la investigación. Incluye: un resumen del análisis del estado del arte y la práctica realizado sobre el clima laboral.

Capítulo II:

Caracterización de la entidad. Diseño de un procediendo para el desarrollo de la investigación. Incluye: la caracterización de la Empresa; la descripción exhaustiva de los métodos, técnicas y herramientas empleados en la concepción del procedimiento propuesto para diagnosticar el clima laboral; y este procedimiento.

Capítulo III:

Análisis de los resultados. Presentación del plan de acción. Incluye: un análisis de los principales resultados que se obtuvieron, por estrato y de forma sistémica, después que se aplicaron los métodos, técnicas y herramientas descritos en el procedimiento; y la presentación de un plan de acción destinado a enmendar los problemas detectados.

Además se presentan conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Capítulo 1: Marco teórico referencial

La finalidad de este capítulo es examinar críticamente las teorías y modelos que sustentan el estudio del clima laboral, con el fin de proporcionar una base sólida para el análisis posterior respaldado por navegación en internet, revisión de la literatura, trabajos investigativos y publicaciones en Cuba y otros países. Toda la recopilación relacionada con el tema permitió enriquecer conocimientos y darle el carácter científico y actualizado a la investigación.

1.1 Actualidad de la Gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones.

El término recursos humanos está definido como el conjunto de personas que laboran y son parte de una organización pública o privada, en la cual realizan diferentes tareas según su cargo o área de trabajo, las mismas que son asignadas de acuerdo con sus capacidades (Guartán et al., 2019).

Un análisis de Recursos Humanos permite observar a las personas e implementar procesos analíticos del capital humano dentro de la organización con el fin de perfeccionar la retención y el rendimiento de los empleados.

Los recursos humanos son el capital fundamental en una organización, de ellos depende el cumplimiento de sus planes y objetivos. Ocupan un papel clave en el desarrollo empresarial, son los que desarrollan el trabajo de la producción de bienes o servicios (Ramírez Ramírez, 2022).

De ahí la necesidad de conocer la forma en que el trabajador se relaciona con los medios de producción, así como, su nivel de motivación y satisfacción. Los recursos humanos son considerados en la actualidad un factor primordial para el funcionamiento correcto y desarrollo de las organizaciones.

Las organizaciones están compuestas por conjuntos de personas que laboran juntos hacia un objetivo en común, siguiendo una estructura y procesos establecidos. Tienen un propósito y pueden adoptar distintas formas y tamaños , con una cultura organizacional y una interacción constante con su entorno (Hillmann & Guenther 2021).

Las organizaciones en los últimos tiempos vienen a ser una asociación entre la estructura, procesos y el desempeño de los trabajadores, cuyos elementos están

relacionados siempre forman el clima donde se desempeñan todas las actividades.

El propósito de una organización es cumplir su misión (Jaén Arenas, 2019), su obtención depende de varios factores, tales como: recursos humanos, método, máquinas y desarrollo organizacional. Los trabajadores son fundamentales, crean un valor añadido y no solo se trata como un activo en la organización, sino también se considera como capital, para que estos puedan lograr el cumplimiento de las metas organizacionales es necesario que sean gestionados adecuadamente.

El ambiente interno de una organización es el reflejo de su funcionamiento, puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

La gestión de recursos humanos es clave en los procesos de organización empresarial, diversas investigaciones validan los aportes que este realiza a la cultura y desarrollo organizacional. El objetivo fundamental de los recursos humanos en las compañías es el de encaminar a los colaboradores a lograr las metas instauradas por la alta gerencia, y para conseguirlo se necesita entablar una secuencia de instrumentos de gestión, con el fin de conducir las elecciones y actividades del conjunto humano que lo constituye hasta el cumplimiento de las metas planteadas (Palomino Tarazona et al., 2022).

Referente al tema que se presenta algunas citas de autores cuyos conceptos sobre la gestión de recursos humanos han sido dignos de que se destaquen, se mencionan a continuación:

La gestión de recursos humanos es un factor de éxito importante para cumplir la misión de cada proceso, un superior gestionará su personal para producir un trabajo eficaz y eficiente (Diki et al., 2020).

Gestión de recursos humanos, se refiere al conjunto de actividades y procesos encaminados a reclutar, seleccionar, contratar, capacitar, desarrollar, motivar, compensar y retener a los empleados dentro de una organización. Tiene como

objetivo principal maximizar el rendimiento y la contribución de los empleados para lograr los objetivos estratégicos de la organización (Nocker & Sena, 2019).

La gestión de recursos humanos abarca una variedad de funciones y responsabilidades, que van desde la planificación de las necesidades de personal hasta la gestión del desempeño y la compensación de los empleados. Algunas de sus áreas claves incluyen:

- **Reclutamiento y selección:** consiste en identificar las necesidades del personal, atraer candidatos calificados, evaluar sus habilidades y competencias, seleccionar a los candidatos más adecuados para los puestos vacantes.
- **Capacitación y desarrollo:** implica en proporcionar a los empleados las habilidades y el conocimiento necesarios para realizar sus funciones de manera eficaz. Esto puede incluir programas de capacitación, desarrollo de habilidades específicas y oportunidades de crecimiento profesional.
- **Compensación y beneficios:** incluye el diseño y la administración de sistemas de retribución económica y no económica para los empleados como salarios, incentivos, beneficios sociales, planes de pensiones y programas de bienestar.
- **Evaluación de desempeño:** se refiere a la medición y evaluación sistemática del rendimiento de los empleados en relación con los objetivos y las expectativas establecidas, puede ser la realización de evaluaciones periódicas, retroalimentación y establecimiento de metas de mejora.
- **Gestión de talento:** engloba estrategias y prácticas para atraer, seleccionar, desarrollar, retener y promover a los empleados más talentosos y con mayor potencial dentro de la organización.
- **Gestión del clima laboral:** se refiere a la creación de un ambiente laboral positivo y saludable que promueva la satisfacción, el compromiso y el bienestar de los empleados. Esto puede involucrar la gestión de la comunicación interna, la promoción de un buen ambiente de trabajo y el fomento de una cultura organizacional sólida.

En resumen, la gestión de recursos humanos y el clima laboral están estrechamente relacionados, influye significativamente en aspectos como el liderazgo, comunicación y desempeño de los empleados. Una correcta gestión

de los recursos humanos no solo perfecciona los procesos de una organización, sino que también garantiza un ambiente de calidad para los trabajadores.

1.2. Clima laboral.

Desde las primeras investigaciones realizadas, se sabe que el clima laboral es aplicable a todas las estructuras empresariales que existen (Sadullah Hussainy 2022).Juega un papel fundamental en la forma en que se desarrolla el trabajo dentro de una organización.

En términos conceptuales existen muchas definiciones del concepto de clima laboral u organizacional (Solórzano-Espinoza et al., 2020). Se refiere al ambiente psicológico y emocional que se percibe en el lugar de trabajo, influyendo en la motivación, la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Según estudios recientes, se estima que el clima laboral puede afectar hasta un 30% la productividad de los empleados y tener un impacto significativo en la retención del talento dentro de las organizaciones.

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio y tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Existe una diversidad de definiciones alrededor del concepto de clima laboral, a partir de la variedad y tendencias de los estudiosos del tema. Sobre esta base es de suma importancia formar una cronología que haga referencia el clima organizacional o laboral. Para su mejor ilustración, la autora seleccionó un conjunto de definiciones realizadas que permiten ilustrar el planteamiento anterior. Se muestra a continuación en la tabla1.1, por autor, año y concepto.

Tabla 1.1: Recopilación de conceptos de clima laboral

Autor y año	Concepto
Lewin (1951)	El comportamiento humano es función del “campo” psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización.

Litwin y Stringer (1968)	El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.
Dessler (1979)	Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado en ella en términos de estructura recompensa, consideración y apoyo.
Méndez (2006)	Conjunto de características predominantes en el ambiente interno en que opera la organización, las cuales influyen las conductas, valores y percepciones de las personas.
Hernández y Contreras (2012)	Es una variable que interviene entre el contexto de una organización y la conducta de sus miembros, así como intenta comprender cómo los empleados experimentan el trabajo en sus empresas
Duque y Rambay (2017)	Es dinámico y cambiante ya que según cuales sean las motivaciones de los individuos en su trabajo, estas pueden variar.

Fuente: Mejía-Chavarría (2019)

En sentido general la autora considera, ver el concepto de una forma dinámica y en constante cambio, que depende de las situaciones organizacionales, así como de la percepción que los empleados tienen referente a estas. Considera al clima organizacional como un reflejo claro de la vida interna de una empresa u organización y de la percepción que sus empleados van haciendo de este. Además de ser es un indicador de gestión, ligado a la cultura organizacional, que influye en la conducta de cada uno de sus trabajadores.

Es importante destacar que el clima laboral es diferente de la cultura organizacional. Mientras que el clima se centra en las percepciones y emociones actuales de los empleados, la cultura organizacional se refiere a los valores, creencias y normas comparativas que influyen en la forma en que se trabaja en la organización (Bermejo-Salmon et al., 2022).

1.2.1. Importancia del Clima Laboral.

El clima laboral es un factor que produce bienestar en el entorno de trabajo (Kuenz et al., 2019), lo cual contribuye a la satisfacción laboral de los trabajadores, que cuando desempeñan sus tareas en un clima laboral adecuado, se comprometen con el cumplimiento de los objetivos de la organización y reflejan una tendencia a sentir una mayor satisfacción laboral.

Resulta de gran importancia tener una serie de aspectos cuando en una organización se realiza un estudio del clima:

- Medirlo y diagnosticarlo adecuadamente permite descubrir cuales son los aspectos del sistema que presentan inconvenientes, sean éstos fuentes de conflicto, desmotivación, estrés laboral, entre otros (Pilligua Lucas & Arteaga Ureta, 2019).
- Permite desarrollar estrategias de gestión que ayuden a mejorar y a consolidar aspectos tales como productividad, satisfacción del consumidor y motivación de los empleados (Eslava Zapata et al., 2023).
- Puede ser utilizado como herramienta de control, ya que una medición adecuada de éste entrega un “feedback” o retroalimentación a la organización, principalmente a la gerencia o niveles directivos superiores (Yessy Yovina & Muhamad Toyib, 2019).
- Es una herramienta que proporciona información que le permite a la organización ser proactiva, es decir, prever los posibles escenarios que se puedan presentar en el futuro. Es un elemento utilizado en la toma de decisiones (Irigoín Saavedra, 2022).
- Permite evaluar las causas de conflictos, de insatisfacción o de estrés que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización. También favorece el desarrollo en las organizaciones y prever los problemas que puedan surgir (Quiñónez Ku, 2013).

Un clima positivo contribuye a la satisfacción y el compromiso de los trabajadores, si se sienten respetados, valorados y escuchados en su centro de trabajo, existe un alto porcentaje de que se encuentren satisfechos, de manera que se comprometan con los valores y objetivos de la organización, promueve la

colaboración, el trabajo en equipo, la creatividad y la innovación factor que aumenta la productividad.

Juega un papel crucial en la retención de empleados talentosos, si se sienten satisfechos es menos probable que busquen oportunidades en otras organizaciones, reduciéndose la rotación de personal y a mantener trabajadores más preparados y experimentados.

También tiene impacto en la salud y el bienestar de los empleados, un ambiente de trabajo favorable puede reducir el estrés y mejorar su calidad de vida. No solo los trabajadores se ven beneficiados, sino que también contribuye a la existencia de organización enérgica.

El estudio del clima laboral permite conocer en forma científica y sistemática, las opiniones de los trabajadores acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el propósito de elaborar planes que permitan superar los elementos negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del capital humano(Acosta González, 2021).

Dicho todo lo anterior que fundamenta la afirmación que es primordial en una organización prestar a crear las vías y fomentar un entorno de trabajo saludable y enriquecedor que garantice el beneficio para todos a largo plazo.

Para el logro de todos los beneficios anteriormente planteados se hace necesario el análisis de las variables o dimensiones que influyen en el clima. Su objetivo es medir y comprender el ambiente de trabajo y las percepciones de los empleados, permiten evaluar el desempeño y satisfacción de los trabajadores, identifica oportunidades para generar un ambiente de trabajo saludable y motivador.

1.3. Variables o dimensiones del clima laboral y herramientas para su medición.

Existen varios factores que pueden influenciar en el clima laboral de las organizaciones debido al alto grado de interacción que tiene el entorno laboral, entre ellos tenemos: la cultura organizacional, la motivación, la calidad de vida laboral y el liderazgo, relacionándose con el desempeño óptimo de los colaboradores de una empresa, en conciliación del trabajo con la vida familiar y la

satisfacción laboral en el puesto de trabajo que desempeñan (Noboa Salazar et al., 2019)

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

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones (Ramos Díaz et al., 2008).

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas

Las variables o dimensiones del clima laboral se refieren a los diferentes aspectos o componentes que se evalúan para comprender y medir el ambiente laboral en una organización. Dichas variables son utilizadas para identificar las percepciones y experiencias de los trabajadores en relación con diferentes aspectos de su entorno de trabajo.

Según Hesse Zepeda et al. (2010), son nueve las dimensiones que permiten diagnosticar el clima laboral: estructura, responsabilidad, recompensas, riesgos, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflicto e identidad.

- Estructura: está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, obligaciones, políticas y regulaciones. Representando la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- Responsabilidad: se enfatiza en la percepción que tiene el individuo sobre su propio jefe, tener un compromiso elevado con el trabajo.
- Recompensas: percepción de los miembros sobre la adecuación de la retribución percibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- Riesgo: sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo, es la medida que se promueve la aceptación del peligro calculado a fin de lograr los objetivos propuestos.
- Relaciones: existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- Cooperación: sentimientos de los miembros de una empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- Estándares de desempeño: énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento, importancia de percibir metas implícitas y explícitas, así como las normas de trabajo.
- Conflicto: grado en que los miembros de la organización tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen a enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. Se basa en las opiniones encontradas que son toleradas en un ambiente de trabajo.
- Identidad: pertenencia a la organización, es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

A continuación, se presenta la tabla 1.2 que muestra las diferentes dimensiones expuestas por distintos autores:

Tabla 1.2: Dimensiones expuestas por distintos autores.

Autor y año	Dimensiones
Campos Marrero (2011)	Liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y satisfacción del cliente interno
Alemán Linares (2012)	Motivación, satisfacción laboral, liderazgo, participación, reciprocidad.
Pilligua Lucas and Arteaga Ureta (2019)	Comunicación, colaboración, liderazgo, condiciones físicas.
Aguila Fuentes (2021)	Liderazgo, motivación, comunicación, estructura y reciprocidad.

Fuente: Elaboración propia.

Se resume entonces que las variables más frecuentes asociadas al clima laboral son: el liderazgo, la comunicación, la reciprocidad, la motivación, el trabajo en equipo, la participación, representan algunas de las líneas de investigación futuras en las organizaciones públicas y privadas (Pedraza Melo 2019).

Algunos estudios elaborados en Cuba enfatizan el análisis del clima de la organización referido a dimensiones tales como: valores, posibilidad de superación y desarrollo, retribución material y moral, estilos de dirección, sentimientos de pertenencia, motivación y compromiso, relaciones humanas, relaciones jefe-subordinados, estructura organizativa y diseño de trabajo, entre otras. Dichas dimensiones siempre están relacionadas con características tales como ambiente, estructura y funcionamiento, sólo así se llega a una visión total del análisis de la organización.

Pese a la diversidad de conjuntos de dimensiones, que suelen dar lugar a múltiples cuestionarios de clima, es de suma importancia buscar un consenso o llegar a un núcleo de dimensiones en común; las dimensiones seleccionadas por la autora para medir el clima laboral es el diseñado por la Organización Panamericana de Salud, la cual plantea realizar una caracterización del ambiente

psicosocial a través de cuatro áreas críticas susceptibles de modificación con un adecuado análisis e intervención. Estas áreas críticas son:

- Liderazgo
- Motivación
- Reciprocidad
- Participación

Cada una de estas variables contiene a su vez cuatro subvariables (Becerra Canales et al., 2020):

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

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

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

Participación (Compromiso con la productividad, compatibilidad de intereses, intercambio de información e involucración al cambio).

Explicación de las variables

1.3.1 Liderazgo

Antes de hablar sobre el liderazgo es de vital importancia definir el término líder:

No es más que la persona que tiene la capacidad de influir en otros para lograr un objetivo en común. Deben servir de guía, dar ejemplo de motivación, brindar apoyo y conocimientos. Suelen tener habilidades en la comunicación y toma de decisiones efectivas (Simbron Espejo & Sanabria-Boudri 2020) .

No se puede ver como solo como una definición simbólica de dirigir, sino de motivar comportamientos en otras personas, más aún si los efectos motivacionales de una buena dirección tienen efectos en el cambio conductual y la toma de decisiones. (Delgado Albán, 2019). Son los responsables de la productividad del personal de una organización entre otras cosas, es primordial la

forma en que son conducidos en el grupo, de ahí que se le preste atención al subsistema dirigente y a los problemas del liderazgo.

El comportamiento, el estilo de liderazgo y las habilidades de los líderes afectan significativamente el clima laboral u organizacional de diversas maneras. Esta variable influye en la percepción y el ambiente de una organización.

Es importante destacar que el liderazgo no se limita a la dirección o el control de otras personas, sino que también implica servir a los demás, promover el desarrollo y crecimiento de los individuos junto al del equipo en su conjunto. No siempre se basa en un cargo o posición formal, puede surgir de forma informal a través de la influencia y las habilidades de una persona.

La existencia de diversos enfoques y estilos de liderazgo surgidos durante el tiempo ha llevado a diversos investigadores optar por estudiar determinado enfoque. Además, resulta de particular interés indagar sobre las funciones de los líderes y los múltiples estilos de liderazgo que pueden encontrarse, teórica y concretamente, en cualquier organización humana (Geraldo Campos et al., 2020).

La actuación de un líder puede afectar el grado de confianza y satisfacción de los empleados o subordinados hacia la organización, su desarrollo depende de la correcta realización trabajo y es imprescindible para el logro de las metas contar con representantes de los trabajadores con altos niveles de entrega.

Cabe señalar que el carácter y las virtudes del líder juegan un rol importante en varios estilos de liderazgo, como el ético, el de servicio y el transformacional (Hendriks et al., 2020).

No existe un estilo de liderazgo absoluto, que puede calificarse como idóneo para cualquier circunstancia. Dependiendo del caso necesita diversos estilos de liderazgo. Pueden ser complejos que implican mayor esfuerzo, otros podrían simplemente requerir una supervisión al personal involucrado.

A continuación, se describe los estilos de liderazgo:

Liderazgo autoritario: el líder no incluye a los miembros de la organización en la toma de decisiones, es la única fuente de control y autoridad. Es efectivo en momentos de crisis donde se necesiten medidas eficaces. Tiene como desventaja

que no fomenta el compromiso lo que trae como consecuencia la desmotivación y falta de creatividad.

Características del estilo de liderazgo autoritario según

- El líder determina todas las actividades.
- También determina quién se encarga de cada tarea.
- Todas las actividades son evaluadas por el líder
- Sin mayor participación de éste en las mismas

Liderazgo Democrático: el líder incluye al resto de los participantes del equipo en la toma de decisiones, promueve la participación y cooperación de todos los miembros. Sus decisiones reflejan las necesidades e intereses de la mayoría. Tiene como ventajas que fomenta la creatividad, innovación y comunicación. Animar a tener un clima laboral de continua retroalimentación.

Este estilo resulta desfavorable cuando es necesario decisiones rápidas, en estos casos todos los miembros de grupo no pueden dar su opinión, de no llegar a una medida en común puede ocasionar discordias.

Características del estilo de liderazgo democrático

- Alto énfasis en los desempeños y en las personas
- Asunción de que la mayoría de las personas son honestas y dignas de confianza, automotivadas y responsables
- Promoción del trabajo en equipo
- Adecuada planificación y delimitación de objetivos
- Estructura descentralizada de liderazgo
- Distribución equitativa del control
- Promoción de adecuadas condiciones de trabajo
- Comunicación abierta de tipo A↔B
- Reconocimiento del buen desempeño
- Las acciones punitivas se toman como último recurso
- Solución abierta de conflictos
- Delegación de la responsabilidad
- Utilización de evaluaciones de desempeño

Estilo de liderazgo “laissez-faire” (dejar ser, libertad absoluta): se le brinda a los miembros independencia y autonomía en la toma de decisiones y realización de su trabajo, pues el líder confía en el potencial de su equipo de trabajo. Este estilo es muy provechoso en organizaciones con trabajadores motivados y que tengan experiencia en las tareas que desempeñan. Por otro lado, es desfavorable para los miembros novatos que necesitan orientación. Tiene numerosas ventajas: se fomenta la responsabilidad, creatividad y confianza.

1.3.2 Motivación

En la actualidad toda organización requiere mantener un máximo rendimiento para alcanzar un alto nivel de productividad y satisfacción en el trabajo, para su logro es fundamental la toma de conciencia y el estudio de las necesidades de sus trabajadores, así como que es lo que los motiva.

Las empresas tienden a brindar poca atención a la motivación de los trabajadores porque lo pueden llegar a considerar como pérdida de tiempo, esto ha provocado lograr ser poco competitivas por no darle la debida importancia. Una persona motivada es capaz de superar cualquier dificultad. La motivación en cada persona es diferente, debido a que las necesidades varían de un individuo a otro y producen distintos patrones de comportamiento(Rodriguez et al., 2020).

La motivación laboral son aquellos impulsos que se accionan en el trabajador de manera interna o externa, para generar una conducta que los lleve al cumplimiento de los objetivos organizacionales, por consiguiente, al tener a los trabajadores motivados conlleva a crear un clima laboral positivo, siendo este un ambiente perceptible que se desarrolla por la interacción entre los individuos y la organización(Barrientos Prado, 2020).

Existen diferentes factores que pueden influir en la motivación laboral, entre ellos se encuentran:

- La flexibilidad laboral: es una estrategia relevante para motivar y retener a los trabajadores, tiene la capacidad de generar compromiso hacia la organización, este a su vez incrementa la productividad (Alajmi & Lengyel, 2020), permitiendo el teletrabajo o fomentar actividades que motiven y contribuyan al bienestar de los empleados.

- Reconocimiento: son claves para que una persona se sienta feliz en su trabajo, es vital que el buen trabajo se vea recompensado financieramente, no solo con agradecimientos y estímulos morales. Puede ser a través de bonificaciones o aumentos salariales(Rodríguez et al., 2020).
- Autonomía: es la capacidad para autogestionar (Villasana Arreguín & Sánchez Macías, 2020), puede aumentar la motivación los trabajadores se sienten escuchados y tenidos en cuenta al encargarse de la toma de decisiones y la forma en que se realizan las tareas.
- Desarrollo profesional: mejor conocida como capacitación, es una práctica que forja el camino hacia el éxito institucional, perfecciona el desempeño laboral (Macías García & Vanga Arvelo, 2021).Permite adquirir habilidades transformadoras, superación personal y la posibilidad de asumir nuevos retos.
- Ambiente laboral positivo: cuando existe un entorno de trabajo respetuoso y de cooperación entre compañeros y líderes, se verá reflejado en los resultados de la organización.

En resumen, la motivación es de vital importancia para obtener altos rendimientos y satisfacción en el trabajo, todo esto se traduce en el logro de los objetivos y una mayor productividad en las organizaciones.

1.3.3Reciprocidad

La reciprocidad es una dimensión del clima laboral que se refiere a la percepción de igualdad y justicia en las relaciones laborales. Se refiere al principio de que los trabajadores están dispuestos a esforzarse y auxiliar en la organización con su trabajo si perciben un trato justo(Mejía-Giraldo, 2020).

Requiere que los trabajadores sean reconocidos y galardonados por sus habilidades, esfuerzos y desempeño. Lo anteriormente planteado puede materializarse en forma de ascensos, aumentos salariales, cursos de superación, bonificaciones, entre otros. Una vez implementadas todas estas acciones los empleados se sentirán motivados a seguir trabajando con compromiso y sentido de pertenencia.

Es imprescindible que las organizaciones fomenten un clima de reciprocidad mediante políticas que promuevan la igualdad y la justicia. Para su logro se hace necesario incorporar sistemas de evaluación, objetivos claros, recompensas

transparentes y garantizar un trato justo y respetuoso a los trabajadores(Okada, 2020).

La carencia de reciprocidad causa desmotivación y frustración en el personal de las organizaciones. Cuando sienten que sus aportes no se les da la importancia que requieren en comparación con otros compañeros, es muy posible que disminuya su participación y rendimiento.

1.3.4. Participación

La participación es una dimensión importante del clima laboral, trata del nivel de integración, si los trabajadores tienen la oportunidad de influir en la toma de decisiones y procesos de la organización.

La participación laboral se correlaciona con el clima laboral y para que un trabajador participe en las actividades propias de su institución, debe poseer un adecuado grado de compromiso. Quienes dirigen deben dar espacios de participación activa a su personal (Sagredo Lillo & Castelló Tarrida, 2019).

La participación activa de todos los implicados es imprescindible en el logro de metas estratégicas, desde su concepción, ejecución e incluso evaluación. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional (Carbot Cruz, 2021).

Los directivos deben utilizar estilos que conduzcan a que cada uno de sus trabajadores sea un agente del cambio, es fundamental brindar la información necesaria para comprender su trascendencia y sus posibles beneficios para la organización (Campos Marrero, 2011).

La función básica del proceso de participación en una organización es, sin dudas, integrar la diversidad de sus componentes en una sola dirección: la del cumplimiento de los objetivos institucionales. La integración de las personas a la organización es un efecto de la participación(Acosta González, 2021).

Cuando un trabajador se siente incluido, escuchado y valorado, tiende a tener una mayor satisfacción laboral y motivación. Su participación constante trae diversos beneficios a las organizaciones entre ellos: incremento de la creatividad e innovación, están comprometidos con su trabajo.

Al analizar este tema desde otra perspectiva la ausencia de participación ocasiona descontento y desmotivación, esto afecta directamente el ambiente organizacional. Cuando una institución no prioriza los criterios y opiniones de sus trabajadores está destinada al fracaso.

1.3.5 Herramientas para medir el clima laboral.

Medir y evaluar el clima laboral puede llevarse a cabo a través de encuestas, entrevistas, observaciones y otros métodos de investigación (Gonzalez Cantu 2016). Los resultados de estas evaluaciones pueden proporcionar información valiosa para tomar decisiones y desarrollar estrategias que mejoren el ambiente de trabajo, promoviendo la satisfacción, el compromiso y la productividad de los empleados.

Tiene como objetivo la obtención de información sobre el ambiente en el que se desarrolla el trabajo en una organización. Permite estudiar a fondo las instituciones hasta la detección de fortalezas, oportunidades y debilidades.

El logro de resultados positivos en estudios de clima laboral no depende únicamente de la constancia e interés puesto por parte de la empresa y trabajadores, es indispensable que para el adecuado progreso de la investigación se empleen las técnicas y herramientas que más se adecuen a la entidad y sus características.

Es fundamental resaltar que medir el clima laboral no es únicamente la recopilación de información, va más allá, trata del análisis de dicha documentación para la posterior propuesta de medidas y acciones, con el fin de mejorar el ambiente laboral de los trabajadores, todo esto se traduce a resultados positivos en las organizaciones.

Son numerosas las herramientas que existen para medir el clima laboral en una empresa, pero todas pasan por el factor humano, clave en todas las organizaciones empresariales. Los tres instrumentos de medición del clima laboral fundamentales para (González Sallo, 2021)son:

- La observación en el trabajo: profesionales debidamente formados pueden hacer una evaluación del desempeño al ver y observar como es el trabajo en

equipo de los empleados día a día, así como factores del ambiente de trabajo que afectan al desempeño de los empleados. Dado el tiempo y esfuerzo que requiere este método, es también el modo de evaluación de clima más caro competitivamente.

- La entrevista personal: esta herramienta de medición recoge los datos antes que la observación directa, pero necesita de una preparación previa exhaustiva, tanto de los entrevistadores como de las preguntas que se realizarán durante la entrevista. Pueden sustituir a las observaciones directas, también se pueden realizar de forma individual o grupal. Este método permite obtener información detallada y comprender las perspectivas individuales.
- La encuesta de clima laboral: es uno de los instrumentos más efectivos, ya que recoge más datos, de más cantidad de individuos y en menos tiempo. Los encuestados responden una serie de preguntas estructuradas o abiertas sobre temas específicos. Se la realiza con el fin de anticipar o detectar problemas, posibles estados de conflicto interno y de preocupación, y así proponer acciones concretas para solucionar dichos problemas. Debe ser formulada correctamente y aplicada de manera anónima. Es recomendable aplicarla al menos, a una muestra significativa de la población y se puede utilizar medios electrónicos que en la actualidad son muy fáciles de conseguir, o bien de manera física.
- Cuestionario: es uno de los métodos más empleados, consiste en una serie de preguntas estructuradas que se utiliza para extraer información del grupo de interés. Su objetivo es obtener respuestas cuantificables que permitan el análisis y la determinación de conclusiones sobre el tema de investigación. Pueden ser utilizados en contextos variados, como estudios de mercado, investigaciones sociales o encuestas de opinión.
- Sesiones Focus Group: son reuniones con grupos de empleados, dirigidas por un experto que pueda plantear varios temas, y que los participantes puedan sentirse cómodos de opinar alrededor de estos temas. La interpretación del experto es clave respecto a cómo las personas responden, que responde y cómo se comportan (Quiñónez Ku, 2013).

- Buzones de opinión y sugerencias: Esta otra forma anónima para recopilar el punto de vista de los empleados. Será clave que las personas vean que efectivamente las organizaciones le dan el seguimiento del caso (Quiñónez Ku, 2013).

Estas herramientas pueden ser utilizadas de manera individual o combinadas, dependiendo de las necesidades de recursos de la organización, de esta manera se amplía la información recopilada y favorece los resultados y alcance del estudio.

Es importante tener en cuenta que la medición del clima laboral debe ser periódica y sistemática para poder identificar cambios y áreas de mejora. Es fundamental tener presente que, en el momento de seleccionar la herramienta a utilizar para medir el clima laboral, que esté acorde a la realidad y necesidades de la organización, y a las características de los miembros que la integran, para velar porque los resultados de la investigación sean lo más certero posible.

Conclusiones parciales

- Después de estudiar el tema, ha sido tratada algunas de las numerosas definiciones de clima organizacional y otros de clima laboral, no encontrando diferencias y basado en el concepto de la organización se refiere en la investigación a clima laboral.
- Para el tratamiento y desarrollo del clima laboral se han utilizado y agrupado en diferentes dimensiones o variables, lo que puede facilitar el análisis causal en las investigaciones. Las dimensiones seleccionadas son: liderazgo, reciprocidad, motivación y participación.
- Para el estudio del clima se han utilizado un conjunto de herramientas siendo las más empleadas los cuestionarios, entrevistas y observaciones. El uso de uno u otros depende de los investigadores y las características del objeto de estudio.

Capítulo 2: Procedimiento para la evaluación del clima laboral.

En el presente capítulo se da cumplimiento al segundo objetivo de la presente investigación. En él se realiza una breve caracterización de la entidad objeto de estudio. Se presenta el procedimiento a aplicar en la investigación, y describe las principales técnicas y herramientas a utilizar.

2.1. Caracterización de la empresa

La Empresa Eléctrica de Matanzas se ubicada en el municipio del mismo nombre, en la calle Bonifacio Byrne No. 70 entre Ayuntamiento y Santa Teresa, en el Centro Histórico de dicha ciudad, fue creada a partir de la Organización Básica Eléctrica Matanzas (OBEP Matanzas), en enero del 2001 como parte de las transformaciones del Perfeccionamiento Empresarial. Esta Empresa pertenece al Ministerio de Energía y Minas (MINEM) y es una Empresa de la Unión Nacional Eléctrica (UNE).

El Objeto Social de la Empresa Eléctrica Matanzas es Transmitir, Distribuir y Comercializar Energía Eléctrica con carácter mayorista tanto en moneda nacional como en moneda libremente convertible y minorista en moneda nacional; brindar los servicios de construcción de líneas hasta 33 Kw, montaje eléctrico-industrial y de consultoría y ejecución de proyectos para, acomodo y control de carga, correcciones o mejoras del factor de potencia. Prestar además a terceros, en ambas monedas, los servicios de asesoría energética y de electrificación; estudios de iluminación, tanto interiores como exteriores y su montaje; reparación y mantenimiento de instalaciones eléctricas aéreas y soterradas, subestaciones, equipos rotatorios, equipos de comunicación, metros contadores y la calibración y certificación de estos últimos, así como la comprobación de las capacidades dieléctricas de medios de protección de trabajo con electricidad y brindar servicio de comunicación a las entidades del sistema del Ministerio de Energía y Mina radicadas en la provincia, por los canales de comunicación propios.

La Misión, de la Empresa Eléctrica Matanzas es: "Garantizar la transmisión, distribución, comercialización de la energía eléctrica en la provincia de Matanzas de forma confiable, estable, con eficiencia, seguridad, calidad y en armonía con el

medio ambiente, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, con capital humano capacitado y comprometido, contribuyendo así al desarrollo del país”.

Este encargo social debe cumplirse en el territorio de la provincia de Matanzas, el cual abarca 11978 km² de extensión, siendo sus límites geográficos: al norte, el Estrecho de la Florida; al sur, el Mar Caribe; al este, las provincias de Villa Clara y Cienfuegos, y al oeste, las provincias de Artemisa, Mayabeque y La Habana.

La Visión o sea, hacia aquello que se proyecta esta empresa es:

- La Empresa Eléctrica Matanzas cuenta con una red de mejora, amplia y flexible cuya descapitalización se ha reducido significativamente, por lo que se han minimizado los tiempos de interrupciones y el daño a la propiedad. Se cuenta con un personal altamente calificado y profesional que siente una alta satisfacción laboral y se encuentra plenamente implicado en la gestión de la entidad.

Objetivos estratégicos

1. Disminuir el grado de descapitalización de la red mediante una política de modernización e inversiones sistemática y la consolidación de un trabajo de ingeniería que garantice el desarrollo constante del servicio.
2. Contribuir a la modificación de la matriz energética del país, con la construcción de parques fotovoltaico en la provincia.
3. Lograr una gestión del capital humano que garantice el bienestar de los trabajadores.
4. Lograr la certificación del sistema de gestión de la calidad por la NC ISO 9001:2015, mediante el perfeccionamiento continuo del servicio.
5. Satisfacer las necesidades de los clientes externos.
6. Desarrollar las comunicaciones internas de la empresa como vía para lograr una gestión más eficiente y un estilo de dirección más efectivo y flexible.
7. Lograr un sistema de control interno efectivo y eficaz que permita elevar los niveles de desempeño de la organización.

La intensa labor a desarrollar por la entidad tiene que sustentarse en un conjunto de valores organizacionales, que han sido redefinidos en el presente ejercicio estratégico. Siendo los más relevantes:

- Bienestar de los Trabajadores: Lograr un clima laboral de los trabajadores de la entidad, en sus necesidades fundamentales de trabajo y de vida, de forma tal que aumente su sentido de pertenencia, sean felices y logren una mejor inserción en el entorno social.
- Líderes del Sector: Ser los mejores en la UNE. Los resultados que se alcanzan en los indicadores de eficiencia y calidad y en todos aquellos nombrados por el sector eléctrico, serán superiores en esta empresa al resto de las organizaciones del mismo tipo.
- Eficientes: Satisfacer las necesidades del cliente interno y externo cumpliendo con los parámetros establecidos en cada uno de los servicios, logrando el uso racional de recursos.
- Eficaces: Es la capacidad de dar una respuesta adecuada a cada problema presentado, en el momento preciso, satisfaciendo las expectativas del cliente.
- Estabilidad: Brindar o prestar un servicio continuo y con sus parámetros en norma, de forma tal que el servicio eléctrico mantenga en buen funcionamiento todos aquellos equipos y redes que de él dependen.
- Calidad: Lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, mediante un servicio, eficiente, eficaz e ininterrumpido, en los tiempos y parámetros establecidos en cualquiera de los procesos fundamentales de inversión, generación, mantenimiento, operación y comercialización de la energía. Atender correctamente al cliente.
- Seguridad: Cumplimiento consciente de las medidas de protección de seguridad y salud del trabajo establecidas por la empresa, en aras de lograr la preservación de los recursos humanos de que dispone.
- Confiable: Capacidad de la organización, reunida en un conjunto de cualidades que satisface todas las expectativas del cliente que lo hace sentirse seguro del trabajo. (Dar confianza, no miedo).

- Honradez: Es la capacidad de los trabajadores del sector, de no apropiarse de recursos materiales y financieros que se utilizan o se recaudan por la acción colectiva o individual a partir de la función estatal de la empresa.

Esta empresa es la única que brinda el servicio de Distribución y Comercialización de la Energía Eléctrica a todos sus clientes en la provincia, constituyendo la misma un monopolio estatal socialista. Les brinda servicio a los clientes desglosados por sectores: Sector Privado, Residenciales, No Residenciales y en el Sector Estatal.

La estructura organizativa de la Empresa Eléctrica Matanzas se encuentra formada por la Dirección Provincial de la Empresa, con el Director General, el Grupo de Control y seis Direcciones Funcionales; diecinueve Unidades Empresariales de Base, seis Organizaciones Básicas Eléctricas Territoriales (OBET): Cárdenas, Matanzas, Jovellanos, Colón, Jagüey Grande y Unión de Reyes; once Equipos Integrales Municipales (Limonar, Unión de Reyes, Perico, Pedro Betancourt, Jovellanos, Martí, Los Arabos, Calimete, Colón, Jagüey Grande y Ciénaga de Zapata) y treinta Oficinas Comerciales distribuidas por todos los territorios antes mencionados de acuerdo con el número de clientes.

El producto fundamental que conforma la cartera es la comercialización de la energía eléctrica, siendo la misma la razón de ser de la organización. El precio de venta de la energía eléctrica está regulado por el Ministerio de Finanzas y Precios, según tarifas aprobadas en dependencia del tipo de consumidor y sus demandas de servicio eléctrico.

Un recurso de vital importancia para lograr la eficiencia y calidad del servicio que presta la organización es el combustible, ya que el 100% de la actividad dirigida al mantenimiento de la red y la solución de averías para garantizar el funcionamiento continuo se lleva a cabo en aproximadamente doscientos veinticinco carros tecnológicos, lo que implica un alto consumo de combustible.

La Empresa tiene implantado un conjunto de módulos o subsistemas de Proyectos del Sistema Integrado de Gestión Empresarial como una de las medidas principales para perfeccionar el procesamiento de la información y a su vez la gestión empresarial en todos sus niveles. Ejemplos de ello lo constituyen el

Sistema de Gestión Comercial (SIGECO) el cual se está implementando en la totalidad de las Oficinas Comerciales el cual permitirá un control por ruta y folio de los clientes, realizar la facturación y otros; el Sistema de Gestión de Distribución (SIGEDI), implantado este en el área de operaciones y el Sistema de Contabilidad (SINCONT) que al igual que el anterior se encuentra implantado en el área de economía. Se trabaja en la implantación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SIGRH) el cual permitirá un control de los trabajadores de la organización.

Como se planteó anteriormente la empresa cuenta con seis (6) OBET, dentro de ellas la OBET Matanzas, la que resulta de gran interés para la dirección de la empresa la realización de un estudio de clima laboral por su importancia dentro de la organización y posición estratégica en la provincia, (Municipio cabecera y la de mayor número de clientes) se encuentra ubicada en Pueblo Nuevo calle San Sebastián entre calle San Carlos y calle San Vicente. Tiene como razón de ser proveer energía eléctrica en el territorio de forma segura, excelente calidad, con amplia capacidad de respuesta, costos razonables para lograr la satisfacción de los clientes.

Entre los recursos con que cuenta dicha institución, el más valioso es su Capital Humano, en la actualidad disponen de un total de (237) trabajadores. La composición por sexo de la fuerza de trabajo muestra un predominio de hombres, estos representan el 70,4% de la fuerza de trabajo (167 hombres), el sexo femenino constituye el 29,5% (70) (figura 2.1). Esta desproporción se justifica por el objeto social de la entidad. Del total de mujeres por el color de su piel hay 31 blancas, 23 negras, 16 mulatas y los hombres existen 80 blancos, 32 negros y 55 mulatos.



Figura 2.1: distribución de trabajadores por sexo.

Fuente: elaboración propia.

La estructura ocupacional de la fuerza laboral se comporta de la siguiente forma: operarios (29,53 %) (70), técnicos (51%) (121), ejecutivos (0,42%) (1), servicios (12,6%) (30) y administrativos (6,3%) (15).

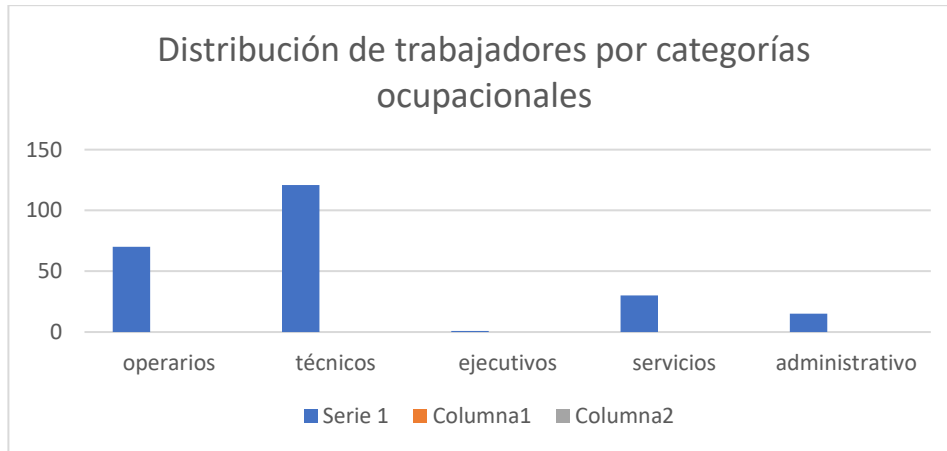


Figura 2.2: distribución de trabajadores por categorías ocupacionales.

Fuente: elaboración propia.

Como puede apreciarse, el peso fundamental recae sobre los operarios y técnicos, en su conjunto representan el 80% de la fuerza de trabajo (191), siendo el porcentaje de dirigentes muy baja 0,42% (1). Lo que muestra el aplanamiento de estructura que existe en la Empresa a partir del proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

La distribución del Capital Humano según el nivel ocupacional, el 8% de la fuerza de trabajo está contemplada con una categoría de Nivel Superior (19) donde 9 son mujeres y 10 hombres, Técnicos de Nivel Medio (TNM) (78– 32,9%) mujeres son 27 y hombres 51. Ellos representan el 40,9% de la fuerza laboral lo que demuestra que es calificada. Con solo doce grado cuentan 85 trabajadores sería un 35,8%, donde 30 son mujeres y 55 hombres, por último, con noveno grado hay 55 representa un 23,3% de ellos 4 mujeres y 51 hombres. Este comportamiento de fuerza de trabajo relativamente joven, con un alto nivel cultural, constituye sin dudas, una de las principales fortalezas con que cuenta nuestra Empresa.

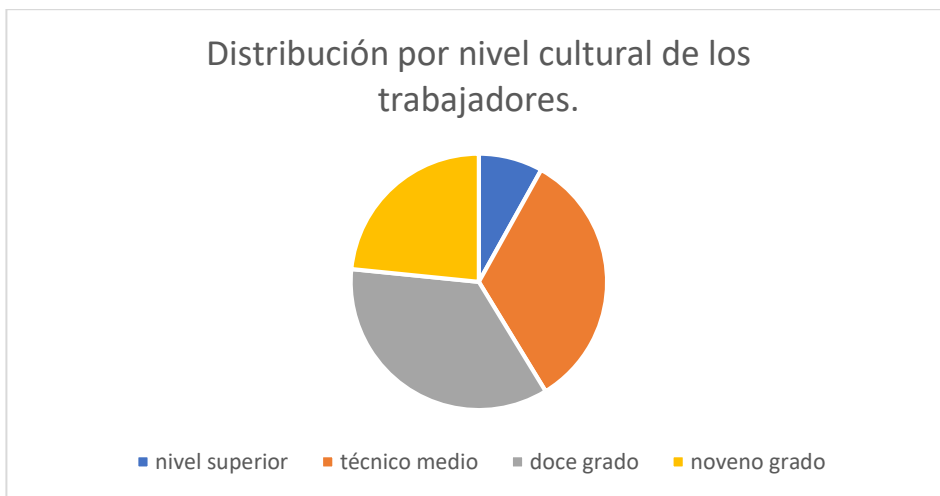


Figura2.3: Distribución por nivel cultural de los trabajadores.

Fuente: elaboración propia.

En la actualidad la fluctuación laboral constituye asiduamente una dificultad en las organizaciones, que puede ser ocasionado tanto por las insuficiencias de la gestión del capital humanos como por las expectativas y necesidades de los trabajadores, que no solo afectan la productividad, sino también su cultura y su marca empleadora (González Sallo, 2021). La UEB-OBET Matanzas no se encuentra ajena a la fluctuación laboral, que bien ha disminuido respecto a años anteriores esta continúa siendo relativamente alta, en los últimos meses se han contabilizado: en septiembre quince y en octubre tres.

Esta movilidad de la fuerza de trabajo de la entidad, que por demás, su formación se realiza en la UEB Escuela de Capacitación, hace que para suplirlo resulta realmente complejo, ya que generalmente son trabajadores con las competencias formadas y el ciclo de captación, selección, capacitación y adoctrinamiento no satisface dicha movilidad laboral, fundamentalmente en el caso de los linieros, por la complejidad en el proceso de formación.

Lo antes expuesto evidencia la necesidad de un procedimiento para el estudio del clima laboral para ello se comenzó realizando una revisión de algunos procedimientos para sus estudios.

2.2. Análisis de diferentes procedimientos y desglose del procedimiento propuesto.

Análisis de diferentes procedimientos, se muestra en la tabla 2.1:

Tabla 2.1. Análisis de diferentes procedimientos

Autor/ Etapas	Alemán Linares (2012)	Aguila Fuentes (2021)	González Sallo (2021)	Acosta González (2021)
1	Creación de los grupos de trabajo	Preparación del estudio	Preparación del estudio	Comprometer a la empresa con la investigación
2	Definición de las posibles variables y herramientas del Clima	Establecimiento del Campo de Acción	Desarrollo de la investigación	Métodos a emplear en la investigación
3	Diagnóstico del Clima	Análisis de los indicadores a medir en cada una de las Dimensiones del clima	Implementación	Selección de población y muestra
4	Propuesta de mejora	Análisis y solución		Definición de las variables del clima
5				Técnicas e instrumentos de recolección de datos
6				Procesamiento de datos y análisis de resultados
7				Plan de mejora

Fuente: Elaboración propia.

Como bien queda plasmado en la tabla, el factor común en la primera etapa es la preparación para el estudio, parte de la necesidad de familiarización y selección del equipo de trabajo, que tienen que tener un alto grado de compromiso y responsabilidad para el correcto desempeño de la investigación. Para una segunda etapa se cree como la más oportuna establecer el campo de acción, logrando así la determinación de las áreas a y la selección de la muestra. En una tercera etapa es conveniente la selección de los instrumentos que se aplicarán, esto a partir de una revisión en literaturas sobre el tema y en la organización para posteriormente mostrarlos al equipo de trabajo. En las siguientes etapas los autores concuerdan que se deben aplicar los métodos e instrumentos

seleccionados y luego realizar un análisis de los resultados, en algunos procedimientos están plasmadas como última etapa la propuesta de acciones, esto dependerá del interés que tenga la organización y el objeto de estudio de la investigación.

Para el diseño del procedimiento que se presenta se consideran los procedimientos anteriormente mencionados, se resaltan las principales características de cada uno, así como las principales limitaciones clave que pueden surgir en su posterior implementación en la empresa objeto de estudio. A continuación, la figura 2.4 muestra el procedimiento propuesto para llevar a cabo en la investigación, consta de cuatro etapas y ocho fases que permitirán el diagnóstico del clima laboral en la UEB-OBET Matanzas.

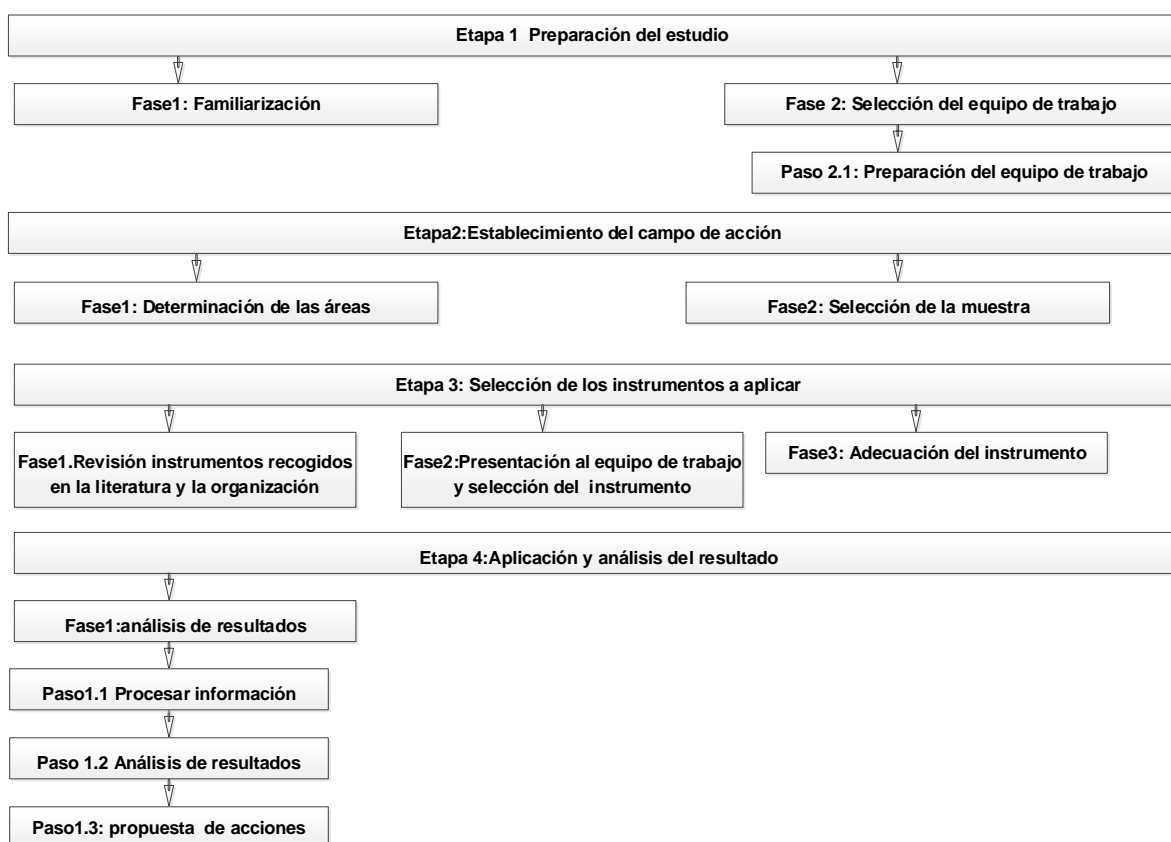


Figura 2.4: Procedimiento propuesto.

Fuente: elaboración propia.

Etapa I. Preparación del estudio.

Fase 1. Familiarización con la empresa y sensibilización con el estudio.

Para realizar esta fase se considera adecuado el uso de técnicas como la revisión de documentos y entrevistas no estructuradas, para la revisión de documentos es importante que permitan conocer la fundación y evolución de la organización en el tiempo, ejercicios de planeación estratégicas, documentos de RRHH, diseño de estructuras, políticas de calidad, manual de comunicación institucional, entre otros, todo lo cual será avalado con entrevistas a personal directivo y de experiencia en la organización.

En este apartado se llevará a cabo la creación de vínculos con la empresa, lo cual posibilita el análisis de las diferentes características de las áreas que se integran para conformar la institución. También se conoce la estructura de la empresa, la que presenta vital importancia para comprender el funcionamiento y la debida organización de sus diferentes áreas y departamentos, tiene un impacto significativo en la toma de decisiones.

Esta fase facilita la comunicación efectiva, para esto se tomarán en cuenta disímiles rasgos importantes sobre la misma, lo cual favorece a la implementación del diagnóstico que se realizará. Se crea así un sentido de compromiso entre los trabajadores y la investigación, aspecto sumamente importante, permite esclarecer los objetivos que se persiguen con el estudio, este paso es de vital importancia para alcanzar resultados satisfactorios en la ejecución de la investigación, puesto que se necesita que la empresa comprenda el impacto positivo que puede generar en los trabajadores y, por tanto, en su productividad.

Fase 2. Selección del equipo de trabajo.

Como parte del procedimiento se debe crear un equipo de trabajo formado por expertos. Un experto es una persona reconocida como una fuente confiable de un tema, técnica o habilidad cuya capacidad para juzgar o decidir en forma correcta, justa o inteligente le confiere autoridad y estatus por sus pares o por el público en una materia específica (Alemán Linares, 2012). En forma más general, un experto es una persona con un conocimiento amplio o aptitud en un área particular del conocimiento.

Contar con un grupo o equipo de trabajo es fundamental en toda investigación, ya que el mismo juega diferentes roles, como: ayudar en la adecuación de

cuestionarios, aclarar hallazgos investigativos, analizar posibles causas detectadas durante un diagnóstico, son requeridos para dar consejos sobre temas de especialización, aunque no siempre coinciden en sus apreciaciones con las opiniones aceptadas sobre ciertos temas.

Una vez definidos que son los expertos se deberá pasar a la búsqueda del personal que cumpla con las características y aspectos señalados, es necesario en esta fase de la investigación apoyarse en técnicas como:

- **Revisión Documental:** Se recomienda que se utilice como Revisión Documental el Análisis Etario de la organización el cual es un documento que referencia datos históricos de los trabajadores en la organización, según sus edades y tiempo de trabajo dentro de la misma. Pretende detectar aquellos trabajadores de mayor experiencia en la organización, mejores resultados en su desempeño o que ocupan puesto de vital importancia por la información que manejan.
- **Entrevistas:** Su realización será a personas que puedan aportar criterios de aquellos trabajadores que estén vinculados a la investigación y que les resulte beneficioso el estudio que se realizará. Se utiliza para determinar cuáles son los trabajadores en las diferentes áreas que poseen mayor prestigio por el resultado de su trabajo. Todo esto permite conformar o seleccionar los expertos.

Para la creación de un adecuado grupo de trabajo es necesario tener en cuenta importantes rasgos como son: tener suficiente experiencia laborando en la empresa lo que propicia la acumulación de los conocimientos requeridos sobre las actividades que se desarrollan en la misma. Mostrar cierto nivel de facilidad a la hora de comunicarse con las personas de la institución. Manifestar compromiso con la investigación, y mostrar su voluntad de ayudar con el proceso. Tener cierta destreza que le permita adaptarse a la dinámica y los cambios en el transcurso de la investigación.

Entre las funciones que desempeñan los expertos para potenciar la calidad, relevancia y credibilidad al estudio se encuentran: el asesoramiento y orientación aportando métodos y enfoques, en el análisis de datos y resultados, selección de

instrumentos a emplear y su posterior adecuación para que se amolde a las condiciones de la empresa.

Una vez seleccionados los posibles expertos, se hace necesaria la evaluación de la experticia, para avalar el grado de conocimiento y confiabilidad de los expertos que conformarán el equipo de trabajo es necesario aplicar el cuestionario de competencia del experto, esta técnica constituye un instrumento de gran utilidad, para recopilar información de la experiencia y conocimiento de un grupo de personas relacionadas con el objeto de la investigación.

Método de Selección de los expertos

Para la selección de los expertos se utilizará el cuestionario de experticia, propuesto por (Jiménez Valero, 2012) el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento e información con respecto al problema que se resuelve y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración. Para determinar el coeficiente de competencia primeramente se debe confeccionar un listado inicial de personas posibles de cumplir los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar. El coeficiente de competencia se calcula de la forma siguiente: $K = (Kc + Ka)/2$.

El Método de competencia de expertos está integrado por dos fases:

En la primera tienen como fin el cálculo del coeficiente de conocimientos ya sea a través de información obtenida o de información que posee el experto acerca de lo que se investiga. Se tiene presente lo que piensan las personas expertas acerca de cuáles son las características que deben poseer los expertos en lo que respecta al conocimiento.

Kc: Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema a resolver sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 (dividido por 10) de modo que: evaluación 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa y evaluación 1 indica pleno conocimiento de la referida problemática.

En la siguiente tabla se muestran las características necesarias a tener en cuenta para la selección de expertos.

Tabla 2.2. Características necesarias para la selección de expertos.

Relación de característica	Prioridad	Valor
Conocimiento	(0.181)	
Competitividad	(0.086)	
Disposición	(0.054)	
Creatividad	(0.100)	
Profesionalidad	(0.113)	
Capacidad de Análisis	(0.122)	
Experiencia	(0.145)	
Institución	(0.054)	
Actualización	(0.127)	
Colectividad	(0.018)	

Fuente: elaboración propia.

Con esta información se calcula el coeficiente de conocimiento (Kc).

$$Kc = n \times (0.1)$$

Donde:

n: rango de selección por el experto.

Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema objeto de estudio (tabla2.3) y que posibilitan el cálculo del coeficiente de argumentación (Ka) de cada experto.

$$Ka = \sum n_i = (n_1 + n_2 + n_3 + n_4 + n_5 + n_6)$$

Donde n_i es el valor correspondiente a la fuente de argumentación i (desde 1 hasta 6).

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

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

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

Una vez obtenidos K_c y K_a se puede obtener el coeficiente de competencia (K)

$$K = \frac{K_a + K_c}{2}$$

Se propone que este coeficiente debe estar entre $0.8 < K < 1$, con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales dispuestos a participar de la investigación. Ahora bien, si:

$0.8 \leq K \leq 1$; K es alto, luego el experto tiene competencia alta.

$0.5 \leq K \leq 0.8$; K es medio, luego el experto tiene competencia media

$0 \leq K \leq 0.5$; K es bajo luego el experto tiene competencia baja.

Tabla 2.3: coeficiente de argumentación.

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

Fuente: Aguila Fuentes (2021).

Paso 2.1. Preparación del Equipo de Trabajo

Una vez determinado el equipo de trabajo se informará a los seleccionados y mediante charlas y trabajo grupal se realizará la preparación del mismo, dándoles a conocer una panorámica de los métodos y técnicas a aplicar y desarrollar habilidades de trabajo grupal y comunicación, lo que les permitirá desempeñar el rol de un equipo y contribuir en el procedimiento propuesto. La

preparación a los integrantes del equipo es un paso fundamental para garantizar respuestas que apoyen el desarrollo de la investigación.

Etapa II. Establecimiento del Campo de Acción

Fase 1. Determinación de las Áreas donde se desarrollará el trabajo

En esta fase se define el alcance de la investigación y se decide los criterios para la estratificación según intención del investigador, se utilizará la revisión de documentos, como son: los procesos que desarrolla la organización y el alcance de los mismos, los resultados de alcanzados por las diferentes áreas de la organización, el criterio o informes sobre la satisfacción de los clientes, estudios investigativos previamente realizados, entre otros, lo cual permite determinar el área en el cual es más conveniente desarrollar el estudio por el peso que la misma tiene en el resultados de la empresa o las deficiencias detectadas. Puede utilizarse también entrevistas

Se tendrá en cuenta todas las áreas que componen a la organización y se determina la realización del estudio a partir de:

- Criterio del equipo de trabajo con técnicas de trabajo grupal aquella que el grupo de expertos considera que presenta mayor dificultad.
- A criterio del investigador a partir de la revisión documental realizada o por las características que estas presentan.
- Por sugerencia de la máxima dirección de la organización.

Se considera sea de interés realizar la investigación, preferentemente en aquellas que intervengan directamente en el proceso productivo o en el servicio que se presta. Dada la importancia de su correcto funcionamiento y el papel decisivo de sus trabajadores que en su mayoría están asociados al proceso operativo o el servicio que se presta. Estas afirmaciones no son excluyentes pero dada la importancia y el costo de las investigaciones casi siempre se buscan en un área determinada.

Al conjunto de elementos que componen el área seleccionada se le considera población (el total de elementos a investigar que se pueden obtener de una

variable en particular), y la investigación deberá encaminarse a tener en cuenta su totalidad en caso de ser posible.

Fase 2. Selección de la muestra.

Para llevar a cabo la realización de cualquier estudio se encuentra implícito un determinado costo, en dependencia de los costos que lleva asociado una investigación puede haber dos vías o se aplica a toda la población o una muestra, donde se aplicarán como encuestas y entrevistas que requieren recursos y tiempo generalmente se selecciona una muestra.

Muestra: recibe el nombre de muestra a la parte extraída o subconjunto de los individuos de una población que se consideran como una porción representativa de la misma. Debe cumplir con las características de la población.

El proceso mediante el cual este subconjunto es seleccionado se denomina muestreo que tiene como objetivo identificar que parte debe examinarse (población o universo). Para que la muestra, al menos teóricamente, sea representativa de la población, debe seleccionarse según 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 aspecto tiene gran importancia ya que, con la obtención de una adecuada muestra, se puede obtener un mejor punto de vista de la población y que esta reproduzca sus rasgos fundamentales de manera exacta. Al determinarse la unidad del análisis, el siguiente paso constituye delimitar la población que va a ser estudiada. Existen distintos criterios para la selección de la muestra en el caso de la presente investigación se empleara es aleatorio simple.

Cálculo del tamaño de la muestra:

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

Leyenda:

n: tamaño de la muestra.

N: tamaño de la población.

K: coeficiente que depende del nivel de confianza. 2 para el 95,5 % de nivel de confianza e: error con que se trabaja. 10% es el límite para que los resultados de una investigación sean conclusivos por lo tanto $e \leq 10\%$.

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

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

ε = error (0,05 o 5%)

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

Después de seleccionada la muestra se debe realizar un proceso de estratificación, un estrato no es más que un grupo de personas que reúnen un conjunto de características similares, se emplean para clasificar y distinguir, dentro de una empresa puede referirse a los diferentes niveles de autoridad o responsabilidad dentro de la organización.

Etapas III. Selección de los instrumentos a aplicar.

En esta etapa se describen las técnicas e instrumentos que se emplean para la recolección de datos en el presente estudio. Se resalta todas las posibles herramientas básicas que aportarán comprensión al tema de investigación, se hace referencia a las encuestas, entrevistas, cuestionarios, con el objetivo de obtener las respuestas en correspondencia con las temáticas de investigación. Se le da a conocer la importancia de estas para avalar el estudio científico a realizar. En esta etapa se utilizara la revisión documental fundamentalmente de la literatura científica y de trabajo investigativos sobre el tema en cuestión.

Fase I. Revisión de los instrumentos recogidos en la literatura y la organización.

En este tipo de investigación generalmente se utilizan las entrevistas, cuestionarios, observación para investigar el clima laboral como bien se explica en el capítulo 1 de este estudio.

De la revisión bibliográfica realizada se obtuvo un conjunto de técnicas (fundamentalmente cuestionarios) empleados con este fin. Entre ellos:

Encuesta del clima organizacional del PNUD:

Este cuestionario, elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en el año 2002, fue tomado del Material de Apoyo del Módulo II del Curso de Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional, impartido en el marco del Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud. (Anexo No 1).

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

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

Otro cuestionario utilizado es el de la Empresa Eléctrica Matanzas el cual aparece en el (Anexo No 2), el cual está compuesto por cinco preguntas entre ellas una de marcar con una x que cuenta con treinta afirmaciones donde entrelaza diferentes aspectos del clima laboral.

Fase II. Presentación al equipo de trabajo y selección del instrumento.

Una vez realizada la revisión documental el investigador presenta al equipo de trabajo las posibles herramientas, y mediante técnica de trabajo grupal este decide cual considera más conveniente para ello puede utilizar el método:

Método Delphi ponderado

Es una técnica que se emplea en el campo de la toma de decisiones y las perspectivas de expertos para llegar a un consenso. Está basado en la obtención de opiniones de un grupo de expertos en un tema en específico, seguido de múltiples rondas de retroalimentación y ajustes. Al combinar la experiencia y el conocimiento de los expertos se pueden obtener conclusiones más sólidas y bien fundamentadas. Resulta de gran importancia resaltar que no existe una única forma correcta de aplicar este método, puede variar según el contexto y los objetivos de la investigación.

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

Expresión para el cálculo de C:

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

Donde:

C: concordancia expresada en porcentaje.

V_n : cantidad de votos en contra del criterio predominante.

V_t : cantidad total de votos.

Fase III. Adecuación del instrumento.

Una vez seleccionado el instrumento es necesaria su adecuación para ello será utilizado trabajo grupal o entrevistas grupal, donde de forma libre los expertos dan sus criterios sobre los términos utilizados en la herramienta su adecuación y además podrá ser clasificado según algún criterio del investigador. Lo cual debe ser aprobado por el grupo de trabajo.

Etapa IV. Aplicación y análisis del resultado

Esta etapa está compuesta por diferentes fases, en un primer momento se aplicara la encuesta según una estrategia definida, donde el investigador previa coordinación con la organización decidirá el momento en que la misma será aplicada y si es necesario alguna otra herramienta para complementar el estudio. Para ello se seguirá el criterio del tipo de muestreo decidido.

Fase 1. Análisis de los resultados obtenidos

Paso 1.1. Procesar la información

Se utilizarán hojas de cálculo Excel donde serán vertido los resultados de las herramientas aplicadas, la cual posteriormente podrá ser procesada con el SPSS Versión 22

Es de vital importancia corroborar la validez y fiabilidad de dicha información, y se pueden utilizar gráficos para ilustrar los resultados, se determinan medidas de tendencia central para valorar según escala utilizada aquellos cuyos resultados sean inferiores a la media obtenida en cada ítem y de los resultados generales.

Paso 1.2. Análisis de los resultados

Se listan todos aquellos elementos con resultados deficientes, los que son el resultado de la investigación, entendiendo los mismos como aquellos que afectan el Clima Laboral, estos elementos, se presentaran al equipo de trabajo.

Fase 2. Propuestas de acciones

Esta fase es fundamental ya que brinda, a partir de un exhaustivo análisis de los aspectos identificados como negativos en el diagnóstico, diferentes medidas a tomar en cuenta para conformar el plan de mejoras del Clima Laboral. Permite proponer a la dirección de la entidad las acciones dirigidas a mejorar los indicadores afectados de las dimensiones analizadas. Identifica los responsables, ejecutantes y plazos de cumplimiento.

En esta etapa se utilizarán técnicas de trabajo grupal como la Tormenta de ideas y el diagrama causa efecto, técnicas que se entrelazan para lograr una propuesta de acciones a partir de las causas de origen detectadas.

Tormenta de ideas

Es una técnica grupal que se utiliza para generar un número extenso de ideas en un ambiente relajado, al liberar la creatividad de todos los miembros del equipo o grupo e involucrar 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. 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.

Diagrama de Causa – Efecto

Esta herramienta también conocida como espina de pescado o diagrama de Ishikawa, es muy visual y se utiliza para para identificar y comprender las causas fundamentales de un problema. Se representa con una línea principal, a su largo se trazan ramas horizontales que representan diferentes categorías de posibles causas que contribuyen al problema analizado.

Conclusiones parciales.

- La OBET Matanzas perteneciente a la Empresa Eléctrica Matanzas, ubicada en el municipio cabecera de la provincia resulta ser una de las OBET de mayor peso de la Empresa Eléctrica Matanzas por el sector que atiende, el cual presenta el de mayor número de consumidores, estatales y privado.
- Dentro de la OBET Matanzas los linieros resultan ser una de las categorías ocupacionales fundamental, por el peso que estos tienen en el cumplimiento de la misión de la organización, por el alto riesgo del trabajo que estos desempeñan, las competencias requeridas para desarrollar esta actividad y la capacitación que se requiere para realizar la actividad.
- El procedimiento propuesto está compuesto por cuatro etapas y ocho fases, se apoya en técnicas de trabajo grupal, donde se concibe la existencia de un grupo de trabajo que resultan esencial en la aplicación del mismo.

Capítulo 3: Implementación del procedimiento.

El objetivo del presente capítulo es aplicar el procedimiento plasmado en el anterior capítulo, en la UEB-OBET Matanzas, perteneciente a la Empresa Eléctrica de Matanzas. Este paso significa la posibilidad de constatar la validez del procedimiento propuesto.

3.1 Aplicación del procedimiento en la OBET Matanzas.

Etapas 1: Preparación para el estudio

Fase 1: Familiarización con la empresa y sensibilización con el estudio

En el capítulo anterior se realizó una caracterización detallada de la Empresa Eléctrica de Matanzas y la UEB-OBET Matanzas a partir de la revisión de documentos y entrevistas realizadas que permitió conocer que la empresa fue fundada desde inicios del pasado siglo y ha sufrido transformaciones, pero se ha mantenido su objeto de acción, lo que la ha permitido una amplia experiencia y que se ha dividido en municipios a partir del crecimiento demográfico y la ampliación de su servicio, no obstante no contar con competidores a nivel territorial sus resultados no resultan los mejores en los últimos tiempos, y en comparación con otras OBET de la misma empresa, no es de las mejores resultados, pero el municipio al que le brinda sus servicios es de vital importancia.

Como parte de esta etapa se pasó a la sensibilización del estudio, para ello se les explica a los involucrados en que consiste el estudio, el cual se realiza a petición de la organización además se da una panorámica de la importancia y necesidad de su cooperación para el desarrollo de la investigación y los beneficios que pueden alcanzar con dicho estudio que está encaminada totalmente a ellos y su bienestar.

Se emplearon técnicas como la revisión documental y entrevistas no estructuradas, que permitió el estudio de documentos importantes que permiten conocer la fundación y evolución de la organización en el tiempo, ejercicios de planeación estratégicas, documentos de RRHH, diseño de estructuras, políticas de calidad, manual de comunicación institucional, entre otros, todo lo cual fue avalado con entrevistas a personal directivo y de experiencia en la organización.

En este apartado permitió llevar a cabo la creación de vínculos con la empresa, lo cual posibilita el análisis de las diferentes características de las áreas que se integran para conformar la institución. También se conoció la estructura de la empresa, la que presenta vital importancia para la comprensión del funcionamiento y la debida organización de sus diferentes áreas y departamentos, tiene un impacto significativo en la toma de decisiones y sirve de base para determinar estratos.

Esta fase facilitó la comunicación efectiva, para esto se tomaron en cuenta disímiles rasgos importantes sobre la misma, lo cual favorece a la implementación del diagnóstico. Se creó así un sentido de compromiso entre los trabajadores y la investigación, aspecto sumamente importante, permite esclarecer los objetivos que se persiguen con el estudio, este paso es de vital importancia para alcanzar resultados satisfactorios en la ejecución de la investigación, puesto que se necesita que la empresa comprenda el impacto positivo que puede generar en los trabajadores y, por tanto, en su productividad.

Fase 2: Selección del equipo de trabajo

Para el desarrollo del estudio se examinaron diez posibles expertos en el tema de clima laboral escogidos a partir de la revisión documental, los cuales fueron seleccionados en la organización en función de la complejidad, características del trabajo que desarrollan y el nivel de confianza que se debe obtener.

Se calculó el número de expertos que como mínimo hacen falta por la fórmula siguiente:

$$M = \frac{P * (1 - P) * K}{I^2} = \frac{0,01 * (1 - 0,01) * 6,6564}{0,10^2} = 6,5898 \approx 7$$

(Número mínimo de expertos).

Donde:

P = 0.01 (Error mínimo que se tolera en el juicio de los expertos).

K = 6.6564 (Para un nivel de confianza del 99 %).

I = 0.1 (Nivel de precisión que se asumió).

Según la aplicación de la fórmula para el cálculo de la cantidad de expertos, como mínimo se obtuvo un resultado de 7 expertos, pero se seleccionaron 10, ya que se recomienda emplear de 9 a 25 experto (Rodríguez Caballero, 2011). Se analizaron los expedientes laborales, las responsabilidades desempeñadas y años de experiencia en la profesión. Analizadas todas estas características fueron escogidos como posibles expertos los compañeros que se relacionan en la tabla 3.1.

Tabla 3.1. Relación de los posibles expertos.

Nombre	Cargo
Yoasmel Bernabéu Domínguez	Director de la OBET Matanzas
Osmany Orta Rodríguez	Especialista de Recurso Humanos
Yaneisi Yeris Vega	Especialista en Economía
Otniel Canedo Díaz	Especialista en Gestión Comercial
Yari Velázquez Vega	Especialista en ATM
Juan Ardenal Fundora	Especialista en Transporte
Orlando Calderón Aseo	Especialista en Redes y Sistemas
Yeniel Arinaga Pons	Jefe de Despacho
Aida Porfín Martínez	Especialista en Gestión Comercial de la oficina comercial Matanzas
Raúl Domínguez Perera	Director de Recursos Humanos de la Empresa Eléctrica de Matanzas

Fuente: elaboración propia.

Después de mencionar los posibles expertos se pasó a emplear el método explicado en el anterior capítulo, con la finalidad de elegir entre los candidatos a quienes muestren las mejores condiciones, habilidades y conocimientos para la realización del estudio.

Método de selección de los expertos.

Este método se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento respecto al problema que se está resolviendo. Está integrado por dos fases, primeramente, se obtiene la información que permite calcular el coeficiente de conocimiento (Kc) o de información que posee el experto.

En la tabla 3.2. se muestra se pueden ver los resultados obtenidos para el coeficiente de conocimiento (Kc).

Tabla 3.2. Coeficiente de conocimiento.

Características	Prioridad	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Conocimiento	(0.181)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Competitividad	(0.086)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Disposición	(0.054)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Creatividad	(0.100)	1	1		1	1		1		1	1
Profesionalidad	(0.113)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Capacidad de Análisis	(0.122)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Experiencia	(0.145)	1	1	1	1	1	1		1	1	
Institución	(0.054)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Actualización	(0.127)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Colectividad	(0.018)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total		1	1	0,9	1	1	0,9	0,86	0,9	1	0,86

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se pasa a la segunda fase del método, determinar el coeficiente de argumentación en la tabla 3.3. Los conocimientos son clasificados según criterios que son altos, medios o bajos.

Tabla 3.3. Coeficiente de argumentación.

Fuentes	Grado de influencia de los criterios			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
	Alto	Medio	Bajo										
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13	A	M	M	A	B	B	A	B	A	M
Experiencia Obtenida	0.24	0.22	0.12	A	M	M	A	M	A	A	M	A	A
Conocimientos de trabajos en Otras áreas	0.14	0.10	0.06	M	B	M	B	B	B	B	B	B	B
Conocimientos de trabajos en otras instituciones	0.08	0.06	0.04	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05	B	B	B	M	B	M	A	B	M	M

Cursos de actualización	0.18	0.14	0.10	M	M	B	M	M	A	A	B	M	M
-------------------------	------	------	------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Fuente: elaboración propia.

$$K_a = \sum n_i = (n_1 + n_2 + n_3 + n_4 + n_5 + n_6)$$

A continuación se suma cada uno de los criterios emitidos por los expertos para así obtener su el coeficiente de argumentación. Con estos resultados y los de el coeficiente de conocimientos, se muestra en la tabla 3.4 el coeficiente de competencia.

Tabla 3.4 Coeficiente de competencia o de experticidad.

Coeficiente de competencia (k)	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Coeficiente de conocimiento (Kc)	1	1	0,9	1	1	0,9	0,86	0,9	1	0,86
Coeficiente de argumentación (Ka)	0,84	0,72	0,72	0,82	0,64	0,72	0,88	0,60	0,82	0,76
K	0,92	0,86	0,81	0,91	0,82	0,81	0,87	0,75	0,91	0,81

Fuente: elaboración propia.

Una vez obtenidos los valores del coeficiente de competencia, se determinó los expertos que tienen alta competencia. Se muestra en la tabla 3.5.

Tabla3.5. Listado de expertos

Nombre	Cargo
Yoasmel Bernabéu Domínguez	Director de la OBET Matanzas
Osmany Orta Rodríguez	Especialista de Recurso Humanos
Yaneisi Yeris Vega	Especialista en Economía
Otniel Canedo Díaz	Especialista en Gestión Comercial
Yari Velázquez Vega	Especialista en ATM
Juan Ardenal Fundora	Especialista en Transporte
Orlando Calderón Aseo	Especialista en Redes y Sistemas
Aida Porfín Martínez	Especialista en Gestión Comercial de la oficina comercial Matanzas
Raúl Domínguez Perera	Director de Recursos Humanos de la Empresa Eléctrica de Matanzas

Fuente: elaboración propia.

Paso 2.1. Preparación del Equipo de Trabajo

Después que se determinó el equipo de trabajo se informó a los seleccionados y mediante charlas y trabajo grupal se realizó la preparación del mismo, dándoles a conocer una panorámica de los métodos y técnicas a aplicar y desarrollar habilidades de trabajo grupal y comunicación, lo que les permitió desempeñar el rol de un equipo y contribuir en el procedimiento propuesto. La preparación a los integrantes del equipo es un paso fundamental para garantizar respuestas que apoyen el desarrollo de la investigación.

Etapa II. Establecimiento del Campo de Acción

Fase 1. Determinación de las Áreas donde se desarrollará el trabajo

En esta fase se definió el alcance de la investigación y se decidió los criterios para la estratificación según intención del investigador, se utilizó la revisión de documentos, como son: los procesos que desarrolla la organización y el alcance de los mismos, los resultados de alcanzados por las diferentes áreas de la organización, el criterio o informes sobre la satisfacción de los clientes, estudios investigativos previamente realizados, criterios de la organización, entre otros, lo cual permitió determinar el área en el cual es más conveniente desarrollar el estudio por el peso que la misma tiene en el resultados de la empresa o las deficiencias detectadas.

Se tuvieron en cuenta todas las Unidades que componen a la organización y por sugerencia de la máxima dirección de la empresa se determina la realización del estudio en la UEB-OBET Matanzas, esta sería el objeto a investigar. Es una mediana empresa con un rol de gran importancia para el municipio matancero, pertenece a una empresa con un marcado carácter provincial y su composición laboral entre hombres y mujeres en total es de 237 en total, pero tiene una tendencia a contar con mayor cifra de hombres debido al a objeto social de la misma. Debido al costo de este tipo de investigaciones se realizó específicamente en las áreas que intervienen en el proceso de servicio que se presta.

Fase 2. Selección de la muestra.

Para la selección de la muestra se partió de definir el estrato, para ello se tuvo en cuenta los criterios planteados anteriormente (importancia de la actividad, proceso y resultados de desempeño) y se decide realizar la investigación en el proceso de operación de la red específicamente en la categoría linieros, los que resultan esenciales además este grupo de trabajadores presenta una alta fluctuación laboral. Una vez analizada la cantidad de elementos que componen este estrato se decide a petición de la dirección de la empresa realizar la investigación al total de linieros, (población) por ser el grupo más vulnerable y estar expuestos a trabajos de alta peligrosidad, además de ser el proceso fundamental.

La OBET cuenta con un total de 30 linieros, la decisión no afectó el costo de la investigación dada la importancia de los resultados de la misma y que el número de trabajadores no es grande.

Etapas III. Selección de los instrumentos a aplicar.

En esta etapa, se deciden las técnicas a utilizar para ello se llevaron se desarrolla las siguientes fases:

Fase I. Revisión de los instrumentos recogidos en la literatura y la organización.

En esta fase se realizó una revisión bibliográfica y de trabajo investigativos desarrollados con este mismo fin, de esta fase se concluyó que los instrumentos más empleados son las entrevistas y cuestionarios, entre ellos el más nombrado fue: la encuesta del clima organizacional del Programa de las Naciones Unidas, el que agrupa los ítems evaluados en dimensiones, un cuestionario de clima con 45 ítems, donde se mezclan dimensiones utilizadas para evaluarlo otro instrumento aplicado con anterioridad por la Empresa Eléctrica, el cual fue elaborado por especialistas a partir de un test confeccionado y aplicado por la Universidad de la Habana (Facultad de Psicología) el que está enfocado a los aspectos claves de la organización y mide parámetros que han sido objeto de incidencia en las quejas de los trabajadores.

Fase II. Presentación al equipo de trabajo y selección del instrumento.

Después de realizar la revisión documental se presentó al equipo de trabajo las posibles herramientas, y se decide utilizar el método Delphi ponderado para determinar la herramienta a utilizar.

El uso de este método permitió la obtención de opiniones y la selección del instrumento a emplear. En la tabla 3.6 se muestran los posibles instrumentos y el resultado obtenido según criterios de los expertos. A cada experto se le solicitó que debían señalar su preferencia marcado si está de acuerdo (otorga 1) y si no está de acuerdo (otorga 0), con la sumatoria de sus votaciones se tiene R_j , también se calculan los valores de concordancia (C) para cada uno de los instrumentos, su expresión de cálculo es $C = (1 - V_n/V_t) * 100$, donde C es

concordancia expresada en porcentaje, Vn: cantidad de votos en contra del criterio predominante y Vt: cantidad total de votos. Se decide por aquel que obtenga un mayor porcentaje.

Tabla 3.6 Selección de instrumento a emplear.

Instrumentos/ Expertos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Rj	C
Encuesta de la empresa eléctrica	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	11.1%
Encuesta modificada	0	1	1	1	1	1	1	1	1	8	89%
Encuesta PNUD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%

Fuente: elaboración propia.

De esta manera los expertos determinaron que el instrumento más oportuno para aplicar es la encuesta modificada de la Empresa Eléctrica se muestra en el (Anexo No 3).

Fase III. Adecuación del instrumento.

Luego de analizada la encuesta de la Empresa Eléctrica de clima laboral el grupo de expertos determinaron que era necesario adecuarla para una mejor comprensión de personal a quien está encaminada y las condiciones actuales de la organización. Además, se decidió que sería conveniente agrupar los ítems.

Esta acción se realizó mediante trabajo grupal donde se eliminaron preguntas que no se ajustaban al personal que se estudió, otras preguntas fueron reelaboradas para ajustarlas a la escala utilizada y se agruparon los ítems tomando como base los criterios dados por el PNUD, y se consideró una nueva dimensión, además se plasma el concepto de clima laboral.

Quedaron agrupados 29 ítems donde:

- Ocho de ellos responden a la dimensión liderazgo a continuación, se mencionan cada una de ellas: la brigada goza de un buen prestigio en la

OBET, la organización del trabajo en mi área permite la realización efectiva de las tareas, recibo el reconocimiento moral necesario por el resultado de mi trabajo, mi jefe directo participa en la resolución de los conflictos que surgen en el área de trabajo, mi jefe directo escucha mis opiniones y sugerencias para mejorar el trabajo, mi desempeño laboral es correctamente evaluado por mi jefe directo, el jefe máximo de mi unidad organizativa goza de prestigio ante los trabajadores.

- Dos responden a la dimensión reciprocidad a continuación, se mencionan cada una de ellas: ante un problema de trabajo mi unidad organizativa participa activamente en su solución, entre las áreas de mi unidad organizativa se comunican y comparten las informaciones necesarias para el trabajo.
- Ocho responden a la dimensión motivación a continuación, se mencionan cada una de ellas: la empresa me ofrece posibilidades de desarrollo técnico y profesional, La remuneración salarial que recibo está acorde con las funciones y responsabilidades que realizo, en mi área de trabajo me facilitan la preparación y/o entrenamiento que necesito para desempeñar mis funciones, Me siento bien como trabajador de la organización, me gustaría continuar trabajando en la empresa, Nos informan oportunamente los resultados del cumplimiento de los objetivos de trabajo de mi unidad organizativa, las acciones de capacitación recibidas me posibilitan un mejor desempeño de mi trabajo, me siento motivado (a gusto) para realizar mi trabajo.
- Seis responden a la dimensión participación a continuación, se mencionan cada una de ellas: recibo de mi jefe directo la información u orientaciones que necesito para realizar mi trabajo, me siento comprometido con los objetivos de trabajo de mi unidad organizativa, mi jefe directo planifica de conjunto conmigo las tareas a realizar, tengo acceso a las informaciones de la empresa relacionadas con mi actividad, en mi área de trabajo se promueve el intercambio de información y/o conocimiento, en mi área de trabajo tengo posibilidades de aportar ideas para un mejor desempeño.
- Cuatro a la dimensión condiciones de trabajo a continuación, se mencionan cada una de ellas: las funciones a realizar se corresponden con las funciones aprobadas para el cargo, mi unidad organizativa garantiza a los trabajadores

los beneficios para el bienestar laboral, tengo garantizados los medios, recursos y herramientas necesarias para el trabajo, las condiciones de mi área de trabajo son adecuadas.

- Los dos últimos ítems son preguntas de cierre a continuación son mencionadas: recomendaría la empresa a otras personas como una opción para trabajar, el clima laboral en mi área es bueno.

Etapa IV. Aplicación y análisis del resultado

En un primer momento en esta etapa se planificó con la dirección de la OBET y se aplicó la encuesta en el horario de almuerzo, momento en el que estaban disponibles todos los linieros que se encontraban de turno ese día, para su realización fueron necesarios dos días para abarcar la totalidad de la población.

Fase 1. Análisis de los resultados obtenidos

Paso 1.1. Procesar la información

Después de aplicadas las encuestas se utilizaron hojas de cálculo Excel donde fueron vertido los resultados del instrumento empleado, los cuales posteriormente pasó a ser procesada con el SPSS Versión 22 para certificar que el proceso de medida de la encuesta realizada esté libre de errores aleatorios y la corroboración de su validez en la figura 3.1 y fiabilidad en la figura 3.2. El Alfa de Cronbach's de la encuesta es de 0,886 para que sea fiable este valor debe ser de 0,70. El coeficiente de correlación arrojó un valor de uno considerado de excelencia.

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticas de cambios				
					Cambio de cuadrado de R	Cambio en F	df1	df2	Sig. Cambio en F
1	1.000 ^a	1.000	1.000	.00000	1.000	.	23	6	.

Figura 3.1: Validez

Fuente: salida del software SPSS 22.

→ Fiabilidad

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\Sol y Sury\Desktop\encuesta.sav

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	30	100.0
Excluido ^a	0	.0
Total	30	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.886	27

Figura 3.2: Fiabilidad

Fuente: salida del software SPSS 22.

Paso 1.2. Análisis de los resultados

De la aplicación de la encuesta, se obtuvieron los análisis siguientes:

Análisis de los resultados según las dimensiones estudiadas.

En la siguiente tabla 3.7 se puede apreciar el promedio de las votaciones por dimensión que indican la percepción que tienen los trabajadores sobre el clima laboral de la Empresa. Tomando como referencia el valor uno como que están de acuerdo con las afirmaciones planteadas en la encuesta, este es el valor deseado, a parcialmente de acuerdo es de valor 2 (dos) y en desacuerdo se le otorgó un valor 3 (tres). Por lo que aquellos valores que se acerquen más a 1 serán los mejores evaluados.

De manera general el clima se considera adecuado porque la votación promedio entre los encuestados fue de 1,71. No obstante se debe considerar el análisis de las variables de motivación, condiciones de trabajo y en menor medida la reciprocidad, no sucediendo así con las variables: liderazgo y participación que tienen mejor puntaje que las anteriores.

Tabla 3.7 Promedio de votaciones por dimensión.

Dimensión	Promedio de votaciones
Liderazgo	1,38
Reciprocidad	1,53
Motivación	1,75
Participación	1,40
Condiciones de trabajo	2,18

Fuente: elaboración propia.

Seguidamente se realiza un estudio más detallado, analizando los resultados de las cinco dimensiones abordadas: liderazgo, reciprocidad, motivación, participación y condiciones de trabajo.

Dimensión liderazgo:

Se aprecia como fortaleza de la empresa, además del promedio obtenido que demuestra la confianza que deposita la dirección en sus trabajadores, es importante resaltar que el ítem con mayor votación positiva en el estudio fue el que hace mención a que el jefe máximo de la unidad goza de prestigio ante los trabajadores.

Satisfactorio también es que los jefes directos escuchan las opiniones y sugerencias para mejorar el trabajo, que el desempeño laboral es correctamente evaluados y participan en la resolución de los conflictos que surgen en el área de trabajo.

Se identifica como negativo que no siempre los trabajadores reciben el reconocimiento moral necesario por el resultado de su trabajo.

Dimensión motivación:

Esta es una de las dimensiones más afectada, se muestra como una fuente de insatisfacción entre los trabajadores. Se debe poner énfasis en los aspectos siguientes: la totalidad de la población se encuentra en descontento con la remuneración salarial que reciben y plantean que no está acorde con las

funciones, responsabilidad y riesgos que se enfrentan, los trabajadores plantean que no se sienten motivados para realizar su trabajo, otro aspecto negativo es que sienten que no los informan oportunamente de los resultados del cumplimiento de los objetivos de trabajo de la unidad organizativa y que por estas razones una parte considerable no les gustaría continuar trabajando en la empresa.

Como se puede apreciar la dimensión motivación en la organización, de forma general, no es favorable. También es fundamental resaltar que los trabajadores afirman que en su área de trabajo les facilitan la preparación y entrenamiento que necesitan para desempeñar sus funciones dada la peligrosidad que implica este trabajo y que las acciones de capacitación les posibilita un mejor desempeño, además la empresa les ofrece posibilidades de desarrollo técnico y profesional.

Todo esto gracias a que la capacitación de la fuerza de trabajo en la organización se estructura con el propósito de lograr la formación, preparación, superación y actualización del Capital Humano. Existe la UEB Escuela Capacitación, a través de las DNC y los resultados de la evaluación del desempeño y pruebas periódicas, conforma anualmente el plan de capacitación que incluye acciones internas y externas; estas últimas se ejecutan en la Escuela de la UNE, Escuela Superior del MINEM y centros universitarios del territorio o de otras provincias.

Dimensión participación

Se valora positivamente la participación por lo que los trabajadores se encuentran satisfechos en cuanto a que reciben de su jefe directo la información u orientaciones necesarias para la realización de su trabajo, por esta razón se sienten comprometidos con los objetivos de trabajo de su unidad organizativa, además plantean que sus jefes directos planifica de conjunto con ellos las tareas a realizar, tienen acceso a las informaciones de la empresa relacionadas con la actividad que desempeñan En las áreas de trabajo se promueve el intercambio de información y conocimientos, pues garantiza la innovación y la contribución con ideas nuevas.

En sentido general los trabajadores en su área de trabajo tienen posibilidades de aportar ideas para un mejor desempeño. Es por todo lo anteriormente planteado que es calificada la dimensión de participación como una fortaleza de la empresa.

Dimensión condiciones de trabajo:

La dimensión condiciones de trabajo es la principal debilidad detectada en el estudio, la que presenta mayor cantidad de votos negativos. Los trabajadores manifestaron sus opiniones explicando que las condiciones en sus áreas de trabajo no son las adecuadas, pues no tienen garantizados los medios, recursos y herramientas necesarios para el correcto desempeño de sus funciones, también plantean que la unidad organizativa no les garantiza los beneficios para el bienestar laboral.

En este aspecto se detectó como positivo que las funciones a realizar se corresponden con las funciones aprobadas para el cargo. De manera general esta dimensión es primordial continuar estudiando y profundizar en ella para el logro de soluciones.

Análisis de los resultados según los ítems:

El instrumento aplicado cuenta con un total de 29 ítems, donde dos de ellos son preguntas de cierre. Como se planteó anteriormente las preguntas fueron evaluada con el valor uno o cercano a este significa que el trabajador estaba de acuerdo con las afirmaciones planteadas en la encuesta, dos significa que están parcialmente de acuerdo y tres que están totalmente en desacuerdo. A continuación, se muestra en la tabla 3.8 los ítems mejor valorados a los peores.

Tabla 3.8 Promedios de las puntuaciones de los ítems.

Posición	Promedio de puntuación	Ítems
1	1.1	23
2	1.16	4
3	1.23	26
4	1.26	7
5	1.3	8

6	1.33	13
7	1.33	20
8	1.33	24
9	1.36	22
10	1.36	19
11	1.46	2
12	1.5	5
13	1.53	17
14	1.56	6
15	1.56	12
16	1.6	18
17	1.66	9
18	1.7	16
19	1.76	10
20	1.8	14
21	1.9	25
22	2.1	15
23	2.23	1
24	2.23	27
25	2.43	21
26	2.73	11
27	2.83	3

Fuente: elaboración propia.

De esta manera se aprecia como los ítems peor calificados son:

- La remuneración salarial que recibo está acorde con las funciones y responsabilidades que realizo.
- Tengo garantizados los medios, recursos y herramientas necesarias para el trabajo.
- Mi unidad organizativa garantiza a los trabajadores los beneficios para el bienestar laboral.

- Me siento motivado (a gusto) para realizar mi trabajo.
- Las condiciones de mi área de trabajo son adecuadas.

Los ítems mejor calificados fueron:

- El jefe máximo de mi unidad organizativa goza de prestigio ante los trabajadores.
- Recibo de mi jefe directo la información u orientaciones que necesito para realizar mi trabajo.
- Las acciones de capacitación recibidas me posibilitan un mejor desempeño de mi trabajo.
- En mi área de trabajo me facilitan la preparación y/o entrenamiento que necesito para desempeñar mis funciones.
- Me siento comprometido con los objetivos de trabajo de mi unidad organizativa.

El promedio de votaciones de las dos preguntas de cierre fue de 2.13, siendo la más afectada la que hace mención a recomendar la empresa a otras personas como una opción para trabajar, esto demuestra la falta de motivación.

Para un mejor análisis y comprensión de las causas que afectan el clima laboral para los linieros se elaboró un diagrama causa efecto, se muestra en la figura 3.3.



Figura3.3: Diagrama causa efecto.

Fuente: elaboración propia.

Paso 1.3: Propuesta de acciones

Para la realización de esta etapa, se comenzó presentando en una sesión de trabajo grupal los resultados de la aplicación de la encuesta al equipo de trabajo. El cual considero que estos reflejaban la situación de la organización, se aclararon algunos puntos que tenían cierta contradicción los cuales se referían al nivel de información que se le brinda a los linieros la oportunidad en que esta información se les da. Igualmente se analizó la información sobre el nivel de desempeño obtenido por ellos y por la organización, teniendo en cuenta los resultados.

Se considera además que la principal situación que presenta este grupo de trabajadores se debe a la alta peligrosidad que enfrentan estos trabajadores y que en otros sectores se remuneran mejor (ETECSA) por una actividad similar y mucho menos riesgosa, ante la cual la empresa no tiene opciones de mejora salarial.

Se propone como acciones la que se plantean a continuación en la tabla 3.9.

Tabla 3.9 Plan de acciones.

Dimensión	Acciones	Responsables	Participantes	Fecha de cumplimiento
Motivación	Aplicar correctamente la evaluación del desempeño como vía para diferenciar el aporte individual y con ello el salario de los trabajadores.	Directivos y representante sindical.	Especialistas y trabajadores	Mensual
	Gestionar estímulos materiales que se le otorgue a los linieros ante la limitación de mejorar salarios ante la alta competencia que tiene esta actividad en otros sectores	Directivos y representante sindical.	Especialistas y trabajadores	Mensual
	Programar con cierta periodicidad actividades culturales deportivas y de ocio: desarrollo de campeonatos de dominó, ajedrez, béisbol, tertulias	Sindicato y Directivos.	Directivos y Trabajadores	Según plan

	literarias, etc.			
	Utilizar la estimulación moral y material de forma que sea reconocida individual y colectivamente la labor destacada a los trabajadores: hacer una selección de los trabajadores destacados para darlos a conocer en el último matutino del mes; premiar a los trabajadores que tienen 5, 10, 15, 20, 25, 30 y más años de servicio en la actividad eléctrica, con un diploma que será entregado en un matutino de acuerdo con la fecha de cumplimiento del aniversario.	Sindicato y Directivos	Directores y Trabajadores	Permanente
	Establecer sistema de estimulación por vía CTC en Centros Nocturnos, Restaurantes, Hoteles, Cabarets, etc.	Sindicato	Trabajadores	Permanente
	Reconocimiento moral y material a los jefes de brigadas con más de 5 años sin accidentes de trabajo.	Director de RRHH	Directores y Esp.de SST	Abril y octubre.
	Facilitar la asistencia a cursos de superación y eventos	Directivos	Trabajadores señalados	Según plan de capacitación
Condiciones de trabajo	Priorizar la reposición o reparación de medios de trabajo y equipos a los trabajadores o grupo de trabajo destacados.	Directivos	Trabajadores	Según disponibilidad de equipos y medios de trabajo.
	Entrega de los medios de seguridad con sistematicidad y la calidad requerida.	Director de RRHH	Esp. De SST y trabajadores	Según necesidad de los medios de seguridad.
	Entrega de uniformes y zapatos al personal que lo requiera.	Director de RRHH y ATM	Trabajadores	Octubre a diciembre.

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones Parciales

- Se aplicó el procedimiento explicado en el anterior capítulo.
- Los ítems peores evaluados fueron: la remuneración salarial que recibo está acorde con las funciones y responsabilidades que realizo, tengo garantizados los medios, recursos y herramientas necesarias para el trabajo, me siento motivado (a gusto) para realizar mi trabajo, mi unidad organizativa garantiza a los trabajadores los beneficios para el bienestar laboral, las condiciones de mi área de trabajo son adecuadas.
- Los ítems mejores evaluados fueron: el jefe máximo de mi unidad organizativa goza de prestigio ante los trabajadores, recibo de mi jefe directo la información u orientaciones que necesito para realizar mi trabajo, las acciones de capacitación recibidas me posibilitan un mejor desempeño de mi trabajo, en mi área de trabajo me facilitan la preparación y/o entrenamiento que necesito para desempeñar mis funciones, me siento comprometido con los objetivos de trabajo de mi unidad organizativa.
- Las dimensión más afectadas fueron condiciones de trabajo y motivación.
- Fue propuesto un plan de acciones para revertir las problemáticas detectadas.

Conclusiones

Una vez culminada la investigación se arriba a las conclusiones siguientes:

- Se realizó un análisis consecuente del estado del arte y la práctica, acerca del objeto de estudio, que permitió fundamentar teóricamente la investigación a partir de la definición de clima laboral y se encontró que puede ser estudiado a partir de diferentes dimensiones, utilizándose para su estudio un conjunto de herramientas siendo las más empleadas los cuestionarios, entrevistas y observaciones.
- Se elaboró un procedimiento para la mejora del clima laboral, el cual evalúa dimensiones del clima laboral como: liderazgo, reciprocidad, participación, motivación y condiciones de trabajo.
- De acuerdo con la aplicación del procedimiento propuesto para la mejora del clima laboral en los linieros de la OBET Matanzas se obtiene que las dimensiones más afectadas son la motivación y condiciones de trabajo.
- Quedó conformado un plan de acciones que cuenta con diez acciones propuestas, de ellas la fundamenta es mejorar las condiciones de trabajo para el correcto desarrollo del mismo y que se estimule de forma moral o material para que se complemente el salario deficiente.

Recomendaciones

Se recomienda a manera de dar continuidad a este trabajo investigativo lo siguiente:

- Divulgar los resultados mediante eventos científicos, cursos de postgrado, como una vía de contribución a generalizar los resultados.
- Que la OBET Matanzas implemente el plan de acciones para la mejora continua del clima laboral propuesto en el presenta trabajo.
- Extender el estudio del clima laboral a otras áreas de la organización con la aplicación del procedimiento propuesto, a fin de comparar los resultados entre las diferentes áreas.
- Realizar estudios sistemáticos de clima laboral en la organización para evaluar efectividad de las acciones aplicadas.

Bibliografía

- Acosta González, E. A. (2021). *Propuesta de procedimiento para la mejora del clima organizacional en la empresa Pecuaria Genética de Matanzas* [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial Universidad de Matanzas].
- 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].
- Alajmi, A. M. M. S., & Lengyel, P. (2020). Managing employee resources, the extent to which labour flexibility can generate employee commitment. *Sea: Practical Application Of Science, 8*.
- Alemán Linares, Y. (2012). *Diagnóstico y propuesta para la mejora del clima organizacional en la Empresa Alastros Matanzas* [Tesis de diploma Universidad de Matanzas].
- Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2022). Effect of work environment and job satisfaction on employee performance in pt. Nesinak industries *Journal of Business, Management, and Accounting, 2*.
- Barrientos Prado, O. A. (2020). *Motivación laboral y clima organizacional en los trabajadores de la empresa corporación estrategica* Universidad Autónoma del Perú].
- Becerra Canales, B., Solari Bonifacio , C., & Becerra Huaman, D. (2020). Análisis psicométrico del instrumento de clima organizacional para el personal del ministerio de salud del Perú. 9.
- Bermejo-Salmon, M., Suárez-Caimary, I. L., & Salazar-Danger, M. (2022). El clima laboral en el contexto organizacional. *Ciencias Holguín*.
- Campos Marrero, Y. (2011). *Diagnóstico del clima organizacional en la dirección provincial de la empresa pesquera de Matanzas* [Trabajo de diploma Universidad de Matanzas].
- Carbot Cruz, A. (2021). *Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la UEB Suchel Jovel de Jovellanos*.

[Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniería Industrial Universidad de Matanzas].
- Daza Corredor, A., Beltrán García , L. d. J., & Silva Rodríguez, J. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*.
- Delgado Albán, D. V. (2019). Role of colombian higher education in peacebuilding. *Revista electrónica en educación y pedagogía*.
- Diki , A., Billy , T., & Tuty , S. (2020). Program Evaluation of Human Resource Management of Indonesian Navy Supply Officer *Universitas Negeri Jakarta*.
- Eslava Zapata, R., Villamizar Vargas, F., & Chacón Guerrero, E. (2023). Clima organizacional en empresas de bebidas carbonatadas. *sigma, 1*.
- Geraldo Campos, L. A., Mera Sánchez, A. R., & Rocha Perez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica *Apuntes universitarios*
- Gonzalez Cantu , R. (2016). Clima Laboral, Un Eje de la Sociología Organizacional *International Journal of Good Conscience*.
- González Sallo, A. (2021). *Propuesta de procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional y su incidencia en la fluctuación laboral en la UEB NO3. TRANSMETRO, Matanzas* [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas].
- Guartán , A., Torres, K., & Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *Digital Publisher*.

- Hendriks, M., Burger, M., & Rijsenbilt, A. (2020). Virtuous leadership: a source of employee well-being and trust. *Management Research Review*, 43.
- Hesse Zepeda, R., Gómez Ortíz, R. A., & Bonales Valencia, J. (2010). Clima organizacional de una institución pública de educación superior en Morelia, Michoacán, México *Instituto de investigaciones económicas y empresariales de la u.M.S.N.H.*
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*, 23.
- Irigoin Saavedra, L. (2022). *Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa Market Panita E.I.R.L, Jaén* Universidad César Vallejo].
- Jaén Arenas, d. (2019). Tendencias en gestión de recursos humanos en una empresa saludable y digitalizada. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies*.
- Jiménez Valero, B. (2012). Procedimiento de evaluación y mejora de la gestión de la innovación en la hotelería *Ingeniería industrial*.
- Kuenz, m., mayer, d. m., & greenbaum, r. l. (2019). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel psychology*.
- Macías García, E. K., & Vanga Arvelo, M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista venezolana de gerencia*.
- Mejía-Chavarría, A. I. (2019). Revisión de la literatura de clima organizacional, estado del arte
- Mejía-Giraldo, J. F. (2020). Relación entre el principio de reciprocidad y el compromiso del consumidor *Revista de ciencias de la administración y economía*.
- Noboa Salazar, J. G., Barrera Cosiun, G. J., & Rojas Torres, D. (2019). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *Ecociencia*
- Nocker, M., & Sena, V. (2019). Big Data and Human Resources Management: The Rise of Talent Analytics. *University of Essex*.
- Okada, I. (2020). A Review of Theoretical Studies on Indirect Reciprocity. *Games*.
- Palomino Tarazona, M. R., Alanya-Beltran, J., Vera Nuñez, G. G., & (2022). Recursos humanos y gestión empresarial en Ingelectros Perú S. A. en Los Olivos Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*.
- Pedraza Melo, N. A. (2019). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *INNOVA*.
- Pilligua Lucas, C. F., & Arteaga Ureta, F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos De Administración*.
- Quiñónez Ku, V. X. (2013). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la pontificia universidad católica del ecuador sede esmeraldas (pucese)* [Tesis previa a la obtención del título de magíster en administración y dirección de empresas Universidad tecnológica israel].
- Ramírez Ramírez, D. (2022). *Análisis de la fluctuación laboral en la unidad presupuesta salud pública de Moa* [Tesis de diploma en opción al título de licenciado en economía Holguín].
- Ramos Díaz, J., Macías Mesa, J. A., & García Rodríguez, C. M. (2008). Desarrollo y perspectivas de la gestión empresarial en cuba. El ejemplo de la corporación cimex *Ingeniería industrial*.
- Rodríguez, A. M., Segura, X., Elizondo, M. D., Moreno, R., & Montalvo, J. (2020). Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. Estudio de caso: Empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México *Revista Espacios*, 41.

- Rodríguez Caballero, Y. (2011). *Diagnóstico del Clima Organizacional del Banco de Crédito y Comercio Sucursal 3521 Varadero* [Tesis en opción al título de ingeniero industrial, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos].
- Sadullah Hussainy , S. (2022). Organizational climate: From literature review to agenda ahead *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*
- Sagredo Lillo, E., & Castelló Tarrida, A. (2019). Gestión directiva y clima organizacional en la educación de personas adultas en Chile *Revista actualidades investigativas en educación*, 19.
- Sandoval Caraveo, M. D. C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*
- Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual *INFODIR*.
- Simbron-Espejo, S. F., & Sanabria-Boudri, F. M. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente *Cienciamatria*.
- Simbron Espejo, S. F., & Sanabria-Boudri , F. M. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente *Revista interdisciplinaria de humanidades, educación, ciencia y tecnología*.
- Solórzano-Espinoza , N. V., Parra-Ferrié, C., & Espinoza-Arauz , M. Y. (2020). Clima laboral y su incidencia en el desempeño de los funcionarios del registro de la propiedad Manta – EP. – Manabí *Polo de conocimiento*.
- Valeri, M., & Baggio, R. (2020). Social network analysis: organizational implications in tourism management *International Journal Of Organizational Analysis*.
- Villasana Arreguín, L. M., & Sánchez Macías, A. (2020). Factores que influyen en la motivación y rendimiento de trabajadores del conocimiento *Revista San Gregorino*.
- Yessy Yovina, V., & Muhamad Toyib, D. (2019). The Influence Of Organizational Culture, Work Environment And Work Motivation On Employee Discipline In PT Jasa Marga (Persero) TBK, Medan Branch, North Sumatra, Indonesia. . *American International Journal Of Business Management*, 2.

Anexos

Anexo No 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.

1	V		F		21	V		F		41	V		F		61	V		F	
2	V		F		22	V		F		42	V		F		62	V		F	
3	V		F		23	V		F		43	V		F		63	V		F	
4	V		F		24	V		F		44	V		F		64	V		F	
5	V		F		25	V		F		45	V		F		65	V		F	
6	V		F		26	V		F		46	V		F		66	V		F	
7	V		F		27	V		F		47	V		F		67	V		F	
8	V		F		28	V		F		48	V		F		68	V		F	
9	V		F		29	V		F		49	V		F		69	V		F	
10	V		F		30	V		F		50	V		F		70	V		F	
11	V		F		31	V		F		51	V		F		71	V		F	
12	V		F		32	V		F		52	V		F		72	V		F	
13	V		F		33	V		F		53	V		F		73	V		F	
14	V		F		34	V		F		54	V		F		74	V		F	
15	V		F		35	V		F		55	V		F		75	V		F	
16	V		F		36	V		F		56	V		F		76	V		F	
17	V		F		37	V		F		57	V		F		77	V		F	
18	V		F		38	V		F		58	V		F		78	V		F	
19	V		F		39	V		F		59	V		F		79	V		F	
20	V		F		40	V		F		60	V		F		80	V		F	

Fuente: (Aguila Fuentes, 2021).

Anexo No2: Encuesta de clima laboral Empresa Eléctrica de Matanzas.

Cargo con responsabilidad _____

Trabajador_____

Edad_____

Tiempo de trabajo en la empresa _____

Con la presente encuesta se pretende conocer cómo los trabajadores perciben el clima laboral. Es una encuesta anónima donde no hay que dar respuestas positivas ni negativas. Requerimos de usted la máxima colaboración y sinceridad a responder. Por favor, no deje ninguna pregunta en blanco. **Su opinión es importante. ¡Muchas gracias!**

- 1. Marque con una (X) los valores con los que usted se siente identificado como trabajador.**

_____ Responsabilidad social _____ Cultura de servicio _____

Profesionalidad

_____Integridad moral _____ Sentido de pertenencia _____ Unidad

_____Solidaridad _____ Agilidad Empresarial _____

Innovación

- 2. Marque con una (X) en qué medida está de acuerdo o no con las siguientes afirmaciones relacionadas con su unidad organizativa y la empresa.**

No.	Preguntas	Satisfecho	Parcialmente satisfecho	Totalmente insatisfecho
1	Las condiciones de mi área de trabajo son adecuadas			
2	La empresa me ofrece posibilidades de desarrollo técnico y profesional.			
3	La remuneración salarial que recibo está acorde con las funciones y responsabilidades que realizo.			
4	Recibo de mi jefe directo la información u orientaciones que necesito para realizar mi trabajo.			
5	Ante un problema de trabajo mi unidad organizativa participa activamente en su solución.			

6	Entre las áreas de mi unidad organizativa se comunican y comparten las informaciones necesarias para el trabajo.			
7	En mi área de trabajo me facilitan la preparación y/o entrenamiento que necesito para desempeñar mis funciones.			
8	Me siento comprometido con los objetivos de trabajo de mi unidad organizativa.			
9	Nuestra empresa goza de un buen prestigio nacional			
10	La organización del trabajo en mi área permite la realización efectiva de las tareas.			
11	Tengo garantizados los medios, recursos y herramientas necesarias para el trabajo.			
12	Me siento bien como trabajador de la organización.			
13	Mi Jefe directo planifica de conjunto conmigo las tareas a realizar.			
14	Tengo acceso a las informaciones en los sitios corporativos de la empresa.			
15	Recibo el reconocimiento moral necesario por el resultado de mi trabajo.			
16	Mi jefe directo participa en la resolución de los conflictos que surgen en el área de trabajo.			
17	En mi área de trabajo se promueve el intercambio de información y/o conocimiento.			
18	Me gustaría continuar trabajando en la empresa.			
19	Mi jefe directo escucha mis opiniones y sugerencias para mejorar el trabajo.			
20	Las funciones a realizar se corresponden con las funciones aprobadas para el cargo.			
21	Tengo posibilidades de un horario flexible para realizar mi trabajo.			
22	Mi unidad organizativa garantiza a los trabajadores los beneficios para el bienestar laboral.			
23	Mi desempeño laboral es correctamente evaluado por mi jefe directo.			
24	El jefe máximo de mi unidad organizativa goza de prestigio ante los trabajadores.			
25	En mi área de trabajo tengo posibilidades de crear, innovar y aportar ideas para un mejor			

	desempeño.			
26	Nos informan oportunamente los resultados del cumplimiento de los objetivos de trabajo de mi unidad organizativa.			
27	Las acciones de capacitación recibidas me posibilitan un mejor desempeño de mi cargo.			
28	Me siento motivado (a gusto) para realizar mi trabajo.			
29	Recomendaría la empresa a otras personas como una opción para trabajar.			
30	Se percibe un correcto aprovechamiento de la Jornada Laboral en mi área de trabajo.			

3. Existe un clima laboral favorable en mi unidad organizativa:

De acuerdo _____ Parcialmente de acuerdo _____ En desacuerdo _____

4. En sentido general, valore cómo usted se siente como trabajador de la UNE.

_____ Satisfecho _____ Medianamente satisfecho _____
 Insatisfecho

5. Mencione 3 aspectos fundamentales que desearía mejorar en su unidad organizativa.

Fuente: Empresa eléctrica de Matanzas

Anexo No 3: Encuesta de clima laboral de la Empresa Eléctrica de Matanzas
Modificada

Cargo con responsabilidad _____ Trabajador_____

Edad_____ Tiempo de trabajo en la empresa _____

Con la presente encuesta se pretende conocer cómo los trabajadores perciben el clima laboral, entendiendo por este el estado de satisfacción que se tiene en el entorno laboral y los compañeros de trabajo con quienes se relacionan en su unidad organizativa. Es una encuesta anónima donde no hay que dar respuestas positivas ni negativas. Requerimos de usted la máxima colaboración y sinceridad a responder. Por favor, no deje ninguna pregunta en blanco. **Su opinión es importante. ¡Muchas gracias!**

6. Marque con una (X) los valores con los que usted se siente identificado como trabajador.

____ Responsabilidad social ____ Cultura de servicio ____
Profesionalidad
____Integridad moral ____ Sentido de pertenencia ____ Unidad
____Solidaridad ____ Agilidad Empresarial ____
Innovación

7. Marque con una (X) en qué medida está de acuerdo o no con las siguientes afirmaciones relacionadas con su unidad organizativa y la empresa.

No.	Preguntas	De acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Las condiciones de mi área de trabajo son adecuadas			
2	La empresa me ofrece posibilidades			

	de desarrollo técnico y profesional.			
3	La remuneración salarial que recibo está acorde con las funciones y responsabilidades que realizo.			
4	Recibo de mi jefe directo la información u orientaciones que necesito para realizar mi trabajo.			
5	Ante un problema de trabajo mi unidad organizativa participa activamente en su solución.			
6	Entre las áreas de mi unidad organizativa se comunican y comparten las informaciones necesarias para el trabajo.			
7	En mi área de trabajo me facilitan la preparación y/o entrenamiento que necesito para desempeñar mis funciones.			
8	Me siento comprometido con los objetivos de trabajo de mi unidad organizativa.			
9	La brigada goza de un buen prestigio en la OBET.			
10	La organización del trabajo en mi área permite la realización efectiva de las tareas.			
11	Tengo garantizados los medios, recursos y herramientas necesarias para el trabajo.			
12	Me siento bien como trabajador de la organización.			
13	Mi Jefe directo planifica de conjunto conmigo las tareas a realizar.			
14	Tengo acceso a las informaciones de la empresa relacionadas con mi actividad.			
15	Recibo el reconocimiento moral necesario por el resultado de mi			

	trabajo.			
16	Mi jefe directo participa en la resolución de los conflictos que surgen en el área de trabajo.			
17	En mi área de trabajo se promueve el intercambio de información y/o conocimiento.			
18	Me gustaría continuar trabajando en la empresa.			
19	Mi jefe directo escucha mis opiniones y sugerencias para mejorar el trabajo.			
20	Las funciones a realizar se corresponden con las funciones aprobadas para el cargo.			
21	Mi unidad organizativa garantiza a los trabajadores los beneficios para el bienestar laboral.			
22	Mi desempeño laboral es correctamente evaluado por mi jefe directo.			
23	El jefe máximo de mi unidad organizativa goza de prestigio ante los trabajadores.			
24	En mi área de trabajo tengo posibilidades de aportar ideas para un mejor desempeño.			
25	Nos informan oportunamente los resultados del cumplimiento de los objetivos de trabajo de mi unidad organizativa.			
26	Las acciones de capacitación recibidas me posibilitan un mejor desempeño de mi trabajo.			
27	Me siento motivado (a gusto) para realizar mi trabajo.			
28	Recomendaría la empresa a otras personas como una opción para			

	trabajar.			
29	El clima laboral en mi área es bueno.			

8. En sentido general, valore cómo usted se siente como trabajador de la UNE.

_____ Satisfecho _____ Medianamente satisfecho _____ Insatisfecho

9. Mencione 3 aspectos fundamentales que desearía mejorar en su unidad organizativa.

Fuente: aproximación