



**FACULTAD
DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL**

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

Análisis de la incidencia del clima laboral en los índices de fluctuación laboral en la Empresa Suchel Jovel

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

Autor (a): Heidy Anet Infante Ruíz

Tutor: M. Sc. Edian Dueñas Reyes

Matanzas, 2024

Declaración de autoridad

Hago constar que el trabajo titulado: "Análisis de la incidencia del clima laboral en los índices de fluctuación laboral en la Empresa Suchel Jovel", fue realizado como parte de la culminación de los estudios, en opción al título de Ingeniero Industrial, por la autora Heidy Anet Infante Ruíz, 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.

Firma

Dedicatoria

A mi familia, especialmente:

-A mis padres y mi hermana, quienes han sido mi motor impulsor y el sustento para llevar a cabo este logro en mi vida y siempre salir adelante.

-A mis abuelos, los que están conmigo y los que me iluminan desde el cielo.

-A todos los que se han esforzado para que pueda ser una profesional.

Agradecimientos

Agradezco desde el fondo de mi corazón a todas aquellas personas que contribuyeron de una forma u otra con la realización de esta meta y han sido parte fundamental de mi formación profesional, a mi hermosa familia por siempre estar para mí, a mi esposo por su comprensión, a cada profesor que compartió su conocimiento, a mi tutor Edian por su ayuda y dedicación, a Alina por cada dato brindado y a mis amigos que juntos hemos alcanzado este sueño.

A todos, muchísimas gracias.

Resumen

La presente investigación se desarrolla en la Empresa Filial Suchel Jovel, entidad encargada de producir y comercializar jabones, detergentes, productos para la higiene personal y de uso industrial, perteneciente al Grupo Empresarial de la Industria Ligera del Ministerio de Industria, localizada en el municipio matancero de Jovellanos. El objetivo general es: analizar la incidencia del clima laboral en los índices de fluctuación laboral en el Taller de Fabricación y Envase de Detergente Líquido y Frascos de la Empresa Filial Suchel Jovel. Para el cumplimiento del objetivo se emplean una variedad de métodos teóricos y empíricos, entre ellos están: la revisión bibliográfica, el análisis documental, el empleo de técnicas y herramientas como: encuestas, cuestionarios de clima laboral, diferencia 6 y 7 del Servqual modificado, tormenta de ideas, diagrama Causa-Efecto y método Delphi ponderado. Además se utilizan el gestor bibliográfico EndNote, el Software SPSS y el paquete de Microsoft Office. El procedimiento seleccionado consta de tres etapas, con diferentes fases y pasos. Entre los resultados principales se obtiene que el Taller de Fabricación y Envase de Detergente Líquido y Frascos es el área de la empresa con mayor índice de fluctuación laboral, el clima laboral de esta área se clasifica como mejorable y las dimensiones afectadas son salario, trabajo y autonomía.

Palabras claves: clima laboral, diagnóstico, fluctuación laboral.

Abstract

This research is carried out in the Suchel Jovel Subsidiary Company, an entity in charge of producing and marketing soaps, detergents, products for personal hygiene and industrial use, belonging to the Light Industry Business Group of the Ministry of Industry, located in the municipality of Matanzas from Jovellanos. The general objective is: to analyze the impact of the work environment on the labor fluctuation indices in the Liquid Detergent and Bottles Manufacturing and Packaging Workshop of the Suchel Jovel Subsidiary Company. To achieve the objective, a variety of theoretical and empirical methods are used, among them are: bibliographic review, documentary analysis, the use of techniques and tools such as: surveys, work environment questionnaires, difference 6 and 7 of the modified Servqual, brainstorming, Cause-Effect diagram and weighted Delphi method. In addition, the EndNote bibliographic manager, SPSS software and the Microsoft Office package are used. The selected procedure consists of three stages, with different phases and steps. Among the main results, it is obtained that the Liquid Detergent and Bottles Manufacturing and Packaging Workshop is the area of the company with the highest rate of labor fluctuation, the work environment of this area is classified as improvable and the affected dimensions are salary, work and autonomy.

Keywords: work environment, diagnosis, job fluctuation.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1. Marco teórico referencial	7
1.1. Clima laboral.....	7
1.1.1. Rasgos del clima laboral	9
1.1.2. Dimensiones que abarca el clima laboral.....	10
1.1.3. Importancia del clima laboral.....	12
1.1.4. Diagnóstico de clima laboral.....	13
1.2. Fluctuación laboral	15
1.2.1. Fluctuación laboral y causas que la provocan	16
1.2.2. Consecuencias de la fluctuación laboral	17
1.3. Relación entre clima laboral y fluctuación laboral	18
Capítulo 2. Caracterización de la entidad objeto de estudio. Diseño metodológico de la investigación	20
2.1. Caracterización de la Empresa Filial Suchel Jovel.....	20
2.2. Selección del procedimiento a desarrollar en la investigación	23
2.3. Descripción del procedimiento seleccionado.....	26
Capítulo 3. Aplicación del procedimiento seleccionado para el diagnóstico del clima laboral en la Empresa Filial Suchel Jovel	37
3.1. Resultados de la aplicación del procedimiento seleccionado.....	37
Conclusiones.....	54
Recomendaciones	55
Referencias bibliográficas.....	56
Anexos	

Introducción

En la segunda mitad del siglo pasado, se lleva a cabo una revolución científica-técnica, donde los países del primer mundo, como consecuencia de los avances que trajo consigo esta revolución, fueron escenarios de un gran desarrollo en la ciencia de la administración (Santa Eulalia Mainegra *et al.*, 2012).

Ello implicó empezar a cuestionar los paradigmas que hasta esos momentos imperaban y comenzar a introducir nuevas formas de gestión, que dieron paso a la participación, al consenso, al liderazgo y a la creación de valores en las que prevaleciera una visión de futuro, donde la necesidad de interesar y motivar a los trabajadores se convirtió en la principal acción a acometer (Pedraza Melo, 2018). El clima laboral se determinó a partir de su desarrollo histórico.

Entre los primeros antecedentes históricos sobre el clima laboral podemos citar los estudios de Tolman (1926) que buscan explicar la conducta sobre “mapas cognoscitivos del ambiente”, la obra de Lewin (1935, 1939, 1951) que estudia los estilos de liderazgo grupal donde introduce el término “clima” como vínculo entre la persona y el ambiente, sin olvidar la teoría de la personalidad de Murray (1938) donde conceptualiza las fuerzas internas como “necesidades”, externas como “presiones” y la estrecha interrelación entre ellas; todas son una fehaciente muestra de que el camino hacia el clima laboral estaba abierto. Otros como Cornell (1955), Argyris (1958), Guellerman (1960), Halpin y Croft (1963) con sus investigaciones, también contribuyeron a sentar las bases para una futura conceptualización y caracterización del clima laboral (Miranda Lorenzo, 2019). Los autores que se dedicaron al estudio del clima laboral en el mundo establecieron su definición, objetivos, dimensiones, importancias, teorías e instrumentos para su dimensión (Botello Ramírez *et al.*, 2021).

Las primeras publicaciones relacionadas con este tema datan desde la segunda mitad del siglo XX. Múltiples fueron los esfuerzos de diversos investigadores por definirlo y es a partir de la década de los 80 que se nota un renacimiento en los aportes a este fenómeno. Hoy en día, estudios de este tipo se realizan anualmente en diversas empresas del mundo (Iglesias Armenteros *et al.*, 2018).

En tiempos recientes, la investigación en clima laboral fue activa, diversa y a lo largo de más de 50 años se generaron múltiples investigaciones (Arano Chávez *et al.*, 2016). Con el paso del tiempo son mayores los cambios y retos que se producen en el entorno empresarial, caracterizados por la globalización de la economía y el constante desarrollo de la ciencia y la tecnología, lo cual incide de forma directa en todos los procesos que se desarrollan en las entidades (Otaño Barrera, 2016).

El clima laboral es un factor clave para el éxito de cualquier entidad pública o privada (Arroyo España, 2023). Este, unido a la satisfacción laboral son dos factores de los entornos laborales que cobran gran importancia, dado que se relacionan con el desempeño de los trabajadores y con la efectividad de las organizaciones (Jita *et al.*, 2019).

Según González Santos (2020) se constituye en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia laboral, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. Siendo uno de los aspectos fundamentales en el contexto de la teoría de los sistemas de la gestión empresarial, el clima laboral, es un tema de permanente análisis en los debates e investigaciones del contexto global y local (Guzmán Reyes *et al.*, 2021).

Abordar el Clima Laboral implica comprender que se trata de un fenómeno multidimensional (Bravo Rojas *et al.*, 2023), que agrupa una serie de cualidades y elementos que pueden ser fácilmente medidos dentro de un contexto laboral y se perciben de forma directa e indirecta por parte de los empleados (Ríos López *et al.*, 2023).

Por su repercusión inmediata adquiere relevancia, tanto en los procesos como en los resultados, y ello incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo (Olivera Cuadra *et al.*, 2023). Para Pérez Álzate *et al.* (2023) se vincula a las emociones e impresiones que puedan tener los trabajadores sobre el ambiente laboral en el cual se desenvuelven día a día.

Las condiciones del clima laboral repercuten de manera directa en los resultados del trabajo de cada institución. Como se puede apreciar, el clima laboral debe brindar una percepción satisfactoria en el personal de una organización, además de posibilitar su medición dentro de un ambiente apropiado. El fin no debe ser solo trabajar sino sentirse cómodos con las actividades desarrolladas (Amaguaña Quezada *et al.*, 2024).

Las organizaciones para ser más competitivas, ponen la mirada en el clima laboral, por lo cual, se implementan estrategias laborales, según su importancia para que sean eficientes y eficaces (Olivera Garay *et al.*, 2021). Las mismas se encuentran en una interacción continua y compleja con las personas, reconociéndose cada vez más la importante labor que desempeña el hombre en la empresa.

El ser humano reacciona según el ambiente físico y psicológico en donde se encuentra, un ambiente positivo impulsa la motivación del personal, hace que se sienta en un estado de euforia y seguro de sus habilidades y destrezas lo que motiva a realizar las labores de forma extraordinaria brindando una maximización de sus conocimientos en las tareas encomendadas (Yaulilahua Huacho, 2023). Es el centro de toda empresa.

El talento humano, como ente en la organización, ha de mantener un proceso de renovación, donde los elementos transformadores de este transcurso influyen en la convivencia, relaciones interpersonales y el entorno laboral de las empresas (Clarke *et al.*, 2002).

En los momentos actuales uno de los problemas que frecuentemente se presentan en las organizaciones e influye de manera desfavorable sobre estas es la fluctuación laboral. El clima laboral y la fluctuación laboral están relacionados entre sí, ambos son temas de importante relevancia para la mayoría de las organizaciones, las cuales cada día se perfeccionan y buscan un continuo mejoramiento de su ambiente. Todas las dimensiones del clima laboral se encuentran asociadas a la fluctuación laboral.

Un hecho de especial importancia en este sentido es que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores laborales existentes, sino que depende de la percepción que posee el trabajador de ellos. Su percepción depende entonces, en buena medida, de las actividades, interacciones y las experiencias que cada miembro de la organización obtuvo en su quehacer en la empresa (Salazar Estrada *et al.*, 2009).

La fluctuación laboral es la parte de la movilidad de la fuerza de trabajo que comprende los movimientos no planificados de la misma entre empresas, unidades presupuestadas, organismos e instituciones y en consecuencia es un fenómeno nocivo por cuanto provoca daños económicos que se expresan en el deterioro de la productividad del trabajo, el resquebrajamiento de la disciplina laboral, disminución de la producción, aumento de los costos de adiestramiento y capacitación, entre otras (González Verde *et al.*, 2015). Es uno de los problemas que más se presentan en las instituciones hoy en día.

Este fenómeno se determina por diversas causas que inciden directamente en el hombre, la decisión de abandonar una organización puede estar dada por el nivel de satisfacción, las necesidades del individuo y la posibilidad de encontrar un puesto de trabajo mejor en otra organización (Ramírez Ramírez, 2022).

Los estudios de clima laboral y fluctuación laboral experimentaron cambios significativos a nivel mundial y despertaron gran interés en la última década, con un enfoque cada vez mayor en el bienestar de las personas y una mayor movilidad laboral por los cambios en el mercado laboral y en la economía global. Varios países del mundo reconocieron la necesidad de realizarlos ya que permiten conocer la situación actual de una empresa e identificar si sus trabajadores se sienten parte de ella.

Un adecuado o deficiente clima laboral tendrá consecuencias para la institución a nivel positivo o negativo, el clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la misma, mientras que el negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, impuntualidad, ausencias, actitudes negativas, descontento, insatisfacción, deterioro del ambiente de trabajo y baja productividad, lo cual conlleva a la salida del personal de trabajo.

Las organizaciones están más conscientes de la significación de crear un ambiente de trabajo positivo y motivador con el fin de retener talentos, obtener mejores resultados y éxitos en el futuro.

Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Deberá sentirse que se hace algo útil, algo que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza. Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas (Salazar Estrada *et al.*, 2009).

Cada día cobra mayor importancia que las empresas, esencialmente las cubanas, establezcan un clima laboral favorable para todos los elementos, tanto internos como externos, que son parte de ella, es necesario también mencionar qué: si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo posean, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios.

En Cuba, los estudios de clima laboral aún no son una práctica recurrente. No obstante, las entidades cubanas, inmersas como están en la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, donde uno de los principios básicos es lograr la competitividad, se hace necesario generalizar la práctica de estudiar el clima laboral, como una vía para la mejora continua y el perfeccionamiento de la gestión (Consuelo Bravo *et al.*, 2018). La fluctuación laboral (FL) en Cuba, aun cuando no se encuentra entre los casos más significativos, si mantuvo en los últimos años cifras importantes, que no solo es un problema global, sino que constituye un componente esencial para alcanzar y mantener el desarrollo social (Esteva Prado *et al.*, 2020).

El país tiene ante sí la urgente necesidad de capital, mercado, tecnología y, sobre todo, de alcanzar un nivel de excelencia superior que le permita, en algunos casos, insertarse en nuevos y más exigentes mercados (Díaz-Canel Bermúdez, 2021).

En este escenario se encuentra la Empresa Filial Suchel Jovel, uno de los centros de producción de la Empresa Suchel perteneciente al Grupo Empresarial de la Industria Ligera del Ministerio de Industria, entidad encargada de producir y comercializar jabones, detergentes, productos para la higiene personal y de uso industrial. Se localiza en el municipio matancero de Jovellanos, en la Carretera Central, Km.156.

La misma detectó algunos síntomas de insatisfacción en sus trabajadores, inestabilidad en los puestos de trabajo, ausentismo, mala gestión y falta de oportunidades, lo cual conllevó a altos índices de fluctuación en comparación con períodos anteriores. La dirección de la empresa se insertó en la realización de un estudio orientado a la búsqueda de espacios de mejora para el perfeccionamiento de su gestión y el logro de la integración entre los intereses individuales y los de la organización.

Debido a ello se hace necesario tener en cuenta la incidencia del clima laboral en los índices de fluctuación laboral.

La presente investigación define como **problema científico**: ¿cómo contribuir a la mejora del índice de fluctuación laboral del Taller de Fabricación y Envase de Detergente Líquido y Frascos de la Empresa Filial Suchel Jovel a partir del clima laboral? Para darle solución al problema planteado se establece como **objetivo general**: analizar la incidencia del clima laboral en los índices de fluctuación laboral en el Taller de Fabricación y Envase de Detergente Líquido y Frascos de la Empresa Filial Suchel Jovel.

Para dar cumplimiento al mismo se plantean los **objetivos específicos**:

1. Sistematizar los elementos teóricos para la comprensión de los constructos: clima laboral, fluctuación laboral y diagnóstico, a partir del análisis de los referentes teóricos estudiados en la literatura nacional e internacional.
2. Proponer un procedimiento para el análisis de la incidencia del clima laboral en los índices de fluctuación laboral a partir del análisis de los componentes metodológicos estudiados.
3. Aplicar el procedimiento propuesto para el análisis de la incidencia del clima laboral en los índices de fluctuación laboral en el Taller de Fabricación y Envase de Detergente Líquido y Frascos de la Empresa Filial Suchel Jovel.

Para el desarrollo de la investigación y darle cumplimiento a los objetivos anteriores, se emplearon una variedad de métodos teóricos y empíricos. Entre ellos están: la revisión bibliográfica, el análisis documental, el empleo de técnicas y herramientas como: encuestas, cuestionarios de clima laboral, tormenta de ideas, diferencia 6 y 7 del Servqual modificado, método Delphi ponderado y diagrama Causa-Efecto. Además se utilizó el gestor bibliográfico EndNote, el Software SPSS y el paquete de Microsoft Office.

La investigación se estructura de la forma siguiente:

Capítulo I. Marco teórico referencial: comprende el análisis de los referentes teórico-prácticos sobre la temática objeto de estudio.

Capítulo II. Caracterización de la entidad objeto de estudio. Diseño metodológico de la investigación: comprende la caracterización de la entidad, propuesta del procedimiento a implementar, descripción del mismo y herramientas empleadas.

Capítulo III. Aplicación del procedimiento para el diagnóstico del clima laboral en la Empresa Filial Suchel Jovel: se aplica el procedimiento propuesto, se presentan los resultados de la investigación y se propone el plan de acción para la mejora continua.

Seguidamente se ofrecen las conclusiones de la investigación, las recomendaciones, referencias bibliográficas analizadas y los anexos necesarios para la comprensión del trabajo.

La revisión bibliográfica tanto internacional como nacional incluye el estudio de un total de 77 obras. Según la fecha de publicación, el porcentaje correspondiente a los últimos cinco años es el 63 %, por lo que es actual. El 27 % corresponde a tesis y el 66 % a artículos científicos. Además, el 10 % es en idioma extranjero.

Capítulo 1. Marco teórico referencial

En este capítulo se relacionan los principales conceptos y definiciones basadas en la conceptualización de diferentes autores y especialistas, que constituyen los fundamentos teóricos de la investigación.

1.1. Clima laboral

El clima laboral se fundamenta y construye en base a la opinión sobre las relaciones laborales que se desarrollan en el entorno laboral, que tiene cada individuo perteneciente a una empresa, organización, compañía o cualquier tipo de institución compuesta por empleados y jefes. Esta acepción resulta un elemento trascendental en ambiente laboral de cada empresa ya que influye en gran medida sobre el rendimiento de los empleados, esto debido a que el grado de aceptación que sienta el trabajador hacia los objetivos empresariales, influirá en el grado de bienestar en la misma, permitiendo ejecutar sus actividades eficazmente lo cual conlleva al crecimiento profesional y de la empresa (Ninacuri Moya, 2023). Es un componente indispensable para obtener resultados positivos (De Souza Prado *et al.*, 2023).

En la tabla 1.1 se muestran algunas definiciones del mismo, según diferentes autores.

Tabla 1.1. Definición de clima laboral según autores.

Autor (año)	Definición
Likert (1961)	El estado psicológico del entorno laboral que influye en el comportamiento o los sentimientos de los empleados.
Chiavenato (2009)	Es la cualidad o propiedad del ambiente laboral que perciben o experimentan los miembros de la organización e influyen en su comportamiento.
Pastor Guillén (2018)	Menciona tres diferentes concepciones del término clima laboral; la primera lo define como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción y/o la productividad. La segunda señala que se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes. Finalmente, la tercera menciona que se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual.
Arifin <i>et al.</i> (2020)	El clima laboral es la percepción que tiene una persona de lo que brinda la organización y se utiliza como base para determinar el comportamiento de los nuevos miembros de la organización.

Cajiao Eraso (2021)	Es la cualidad o propiedad del ambiente laboral, que se perciben o se experimenta en los miembros de las organizaciones, y que además influyen en sus comportamientos. Para que las personas puedan trabajar bien, sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella, y también entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal de las empresas.
AlHaraisa <i>et al.</i> (2021)	Conjunto de instalaciones y fuerzas tales como sociales, físicas, tecnológicas y políticas que tienen un efecto directo e indirecto sobre los empleados dentro de la organización y cómo los empleados ven o ven su organización que se refleja en su desempeño.
Sumba Bustamante <i>et al.</i> (2022)	Es un interfaz que forma parte de la comunicación de una empresa donde los trabajadores deben tener un espacio suficiente para que su labor sea amena y además se debe fortalecer los beneficios y tengan un buen rendimiento en su lugar de trabajo.
Ponce <i>et al.</i> (2022)	El clima laboral es un ente fundamental que construye cada persona de la organización en base a su experiencia y las percepciones, tanto físico como humanas en donde desarrollan sus actividades cotidianas y siendo un indicador fundamental puesto que un mal clima laboral constituye un grave obstáculo para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que la integran.
Carrillo Carreño <i>et al.</i> (2023)	El clima laboral es aquel que refleja los diversos valores, actitudes y las diferentes creencias de los colaboradores con los que cuenta una organización para su razón de ser, y debido a esto se transforman en elementos del clima de trabajo y establece el distintivo de una organización donde se proyecta una imagen no solo en el interior de la compañía sino en la parte externa de la misma.
Medina Estrada (2024)	Es un componente innato e integral de cualquier organización. El clima laboral constituye el entorno inherente en el que se producen los esfuerzos, lo que fomenta las conexiones entre las personas involucradas.

Fuente: elaboración propia.

Como se pudo observar, existen muchas definiciones sobre el clima laboral expuestas por diferentes autores, puesto que el término clima laboral se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente laboral, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes (Ponce Pincay *et al.*, 2023).

De todos los enfoques sobre el concepto de clima laboral, el que demuestra mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene acerca de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima laboral refleja la interacción entre características personales y laborales (González Santos, 2020).

En resumen el término Clima Laboral se conceptualiza por una fuente diversa de autores. Se basa en el ambiente laboral que se desarrolla en cada organización, repercute en cada miembro de la misma y abarca tanto la parte física como la emocional y la mental. Un buen clima laboral permite que los trabajadores se sientan motivados y satisfechos, lo cual repercute de manera positiva y en consecuencia se logra alcanzar mayor productividad.

1.1.1. Rasgos del clima laboral

El clima laboral tiene las siguientes características (Simbron Espejo *et al.*, 2020).

-Dice referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.

-Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

-Tiene una cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de la organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten de forma relevante el devenir laboral, una situación de conflicto de no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima laboral por un tiempo comparativamente extenso.

-Tiene un cierto impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

-Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros con esta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores "no tienen la camiseta puesta", normalmente tienen un muy mal clima laboral.

-Se afecta por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y - sin darse cuenta - contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable, en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una

organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

-Se afecta por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes e irresponsabilidades de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización. Este un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se esfuerzan mutuamente en una escala que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección –clima laboral parecería requerir.

-El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorada. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima laboral.

-El cambio en el clima laboral es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la estabilización se establezca en una nueva configuración.

En relación con lo expuesto anteriormente, se puede señalar que el Clima Laboral posee varias características y abarca numerosas dimensiones. Es medible, permanente a pesar de los cambios que pueda experimentar, se afecta por diferentes variables, las cuales también pueden afectarse por él. Ofrece una imagen de la relaciones entre la empresa y sus empleados e influye sobre cada miembro de la misma.

1.1.2. Dimensiones que abarca el clima laboral

García (2006) citado por Barrios Barrios *et al.* (2020) plantea que las dimensiones del clima laboral son consideradas como las descripciones de percepciones o situaciones significativas desde el punto de vista de la psicología. A través de los años, existieron diversos autores que se dedicaron al estudio del clima laboral, los cuales establecieron diversas dimensiones, algunas de ellas guardan características comunes.

Para comprender y conocer el origen del clima laboral de una organización es necesario considerar aquellas dimensiones y variables que juegan un papel fundamental en la conducta y perspectivas de

los colaboradores, lo que incide en la percepción del ambiente que rodea al talento humano (Antequera Amaris *et al.*, 2022).

Silva Freire (2009) considera como dimensiones del clima laboral: autonomía, innovación, entusiasmo y apoyo, liderazgo, reconocimiento, recompensa.

Gómez y Vicario (2010), citado por Vasquez Seminario (2023), plantean como dimensiones de clima laboral: satisfacción laboral, autonomía, relaciones sociales, unión y apoyo entre compañeros, consideración de directivos, beneficios y recompensas, motivación, liderazgo.

Según Antequera Amaris *et al.* (2022): Likert (1968) plantea que el clima laboral está compuesto por ocho dimensiones dado por el método de mando, la motivación, comunicación, interacción e influencia, resolución de problemas y toma de decisión, planificación, control, y capacitación y adiestramiento. Litwin y Stringer (1968) analizan el clima laboral, fijando nueve dimensiones, directamente relacionadas con cierta propiedad de la compañía, las cuales son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad. Silva (1992), en su estudio del clima laboral contempla dimensiones agrupadas según la autonomía individual, grado de estructura, orientación hacia la recompensa, consideración, entusiasmo y apoyo, y la orientación hacia el desarrollo. Mientras que Méndez (2006), plantea que para estudiar y analizar el clima es necesario contemplar variables y factores que influyen en la construcción de este, por lo que plantea una serie de dimensiones: estructura, responsabilidad, resultados y recompensas, comunicación, relaciones, apoyo y cooperación, conflictos, obstáculos, control, toma de decisión, riesgo. Los referentes teóricos Likert (1968), Litwin y Stinger (1968) y Méndez (2006), dieron origen a las dimensiones del clima laboral emergentes, adaptadas a las condiciones actuales de la era global, lo que posibilitará mediante la estructura, liderazgo, metas u objetivos, motivación, comunicación, relaciones, control y contratación y prebendas, la gestión estratégica del talento humano que requiera las necesidades competitivas del entorno.

Las dimensiones del clima laboral son características susceptibles medidas en una organización. Todas influyen en el comportamiento de cada individuo e inciden en la percepción del ambiente que rodea al talento humano. La mayoría de ellas son variables aunque se encuentran algunas que coinciden entre los diferentes criterios. La autora considera que las dimensiones que presentan mayor grado de importancia son: liderazgo, comunicación, autonomía, innovación, motivación, recompensa y apoyo, la cuales serán objeto de estudio de la presente investigación.

Liderazgo: trata de un proceso mediante el cual se ejerce una influencia intencionada sobre otras personas, para guiar las actividades dentro de un grupo o una organización (Arjomandi, 2022).

Comunicación: según Litwin y Stringer (1968) citado por Ninacuri Moya (2023) son las herramientas o medios de interacción entre jefes y colaboradores para exponer los elementos fundamentales de la organización.

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

Innovación: según Silva Freire (2009) consiste en la percepción de los empleados respecto al grado en el que se destaca la variedad, el cambio y los nuevos enfoques en la organización.

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

Motivación: la motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Para poder comprender el comportamiento de los trabajadores es necesario tener conocimiento de qué los motiva, es decir, saber qué es aquello que impulsa a un trabajador a actuar de determinada manera (Pacheco *et al.*, 2020). La dimensión motivacional es la voluntad de hacer grandes esfuerzos para lograr los objetivos de poder esforzarse por complacer necesidades del individuo. El aspecto motivacional plantea la distribución de practicar un alto nivel de esfuerzo para lograr los objetivos causados al prestar atención al esfuerzo de devolver algunas de las necesidades del tipo (Huamán Rinza, 2020).

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

1.1.3. Importancia del clima laboral

En los últimos tiempos, la Gestión de Recursos Humanos ha tomado importancia para las organizaciones, en especial para los servicios públicos, pues resulta ser un área de interés que ayuda a generar ventajas competitivas para cualquier organización (Chiang Vega *et al.*, 2017). Debido a ello la realización de investigaciones laborales comienzan a adquirir mayor relevancia. El estudio de clima laboral resulta ser fundamental por ser la clave que le permite evolucionar a nivel general. Un ambiente positivo genera beneficios tanto para los empleados como para la organización misma.

Según Flores Correa *et al.* (2021) es una parte importante para que las empresas tengan éxitos, ya que un colaborador satisfecho puede lograr grandes resultados individuales y colectivamente esto a su vez generaría mayor rentabilidad a la organización. Constituyéndose en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia laboral, condición indispensable

en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional (Moreira Moreira, 2016).

Calcina Calcina (2014), menciona que el clima laboral es un asunto de relevancia para aquellas organizaciones que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. Realizar un estudio de clima laboral permite detectar aspectos claves que pueden impactar de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Podemos indicar que la gran importancia del clima laboral es vincular los objetivos de la organización con el comportamiento de los colaboradores, fundamentado en las actitudes, creencias y valores de ellos, y teniendo en cuenta que esto se correlaciona para realimentar al clima de la organización y su cultura (Sumba Bustamante *et al.*, 2022). Sin duda alguna, el ambiente laboral que perciban los trabajadores determina su progreso profesional, porque al generar un entorno positivo fundamentado en la mejora continua hace más probable que el personal esté motivado para cumplir con sus actividades, por ende, el clima laboral que presente cada organización es imprescindible debido a que es el lugar donde se desenvuelven (Navarrete Navarrete *et al.*, 2024).

Para que las organizaciones funcionen eficientemente es de suma importancia que prevalezca un clima laboral de armonía, por lo que se deben considerar los aspectos psicológicos que afectan el desempeño de los trabajadores en su conducta o comportamiento y se relaciona de manera directa con las percepciones que el trabajador percibe en su centro de trabajo, e implica también la relación con su entorno laboral y con el medio ambiente (Villanueva Silvia *et al.*, 2017).

1.1.4. Diagnóstico de clima laboral

Se entiende por diagnóstico la identificación de la naturaleza o esencia de una situación o problema y de la causa posible o probable del mismo, el proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización empresarial en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, mediante la aplicación de técnicas específicas que permiten llegar a un conocimiento (Madan *et al.*, 2017).

Según Hernández Juárez *et al.* (2016) todo el procedimiento de diagnóstico de clima laboral, se estructura alrededor de la valoración de cuatro factores que por sí mismos constituyen las metas fundamentales de la función de Recursos Humanos (integración, satisfacción, motivación, moral).

El diagnóstico laboral además, está determinado por algunos elementos, para facilitar su comprensión el mismo se puede dividir en tres etapas principales (Bravo Díaz *et al.*, 2018):

-Generación de información, la cual abarca a su vez tres aspectos:

a) La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.

b) La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes: los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).

c) La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

-Organización de la información, en donde es necesario considerar tres elementos claves:

a) El diseño de procedimientos para el proceso de la información.

b) El almacenamiento apropiado de los datos.

c) El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

-Análisis e interpretación de la información, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

Los resultados que se obtienen de un diagnóstico de clima laboral según López Fernández *et al.* (2020) son:

-Retroalimentación: la retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

-Incremento en la interacción y la comunicación: a creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta.

-Participación: esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del diagnóstico laboral.

-Responsabilidad creciente: esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del diagnóstico laboral que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la gestión del diagnóstico laboral, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autodirigidos, y la participación.

El diagnóstico del clima laboral permite la articulación de la dimensión de personas y la dimensión de los sistemas, para comprender la dinámica laboral dentro de un corte temporal específico (Brito Carrillo *et al.*, 2020).

La autora considera que la aplicación del diagnóstico de clima laboral en una empresa permite identificar las áreas de oportunidad, determinar los elementos que influyen de manera negativa y afectan la dinámica de trabajo, así como las acciones que pueden contribuir a mejorarlos. Es decir, proporciona información acerca de la situación que atraviesa la organización en un momento dado.

1.2. Fluctuación laboral

La palabra “fluctuación” proviene del latín fluctuari o fluctuare, que significa agitarse de un lado para otro, a lo que se le agrega laboral, para hacer referencia al ámbito donde se desarrolla ese movimiento. Son varios los autores que trabajaron este tema, entre ellos se destacan Chruden y Sherman (1980), Arias (1990), Chiavenato (2000). En su mayoría coinciden en tratarla como el ingreso y el egreso de personas a la organización (Puebla González *et al.*, 2020). La tabla 1.2 muestra algunas definiciones de fluctuación laboral según otros autores.

Tabla 1.2. Definición de fluctuación laboral o rotación del personal según autores.

Autor (año)	Definición
García (1985)	La fluctuación laboral, como fenómeno laboral más frecuente en muchas organizaciones, consiste en los movimientos de entrada y salida definitivos de los trabajadores en la organización, durante un período de tiempo.
Córdova Herrera (2019)	El término rotación de recursos humanos se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.
Rodríguez Masjuan (2020)	Movimientos de entrada y salida definitiva que ocurren entre los empleados de una empresa en un período determinado. Esto incluye tanto las salidas voluntarias como las sanciones laborales.
Ulloa (2006) citado por Esteva Prado <i>et al.</i> (2020)	Se entiende por fluctuación de personal la relación que se establece entre el conjunto de personas que ingresan y salen de la organización, ya sea voluntaria o involuntariamente; comprende además el conjunto de cambios de los puestos de trabajo, tanto a la entrada como a la salida.

Torres Valdespino <i>et al.</i> (2023)	La fluctuación laboral no es más que la relación que se establece entre el conjunto de personas que ingresan y salen de la organización, comprende los cambios de los puestos de trabajo tanto a la entrada como a la salida. Es un proceso multicondicionado, considerándose los factores laborales, sociales y personales los de mayor incidencia.
--	--

Fuente: elaboración propia.

En síntesis, el término fluctuación laboral, también se conoce como rotación del personal, inestabilidad o movilidad laboral, entre otros. Hace referencia al movimiento de altas y bajas de la fuerza laboral dentro y fuera de una organización en un período determinado. Incluye tanto la salida como la entrada del personal, ya sean producidas de manera voluntaria o involuntaria.

1.2.1. Fluctuación laboral y causas que la provocan

Torres Valdespino *et al.* (2023), plantea que existen dos tipos de fluctuación laboral: Fluctuación Laboral Real (externa e interna) y la Fluctuación Laboral Potencial.

- La Fluctuación Laboral Real es externa, cuando el movimiento se produce hacia una organización ajena al sector de origen, donde el individuo ha recibido su sistema de entrenamiento profesional básico. La fluctuación laboral real se considera interna, cuando el movimiento se produce de una unidad laboral a otra dentro del sector de procedencia, sin cambios esenciales en el contenido y dinámica de trabajo.
- La Fluctuación Laboral Potencial está relacionada con el deseo latente del trabajador de abandonar su centro de trabajo en un momento dado, el cual no se ha hecho efectivo por no haber encontrado el empleo que reúna los requisitos que desea y que se corresponda con sus expectativas, pero la posibilidad del abandono permanece oculta entre ellos y se materializará o no, de acuerdo con la dinámica de las condiciones y motivaciones de cada trabajador deseoso de abandonar su centro de trabajo.

La fluctuación laboral es uno de los problemas que frecuentemente se presentan en las empresas, que se ocasiona tanto por las insuficiencias de la gestión de recursos humanos como por las expectativas y necesidades de los trabajadores, afectan no solo la productividad de la entidad, sino también su cultura y su marca empleadora. En los momentos actuales existen diversos factores que influyen en el desinterés y en la pérdida del sentido de pertenencia de los trabajadores, hacia la empresa donde trabajan, incentivándolos a marcharse de manera definitiva (Vázquez Hidalgo *et al.*, 2021).

Según Almeda (2017) citado por Avila Leyva *et al.* (2018) algunos de los principales motivos por los que un empleado decide renunciar a su puesto de trabajo son los siguientes:

- Un mal clima laboral
- Remuneración
- Crecimiento personal
- Motivación
- Una mala supervisión del trabajo
- El propósito de la empresa no encaja
- Un proceso de selección inadecuado

Según García (1985), citado por Vázquez Hidalgo *et al.* (2021), las salidas de personal de una organización pueden ser resultado de diversas causas y se pueden agrupar de la manera siguiente:

-Salidas inevitables o biológicas: se refieren a las bajas que ocurren debido a razones relacionadas con el fin de la vida laboral, como la muerte, jubilación e incapacidad para trabajar.

-Salidas socialmente necesarias: estas bajas están determinadas principalmente por necesidades sociales y la empresa no puede o no debe influir en su reducción. Ejemplos de esto son cuando un empleado comete un acto ilegal como fraude o robo.

-Salidas por motivos personales: son las bajas que los empleados promueven voluntariamente debido a factores relacionados con su vida personal.

-Salidas por motivos laborales: aquí se incluyen las bajas que son impulsadas por los propios empleados debido a razones salariales, condiciones ambientales anormales, inconvenientes con los horarios de trabajo, desacuerdo con los métodos de gestión, distancia del lugar de trabajo, desempeño de tareas incompatibles con sus habilidades o intereses profesionales, entre otras razones similares.

-Salidas por decisión de la empresa: engloba las bajas en las que la empresa toma la decisión, no el trabajador, y se considera positiva o beneficiosa para el trabajo de la empresa. Estas bajas pueden ser resultado de disciplina, incumplimiento del contrato debido a incompetencia o falta de aptitud para el puesto, separaciones por razones de reestructuración o vencimiento del plazo de contrato.

1.2.2. Consecuencias de la fluctuación laboral

La fluctuación laboral tiene impacto directo en la organización y trae consigo una serie de efectos negativos tanto para los trabajadores como para la organización misma.

Las consecuencias de la fluctuación laboral generalmente se agudizan cuando resulta extremadamente difícil ocupar el puesto de trabajo vacante, sobre todo si estos son poco atractivos y con baja remuneración, pertenecientes a empresas que proyectan una imagen negativa en el entorno

donde desenvuelven su actividad. Ante esta situación, las empresas recurren a diferentes estrategias, una de estas es la de ocupar el puesto abandonado, con trabajadores que requerían previamente un período de aprendizaje y de adaptación; otros deciden sobrecargar al resto de los trabajadores con las funciones del puesto abandonado. En cualquier caso, las consecuencias se traducen en afectaciones a los niveles de eficiencia y productividad previstos para la organización (Méndez Bordón *et al.*, 2014).

“La movilidad laboral, planificada o no, tiene efectos significativos en las organizaciones dado que los nuevos empleados deben ser contratados y capacitados, por lo que resulta necesario un período de aprendizaje y adaptación, que garantice no comprometer los niveles de eficiencia previstos por la organización” (Zaballa Gomariz *et al.*, 2021).

Un alto índice de fluctuación laboral no solo provoca el aumento de costes asociados a la selección, capacitación y formación de los nuevos empleados sino también ocasiona inestabilidad e inseguridad laboral, la pérdida de conocimientos, talento y trabajadores con experiencia, dificultades para la planificación y el logro de objetivos y metas, entre otras, lo cual conlleva a la baja productividad.

1.3. Relación entre clima laboral y fluctuación laboral

Las empresas competitivas deben ocuparse entre otras cosas de estudiar su propio clima laboral; analizar cómo influyen la fluctuación laboral, los estilos de liderazgo, los procesos de comunicación y motivación, las políticas de personal, entre otros, en la población laboral y en su proceso de integración con la cultura laboral; se tiene en cuenta que la satisfacción en el trabajo constituye uno de los pilares para asegurar una mayor calidad, productividad y por ende el éxito de las organizaciones (García *et al.*, 2020).

La fluctuación laboral en términos económicos se refleja de manera particular en la productividad del trabajo y los costos de producción, en términos sociales conspira contra el buen clima laboral del grupo (Esteva Prado *et al.*, 2020).

Existe una estrecha relación entre la motivación del personal y en su desempeño laboral, lo que trae como resultado la alta rotación de personal y adicional a esto las personas que se ven obligadas a quedarse laborando no se encuentran satisfechas por ende influyen negativamente y afectan el clima laboral (Jaime Ríos *et al.*, 2023).

Un nivel adecuado de satisfacción laboral reduce la fluctuación de trabajadores y, por lo general, las personas con menor satisfacción tienden a la fluctuación con mayor facilidad. Un mal clima laboral corresponde a una causa fundamental de la fluctuación, pues cuando este clima no es el adecuado, el camino más directo es la fuga de empleados (Ramírez Ramírez, 2022).

Finalmente se concluye que el clima laboral y la fluctuación laboral de cualquier organización se encuentran estrechamente relacionados y pueden influirse mutuamente, ya que uno depende del otro. El ambiente existente en la organización es el que determina el sentido de pertenencia y modo de proceder de los trabajadores, es decir, si el entorno que les rodea es favorable ayuda a aumentar la satisfacción de los trabajadores y a la retención del personal pero si es desfavorable influye de manera negativa en su rendimiento y en la productividad de la empresa, lo cual favorece la fluctuación laboral. Por otro lado, si la rotación de personal es baja mantiene un adecuado clima laboral, mientras que si es alta genera un clima laboral deficiente. Por ello se hace necesario que las empresas alcancen un clima laboral positivo y saludable que ayude a disminuir la fluctuación laboral.

Conclusiones parciales

1. Las definiciones de clima laboral y fluctuación laboral se reconocen como elementos esenciales para cualquier organización, se encuentran interrelacionadas de manera significativa.
2. El clima laboral cada día adquiere un papel más importante, por lo cual es fundamental desarrollarlo y mantenerlo de manera adecuada.
3. La fluctuación laboral es provocada por diferentes causas y trae consigo consecuencias y efectos en la organización.
4. Un adecuado clima laboral junto a bajos índices de fluctuación laboral en una empresa determinan un eficiente funcionamiento e influyen siempre de manera positiva sobre esta.

Capítulo 2. Caracterización de la entidad objeto de estudio. Diseño metodológico de la investigación

En este capítulo se ofrece una caracterización de la entidad objeto de estudio, se propone el procedimiento a implementar para el diagnóstico del clima laboral, se describen las etapas que conforman el mismo y se declaran las técnicas y herramientas a utilizar en la investigación.

2.1. Caracterización de la Empresa Filial Suchel Jovel

La Empresa Filial Suchel Jovel se localiza en el municipio matancero de Jovellanos, en la Carretera Central, Km.156. Abarca un área de 34255 m², es uno de los centros de producción de la Empresa Suchel perteneciente al Grupo Empresarial de la Industria Ligera del Ministerio de Industrias.

La misma se creó el 1ero de enero de 1977 con el nombre de Empresa de Jabones “Luis Ávila Rosales” con domicilio en la avenida 12 entre 7 y 9b, 19 años después el 1 de septiembre de 1996 cambia su nombre por segunda vez a Empresa Jovel “Luis Ávila Rosales” y ya en su dirección actual, por Resolución No. 70 del 11 de febrero de 2009 cambia su nombre por tercera vez por “Suchel Jovel”, en octubre del 2023 pasa a ser Empresa Filial subordinada a la misma Empresa, con el objetivo primordial de producir, distribuir y comercializar artículos de aseo personal, higiene doméstica y usos industriales, además de artículos de plásticos en moneda nacional y divisas para la red nacional.

Misión: satisfacer las necesidades, deseos y expectativas del Mercado Cubano con la presencia estable de marcas notables de productos de higiene y uso industrial mediante la mejora continua del Sistema de Gestión Empresarial.

Visión: ser y ser reconocidos como proveedor Líder en el Mercado Cubano de marcas de productos de higiene y uso industrial de alto desempeño internacional que generen lealtad en los consumidores.

Su **Objeto Social** está definido en la Resolución N°104/2018:

-Producir y comercializar jabones, detergentes, así como productos para la higiene personal y de uso industrial.

Actividad secundaria al objeto social:

-Comercializar materias primas, productos químicos y materiales auxiliares con empresas.

Hasta el año 2012 esta entidad realizó producciones de detergente OMO, jabón Lux, Rexona, Kinder, Candado, champú y acondicionador Sedal, pasta dental Pepsodent y Close Up, entre otros productos, pero actualmente la Empresa Filial Suchel Jovel se dedica a producciones nacionales dentro de las cuales podemos citar el Detergente Líquido Limtel 1000 ml y Jabón Tocador Lis 115 g. Estos productos son los que demanda el MINCIN, organización para la cual produce esta entidad.

El 97 % de la producción se comercializa a través del MINCIN con destino población. El 3% restante tiene como destino organismos priorizados (MINED y MININT).

La instalación se divide en:

-Instalaciones Productivas (Talleres de Fabricación de Detergente Líquido y Confección de Frascos Plásticos y Taller de Jabonería).

-Instalaciones de Servicios (Edificio Socio-Administrativo, Cocina-Comedor, Almacenes de Materias Primas, Almacén de Productos Terminados, Taller de Transporte, Taller de Mantenimiento, Planta de tratamiento de Residuales Líquidos).

Principales proveedores nacionales:

-Compacto Caribe (cajas y bandejas).

-Suchel Fragancia (perfumes).

-EMI (Empresa militar industrial) Che Guevara (frascos y tapas).

-UEB Logística (materias primas importadas).

-GEOCUBA (etiquetas).

-Electroquímica de Sagua (sosa caústica).

-ENSAL (Empresa Nacional de la Sal).

-Minera Occidente (carbonato de calcio).

-AUSA (recursos tecnológicos).

-EMI Ignacio Agramonte (sellos).

Principales proveedores internacionales:

-VELAMAR.

-CAMACHO.

-CARGO LINE.

-EXPEDIMAR.

-SOLUCIONES META.

-FICUBA.

Por su buen desempeño y participación en actividades fue merecedora de diferentes premios y galardones, como son:

-Premio a la Calidad de la Gestión Empresarial 2006.

-Premio a la Calidad de la Gestión Empresarial 2008.

-Reconocimiento a empresa destacada 2009.

-Certificado Mejores Productos 2015.

-Premio Mejor Lanzador en la Copa Softbol Lázaro Peña 2017.

-Certificado Mejores Productos 2018.

-GEMPIL (Grupo Empresarial de Industria Ligera) confiere la condición de entidad con cultura industrial al detalle 2018.

-Reconocimiento especial otorgado por la GEMPIL por la cede del inicio de la jornada de homenaje a los trabajadores de la industria ligera 2019.

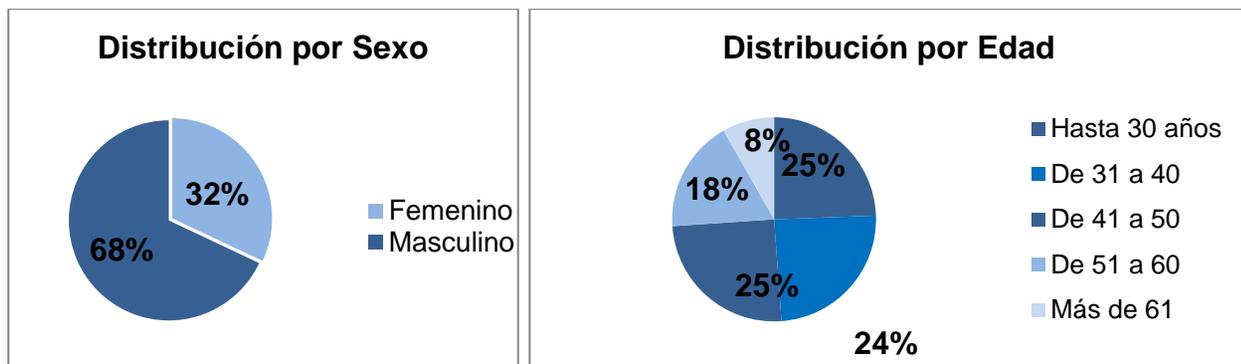
-Premio CIR 40 Aniversario.

Certificados por la EPI, Empresa de Investigaciones, Proyectos e Ingeniería de Matanzas que se cumplen según NC 27:2012 que las aguas residuales no contienen desechos contaminantes.

Las producciones no contaminan el medio ambiente, en la UEB existe un Plan de Manejo de desechos aprobado por el CITMA y una Licencia Ambiental para el mismo fin, también se cuenta con el Reconocimiento emitido por el CITMA por nuestro desempeño y responsabilidad ante el medio ambiente.

Caracterización de la fuerza de trabajo

La Empresa Filial Suchel Jovel tiene una plantilla aprobada de 327 plazas, de las cuales están cubiertas 303. Del total de trabajadores con que cuenta la organización 97 son del sexo femenino y 206 del sexo masculino. Según su categoría ocupacional 193 son operarios, 51 de servicios, 58 técnicos y 1 cuadro. Con respecto al nivel de escolaridad 55 trabajadores poseen nivel universitario, 185 nivel medio superior, 62 nivel medio y 1 nivel primario. La fuerza de trabajo presenta una distribución por edad heterogénea, laboran en el centro 74 trabajadores con edades hasta los 30 años, 74 trabajadores de 31 a 40 años, de 41 a 50 años 76 trabajadores, de 51 a 60 años 54 trabajadores y 25 con más de 60 años. Lo antes mencionado se muestra en la figura 2.1.



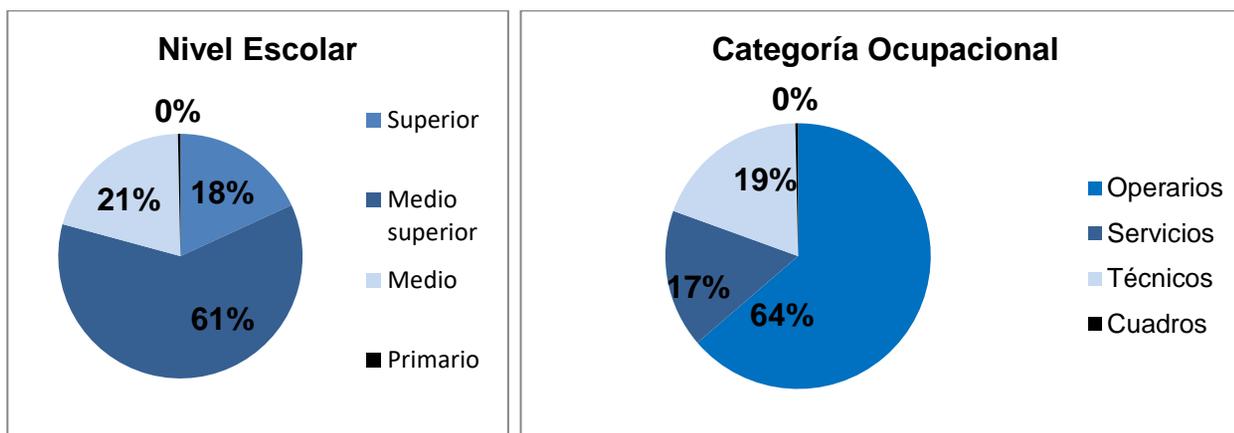


Figura 2.1. Gráficos de distribución por sexo, edad, nivel escolar y categoría ocupacional.

Fuente: elaboración propia.

2.2. Selección del procedimiento a desarrollar en la investigación

Para la selección del procedimiento a desarrollar en esta investigación, se consultan diferentes bibliografías. El cuadro 2.1 muestra un resumen del estudio realizado.

Cuadro 2.1. Procedimientos para el diagnóstico del clima laboral.

Autor (año)	Etapas	Técnicas utilizadas
González Verde <i>et al.</i> (2015)	<p>Etapa I: preparación del estudio. Tiene dos fases, la primera con dos pasos y la segunda con 3 pasos.</p> <p>Etapa II: desarrollo de la investigación. Tiene cuatro fases, la primera de ellas con tres pasos, y las restantes cada una con dos pasos.</p> <p>Etapa III: implementación. Tiene dos fases, una primera fase que cuenta con dos pasos y una segunda fase con cuatro pasos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Cuestionario de clima laboral. -Test opinión de toda la organización. -Cuestionario trato y relaciones. -Cuestionario de satisfacción laboral. -Cuestionario de diagnóstico de salud ocupacional. -Test ¿A usted qué lo motiva? -Diferencia 6 y 7 del Servqual modificado. -Tormenta de ideas. -Diagrama Causa-Efecto. -Método Delphi ponderado.
Miró Rivero (2017)	<p>Etapa 1: preparación del estudio. Tiene dos fases, la primera tiene dos pasos y la segunda tres pasos.</p> <p>Etapa 2: desarrollo de la investigación. Tiene cuatro fases, la primera tiene tres pasos, la segunda dos pasos, la tercera y la cuarta dos pasos.</p> <p>Etapa 3: implementación. Tiene 2 fases, la</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Revisión documental. -Trabajo grupal. -Encuesta de fluctuación potencial. -Encuesta de clima laboral. -Tormenta de ideas. -Diagrama Causa-Efecto.

	primera tiene 2 pasos y la segunda 4 pasos.	-Servqual modificado diferencia 6 y 7. -Método Delphi ponderado.
Yera Peraza (2020)	Etapa 1: preparación del estudio. Tiene dos fases, la primera tiene dos pasos y la segunda tres pasos. Etapa 2: desarrollo de la investigación. Tiene cuatro fases, la primera tiene tres pasos, la segunda dos pasos, la tercera y la cuarta dos pasos. Etapa 3: implementación. Tiene 2 fases, la primera tiene 2 pasos y la segunda 4 pasos.	-Método selección de expertos. -Revisión documental. -Encuesta de clima laboral. -Tormenta de ideas. -Diagrama Causa-Efecto. -Servqual modificado diferencia 6 y 7. -Método Delphi ponderado.
González Santos (2020)	Etapa 1: caracterización de la entidad objeto de estudio. Etapa 2: creación de los grupos de trabajo. Etapa 3: determinación de los instrumentos de Medición. Etapa 4: diseño de la muestra. Etapa 5: aplicación de los instrumentos de Medición. Etapa 6: procesamiento de la información. Etapa 7: análisis de los resultados. Etapa 8: elaboración del plan de acción.	-Familiarización con la empresa. -Encuesta de clima laboral del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). -Modelo Servqual modificado. -Encuestas correspondientes a las diferencias (o gaps) 6 y 7. -Entrevistas. -Método del Coeficiente de Kendall. -Tormenta de ideas.
Rojas Arévalo (2020)	Etapa 1: sensibilización con el estudio. Tiene dos fases. Etapa 2: selección de la muestra. Tiene dos fases. Etapa 3: variables del Clima Laboral. Tiene dos fases. Etapa 4: aplicación de las herramientas y análisis de los resultados. Tiene dos fases. Etapa 5: propuesta de acciones.	-Encuesta de clima laboral del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). -Modelo Servqual modificado. -Encuestas correspondientes a las diferencias 6 y 7. -Lluvia de ideas estructurada. -Método del Coeficiente de Kendall. -Diagrama Causa – Efecto.
Aguila Fuentes (2021)	Etapa 1: preparación del estudio. Tiene dos fases y un paso. Etapa 2: establecimiento del campo de acción. Tiene dos fases. Etapa 3: análisis de los indicadores a medir en cada una de las dimensiones del clima laboral. Tiene dos fases y dos pasos. Etapa 4: análisis y solución. Tiene dos fases y dos pasos.	-Revisión documental. -Tormenta de ideas. -Cuestionario del PNUD. -Encuesta del clima laboral. -Entrevista. -Método Delphi ponderado. -Diagrama Causa-Efecto. -Servqual modificado.

Carbot Cruz (2021)	<p>Etapa 1: caracterización de la entidad objeto de estudio.</p> <p>Etapa 2: creación de los grupos de trabajo.</p> <p>Etapa 3: análisis de las variables de evaluación y medición de clima laboral.</p> <p>Etapa 4: determinación de los instrumentos de medición.</p> <p>Etapa 5: determinación de las áreas para desarrollar el trabajo y diseño de la muestra.</p> <p>Etapa 6: aplicación de los instrumentos de medición.</p> <p>Etapa 7: procesamiento de la información.</p> <p>Etapa 8: análisis de los resultados.</p> <p>Etapa 9: propuesta de plan de acción.</p>	<p>-Entrevistas.</p> <p>-Método del Coeficiente de Kendall.</p> <p>-Tormenta de ideas.</p>
Chiang Vega <i>et al.</i> (2022)	<p>Etapa 1: selección de muestra.</p> <p>Etapa 2: aplicación de instrumentos.</p> <p>Etapa 3: análisis de resultados.</p>	<p>-Cuestionario de clima laboral (Koys y Decottis, 1991, adaptado y validado por Chiang et al, 2008).</p> <p>-Cuestionario de Estrés Laboral (Karasek, 1979).</p>
Arancibia Huali (2023)	<p>Etapa 1: diseño de investigación.</p> <p>Etapa 2: selección de población y muestra.</p> <p>Etapa 3: aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos.</p> <p>Etapa 4: análisis de consideraciones éticas.</p> <p>Etapa 5: análisis y contrastación de resultados.</p>	<p>-Entrevista sobre clima laboral basado en la competencia técnica del Ministerio de Salud de Perú.</p> <p>-Cuestionario de satisfacción laboral basadas en SL-SPC 2005.</p>

Fuente: elaboración propia.

Tras el análisis de algunas metodologías para el diagnóstico del clima laboral, sus autores, etapas y técnicas utilizadas, se decide emplear el procedimiento propuesto por González Verde et al (2015), pues ordena de forma jerárquica y secuencial 3 etapas que permitirán el diagnóstico y mejora del mismo. Sin embargo, la autora realiza una modificación en el procedimiento seleccionado, al mover el análisis de la fluctuación laboral para la Fase II correspondiente a la Etapa I y eliminar dos pasos de la Fase II correspondientes a la Etapa II, ellos son: Paso 2.1 Diagnóstico estratégico y Paso 2.2 Diagnóstico Interno. Las etapas, fases y pasos del procedimiento a emplear se muestran en la figura 2.2 y se describen a continuación.

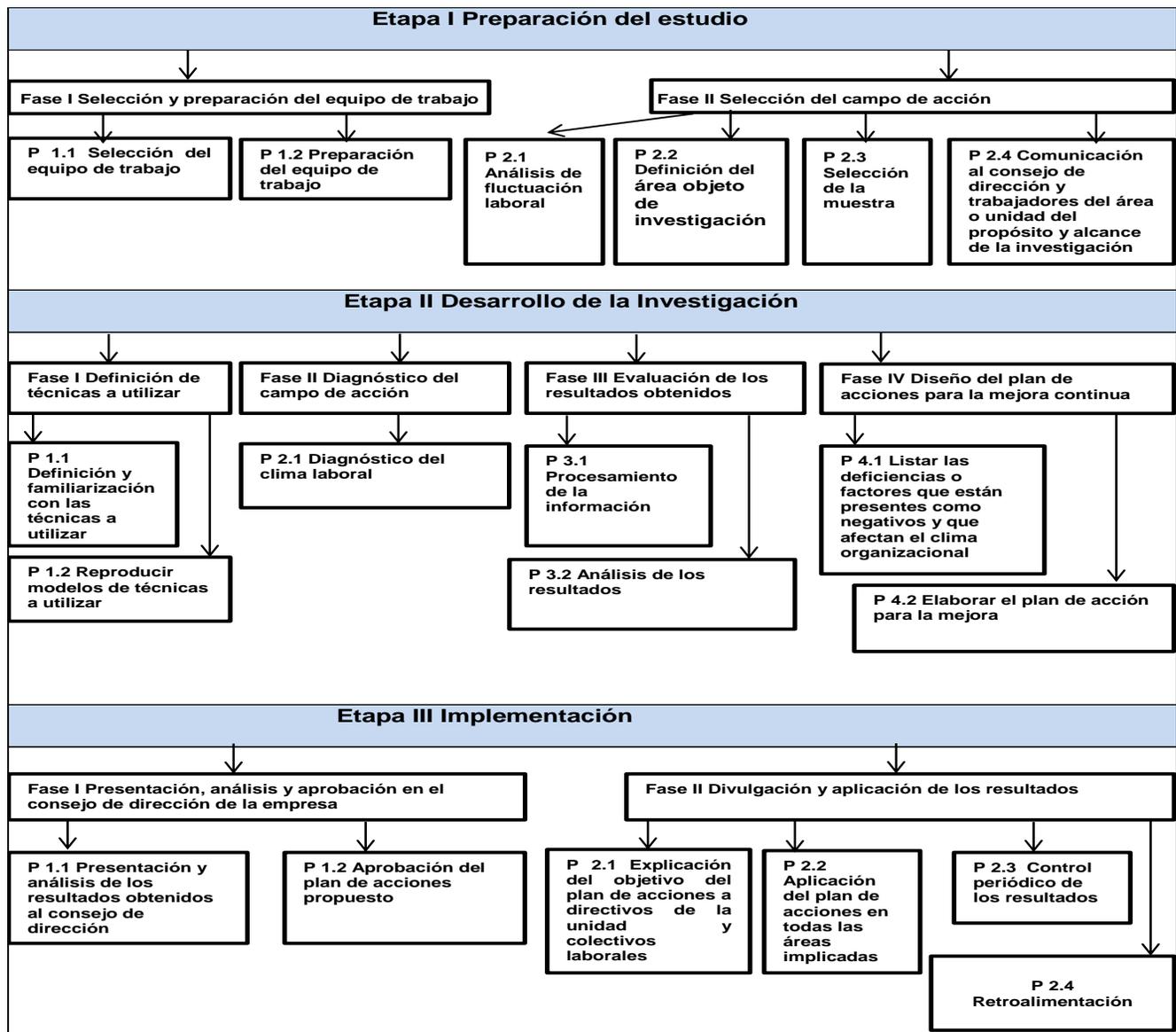


Figura 2.2. Procedimiento general para el diagnóstico y mejora del clima laboral.

Fuente: elaboración propia en aproximación a González Verde et al (2015).

2.3. Descripción del procedimiento seleccionado

Etapa I. Preparación del estudio

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

Fase I. Selección y preparación del equipo de trabajo

En esta fase se selecciona el grupo de expertos que formará parte del equipo de trabajo. A partir de los cuestionarios de competencia basados en su experiencia adquirida en la actividad se realiza la evaluación del grado de conocimiento y confiabilidad de los expertos.

Paso 1.1. Selección del equipo de trabajo

Método de Selección de los expertos

Para la selección del experto se utiliza el llamado coeficiente de competencia o experticidad, el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento con respecto al problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración.

El coeficiente de competencia se calcula de la manera siguiente:

$$K = \frac{Kc + Ka}{2}$$

Donde:

K: coeficiente de competencia.

Kc: coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto.

Ka: coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

Este coeficiente de competencia debe estar entre $0.8 < K < 1$, con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales dispuestos a participar de la investigación.

De modo que, si:

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

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

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

Para determinarlo primeramente se debe confeccionar un listado inicial de personas posibles de cumplir los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.

Se les realiza una primera pregunta para la autoevaluación de los niveles de argumentación. En esta pregunta se les pide que marquen con una X, en una escala del 1 al 10, el valor que corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre el tema.

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

Donde:

n: rango de selección por el experto.

Una evaluación de 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa y la evaluación 1 indica pleno conocimiento de la referida problemática.

Tabla 2.1. Coeficiente de conocimiento.

Características	Prioridad	Valoración
-----------------	-----------	------------

Conocimiento	0.181	
Competitividad	0.086	
Disposición	0.054	
Creatividad	0.100	
Profesionalidad	0.113	
Capacidad de análisis	0.122	
Experiencia	0.145	
Intuición	0.054	
Actualización	0.127	
Colectividad	0.018	

Fuente: Miró Rivero (2017).

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 (tabla 2.2) y que posibilitan el cálculo del coeficiente de argumentación (K_a) de cada experto.

$$K_a = \sum ni = (n1 + n2 + n3 + n4 + n5 + n6)$$

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

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

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

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

Tabla 2.2. Ponderación de las fuentes de argumentación.

Fuente de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes de sus criterios			Voto A M B
	Alto	Medio	Bajo	
1-Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13	
2-Experiencia práctica	0.24	0.22	0.12	
3-Conocimientos de trabajos en Cuba	0.14	0.1	0.06	

4-Conocimientos de trabajos en el extranjero	0.08	0.06	0.04	
5-Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05	
6-Cursos de actualización	0.18	0.14	0.1	
Total	1	0.8	0.5	

Fuente: Miró Rivero (2017).

Paso 1.2. Preparación del equipo de trabajo

La preparación del equipo de trabajo se realiza a través de la revisión de documentos, talleres, charlas, seminarios, entre otras, dándoles a conocer una panorámica de los métodos y técnicas a aplicar en el procedimiento propuesto.

Fase II. Selección del campo de acción

En esta fase se hace necesario determinar cuál será la unidad, área y la muestra a encuestar del total de la población.

Paso 2.1. Análisis de la fluctuación laboral

Con la información disponible, recopilada y controlada, sobre el capital humano en la organización se realiza un análisis para determinar el índice de fluctuación en el período objeto de estudio.

El Índice de fluctuación general (real) se determina de la siguiente manera:

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

Donde:

IFG: índice de fluctuación laboral general.

La encuesta de fluctuación potencial (anexo 2) se realiza con el objetivo de conocer el comportamiento de las bajas y sus causas. Después se procede al análisis de la fluctuación potencial.

El Índice de fluctuación potencial (IFP) se determina mediante la siguiente expresión:

$$IFP = \frac{FP}{P} \times 100$$

Donde:

FP: fluctuantes potenciales.

P: promedio de trabajadores.

Paso 2.2. Definición del área objeto de investigación

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

Paso 2.3. Selección de la muestra

Se determina la muestra para llevar a cabo el estudio, a la cual se le aplica las encuestas correspondientes al procedimiento propuesto.

Para determinar el tamaño de la muestra es necesario utilizar la siguiente expresión:

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

Donde:

n: tamaño de la muestra.

N: tamaño de la población.

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

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

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

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

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

Paso 2.4. Comunicación al consejo de dirección y trabajadores del área o unidad del propósito y alcance de la investigación

Una vez conocido el alcance de la investigación, las áreas y muestra seleccionada, se comunica al consejo de dirección y trabajadores en general.

Etapla II. Desarrollo de la Investigación

En esta etapa se desarrollan las técnicas y herramientas básicas que se emplearán a lo largo de la investigación, se definen, se demuestra la metodología personalizada de los basamentos de cada una de ellas y se reflejan los pasos a seguir en la etapa de análisis.

Fase I. Definición de técnicas a utilizar

Se definen las técnicas y herramientas de trabajo para el desarrollo del estudio.

Paso 1.1. Definición y familiarización con las técnicas a utilizar

Se definen las herramientas básicas que proporcionarán comprensión del tema de investigación, como son las encuestas, entrevistas y cuestionarios, con el objetivo de obtener las respuestas en correspondencia con las temáticas del estudio, dándose a conocer la importancia de las mismas. Además de que se encierra un ciclo de aprendizaje de todas las técnicas a emplear que aporte información a lo largo de la investigación.

Paso 1.2. Reproducir modelos de técnicas a utilizar

Quedan fijados todos los posibles modelos.

Fase II. Diagnóstico del campo de acción

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

Paso 2.1. Diagnóstico del clima laboral

El diagnóstico del clima laboral se realiza a través de varias técnicas y herramientas de trabajo que permiten hacer valoraciones respecto al comportamiento actual de la organización.

-Cuestionario de clima laboral

Los cuestionarios de clima laboral se realizan con el objetivo de obtener información acerca de la opinión de los empleados y determinar cómo es el clima existente en la empresa. Esta herramienta de evaluación del clima laboral consta de 14 preguntas las cuales aparecen en el (anexo 3) e identifica como dimensiones del clima laboral: liderazgo, comunicación, autonomía, innovación, motivación, recompensa y apoyo, todas evaluadas según la escala que aparece a continuación (tabla 2.3).

Tabla 2.3. Escala de evaluación del cuestionario de clima laboral.

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Promedio	Muchas veces	Casi siempre	Siempre

Fuente: González Verde et al (2015).

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

Clasificación del clima laboral:

Clima negativo: puntaje de 30 a 70.

Clima mejorable: puntaje de 71 a 110.

Clima positivo: puntaje de 111 a 150.

Clasificación de las dimensiones:

Deficiente: puntaje de 5 a 11.

Mejorable: puntaje de 12 a 18.

Correcta: puntaje de 19 a 25.

-Diferencia 6 y 7 del Servqual modificado

El modelo Servqual modificado es un instrumento que permite la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad percibida a nivel general de la organización. El instrumento utiliza por lo general cinco atributos para la evaluación de la calidad: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Establece siete diferencias o gaps que explican la evaluación de la calidad realizada, medidas a través de encuestas preestablecidas que se dirigen a clientes externos e internos y directivos, la escala utilizada por este instrumento goza de alta fiabilidad y validez.

Diferencia No.6. Evalúa la satisfacción del cliente interno, mediante la diferencia entre percepciones y expectativas (anexo 4).

Diferencia No.7. Mide el conocimiento que tienen los directivos de las verdaderas necesidades de sus subordinados (anexo 5).

Para el análisis de estas encuestas (Diferencia 6 y 7), se utilizó la escala de valores entre -2 y 2, siendo equivalente a los distintos niveles de satisfacción (tabla 2.4).

Tabla 2.4. Escala diferencial para la aplicación del Modelo Servqual Modificado.

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

Fuente: (Rojas Arévalo, 2020).

-Tormenta de Ideas

La Tormenta o Lluvia de Ideas es una técnica grupal que se utiliza para generar un número extenso de ideas en un ambiente relajado, liberando la creatividad de todos los miembros del equipo o grupo e involucrando a estos en el proceso. Tiene la finalidad de obtener las ideas en poco tiempo, ya sea sobre un tema o problema común. Permite explorar nuevas perspectivas y enfoques para encontrar soluciones creativas e innovadoras a los problemas planteados. El grupo de personas va exponiendo sus ideas a medida que le van surgiendo, de manera que cada uno tiene la oportunidad de ir perfeccionando las ideas de los otros.

-Método Delphi ponderado

El método Delphi es muy usado por su gran versatilidad para analizar el pronóstico y desarrollo de los principales factores que definen el entorno, a través de información cualitativa. Tiene como objetivo ponderar las causas fundamentales emitidas por los expertos según el orden de importancia de las mismas en el efecto; indicando el orden de prioridad respecto a las soluciones y su nivel de influencia en el cambio pretendido. Su finalidad es obtener un consenso sobre el tema planteado, a partir de la consulta a un grupo de personas con experiencia en el campo. Es una técnica de trabajo grupal donde no interactúan directamente los miembros del grupo.

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). Se deduce de la R_j menor la causa más importante y de la R_j mayor la causa menos importante. Después se calcula la concordancia (C) según la formulación correspondiente y si se alcanza $C \geq 60\%$ para cada R_j se acepta un buen nivel de consenso. Si en una segunda ronda (otra valoración en una segunda hoja, previo conocimiento de los resultados de la primera matriz) no se alcanza ese nivel de C, se descarta esa causa respecto al consenso del ordenamiento, lo cual no la veta como causa.

Expresión para el cálculo de C:

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

Donde:

C: concordancia expresada en porcentaje.

Vn : cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt : cantidad total de expertos participantes.

-Diagrama Causa – Efecto

El Diagrama Causa Efecto, conocido también como diagrama de “Espina de Pescado” o diagrama “Ishikawa” es una técnica gráfica ampliamente utilizada. Muestra los resultados insatisfactorios o también conocidos como “efecto”, e identifica los factores o “causas” que originan un problema central. Se usa para la visualización en equipo de las causas principales y secundarias, ampliar la visión de las posibles causas del problema, que enriquece su análisis y la identificación de soluciones, analizar procesos en búsqueda de mejoras. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de intervención.

El Diagrama Ishikawa Ponderado indica el orden de importancia de las causas.

Fase III. Evaluación de los resultados obtenidos

En esta fase se realiza el procesamiento de la información recopilada mediante las diferentes herramientas o técnicas utilizadas y se evalúa el comportamiento de la misma por el equipo de trabajo, con el objetivo de definir los elementos que están afectando el clima en la organización.

Paso 3.1. Procesamiento de la información

Se procesa la información que brindan las diferentes técnicas para buscar validez y fiabilidad a través del software SPSS.

Paso 3.2. Análisis de los resultados

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

Fase IV. Diseño del plan de acciones para la mejora continua

En esta fase se detallan las deficiencias, factores o elementos negativos que afectan el clima laboral y a partir de esta información se proponen acciones que incluirá el plan de mejoras continuas, especificando los responsables, ejecutantes, controlador y fechas o plazos de cumplimiento.

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

Se listan todos los elementos que afectan el clima laboral y que constituyen deficiencias a considerar por la dirección en su accionar para el mejoramiento del clima laboral.

Paso 4.2. Elaborar el plan de acción para la mejora

El equipo de trabajo, en conjunto con los directivos de las áreas de resultados claves, elabora el plan de acción con el objetivo de mitigar o erradicar las causas que provocan el efecto de la investigación. Este plan incluirá los siguientes aspectos: deficiencias, acciones a cumplir, ejecutantes, fecha de cumplimiento.

Etapas III. Implementación

Esta etapa comprende la implementación del plan de acciones propuesto una vez analizado y aprobado por el consejo de dirección de la entidad, la información a las áreas o colectivos laborales sobre el alcance del mismo, el control, la evaluación de los resultados esperados y la eficacia de este y se proporciona la retroalimentación en caso de brechas en su aplicación.

Fase I. Presentación, análisis y aprobación en el Consejo de Dirección de la empresa

En esta fase se presentan los resultados obtenidos en las etapas anteriores al consejo de dirección para su estudio y aprobación. Se les da a conocer toda la información necesaria para su comprensión por todos los miembros de este órgano para lograr llegar a un consenso.

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

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

Paso 1.2. Aprobación del plan de acciones propuesto

Se tomarán acuerdos en el consejo de dirección relativos a la aprobación del plan de acciones propuesto para su posterior aplicación.

Fase II. Divulgación y aplicación de los resultados

En esta fase se debe divulgar detalladamente la información a los directivos y colectivos laborales del alcance del plan de acciones propuesto, así como la creación de las condiciones para su puesta en marcha en todas las áreas objeto de estudio.

Paso 2.1. Explicación del objetivo del plan de acciones a directivos de la unidad y colectivos laborales

Se explica el alcance del plan de acciones a todos los trabajadores.

Paso 2.2. Aplicación del plan de acciones en todas las áreas implicadas

Consiste en la implementación del plan de acciones propuesto para la mejora continua del clima laboral.

Paso 2.3. Control periódico de los resultados

Se controla periódicamente la efectividad del plan de acción.

Paso 2.4. Retroalimentación (Etapas 2, Fases 2, 3 y 4)

Se permiten conocer las brechas existentes entre el estado actual y el deseado una vez aplicado el plan de acciones, para poder realizar correcciones y mantener la mejora continua del clima en la organización.

Conclusiones parciales

1. Luego de analizar varios procedimientos para el diagnóstico del clima laboral, se decide emplear una aproximación al procedimiento de González Verde et al (2015), el cual ordena de forma jerárquica y secuencial 3 etapas, desglosadas en varias fases y pasos en cada una de ellas.
2. El procedimiento seleccionado integra varias herramientas que permiten el diagnóstico del clima laboral en la Empresa Filial Suchel Jovel y propone el plan de acciones para la mejora del mismo.

Capítulo 3. Aplicación del procedimiento seleccionado para el diagnóstico del clima laboral en la Empresa Filial Suchel Jovel

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación y se proponen posibles acciones correctivas que contribuyan a la mejora de la productividad del trabajo en el centro objeto de estudio.

3.1. Resultados de la aplicación del procedimiento seleccionado

Etapa I. Preparación del estudio

En esta etapa se seleccionan y se preparan los especialistas que trabajan en la investigación y se escoge el personal al cual se le realizan las encuestas.

Fase I. Selección y preparación del equipo de trabajo

En esta fase se selecciona el grupo de expertos que integran parte del equipo de trabajo y se evalúa el grado de conocimiento y confiabilidad de los mismos a través del cuestionario de competencia en correspondencia con la experiencia adquirida en la actividad.

Paso 1.1. Selección del equipo de trabajo

Resultados de la selección de expertos

Se determinan 9 expertos. En la tabla 3.1 se muestra el grupo de especialistas seleccionados.

Tabla 3.1. Posibles expertos.

Expertos	Cargo	Años de experiencia
1	Esp. B en Organización y Control del Mantenimiento	35
2	Esp. B en Gestión de la Calidad	25
3	Esp. B en Gestión de los Recursos Humanos	30
4	Esp. B en Gestión de los Recursos Humanos JG	35
5	Esp. B en Gestión Económica	17
6	Esp. B en Gestión Comercial	26
7	Operador de Fabricación de Frascos Plásticos (Jefe de Brigada)	12
8	Operador Mecánico Línea Automática de Jabón (Jefe de Taller)	24
9	T. Gestión de la Calidad Detergente Líquido y Frascos	35

Fuente: elaboración propia.

El grupo de expertos que fue seleccionado presentan amplia experiencia laboral, la mayoría de ellos poseen formación profesional y el resto adquieren los conocimientos en las funciones que realizan en la empresa o en los centros de trabajo a los que pertenecían anteriormente.

La realización del cuestionario de competencia al experto permite analizar los resultados de cada pregunta para proceder al cálculo de cada coeficiente.

Con la primera pregunta se procede a calcular el coeficiente de conocimiento o de información (Kc) que poseen los expertos (tabla 3.2).

Tabla 3.2. Coeficiente de conocimiento de los expertos.

Características	Prioridad	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Conocimiento	0.181	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Competitividad	0.086	X	X	X	X		X	X		X
Disposición	0.054	X		X		X	X		X	X
Creatividad	0.1	X	X	X	X	X	X		X	X
Profesionalidad	0.113	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad de análisis	0.122	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Experiencia	0.145	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Intuición	0.054	X	X	X	X	X	X	X		X
Nivel de actualización	0.127	X		X	X	X		X		X
Colectividad	0.018	X	X	X	X	X	X	X		X
Total	1	1	0.819	1	0.946	0.914	0.873	0.846	0.715	1

Fuente: elaboración propia.

Al analizar los resultados de la segunda pregunta se procede a determinar el coeficiente de argumentación (Ka), (tabla 3.3).

Tabla 3.3. Coeficiente de Argumentación.

	Grados de influencia			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
	Alto	Medio	Bajo									
Fuentes												
Estudios teóricos	0.27	0.21	0.13	A	A	A	A	A	A	A	B	A
Experiencia práctica	0.24	0.22	0.12	A	A	A	A	A	A	A	A	A
Conocimientos de trabajo en el país	0.14	0.1	0.06	A	M	A	M	M	M	M	M	A
Conocimientos de trabajos en el extranjero	0.08	0.06	0.04	B	B	M	M	B	M	B	B	M
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05	A	M	A	A	M	M	B	M	A
Cursos de preparación	0.18	0.14	0.1	A	M	A	A	M	M	M	B	A
Total	1	0.8	0.5	0.96	0.86	0.98	0.94	0.86	0.88	0.84	0.68	0.98

Fuente: elaboración propia.

Con estos coeficientes calculados se determina el coeficiente de competencia (K) para cada experto, que debe estar entre $0.8 < K < 1$, con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales dispuestos a participar en la investigación.

La tabla 3.4 muestra los resultados finales.

Tabla 3.4. Coeficiente de conocimiento o información (Kc), coeficiente de argumentación (Ka) y coeficiente de competencia o experticidad (K).

Expertos	Kc	Ka	K
1	1	0.96	0.98
2	0.819	0.86	0.8395
3	1	0.98	0.99

4	0.946	0.94	0.943
5	0.914	0.86	0.887
6	0.873	0.88	0.8765
7	0.846	0.84	0.843
8	0.715	0.68	0.6975
9	1	0.98	0.99

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar el experto (E8), queda eliminado ya que el coeficiente de competencia es 0.6975 y se encuentra por debajo del valor tomado como mínimo deseado, que es de 0.8 puntos.

Paso 1.2. Preparación del equipo de trabajo

La preparación del equipo de trabajo estuvo a cargo del consultor externo, partiendo de la idea de darles a conocer los métodos y técnicas a aplicar en el procedimiento propuesto, donde le proporciona al equipo una panorámica de la consistencia del mismo para el apoyo de la investigación. Se realiza a través de la revisión de documentos, talleres, charlas, seminarios, entre otras.

Fase II. Selección del campo de acción

En esta fase se determina cual es la unidad, área y la muestra a encuestar del total de la población.

Paso 2.1. Análisis de la fluctuación laboral

Mediante una entrevista con las trabajadoras de Recursos Humanos de la entidad, se conoce que la fluctuación es un problema que atraviesa casi todas las áreas de la empresa pero algunas de estas sufren mayores efectos, por lo que los cálculos de índices de fluctuación laboral general son realizados con los datos de cada área independiente.

Con el objetivo de evaluar la estabilidad de la fuerza de trabajo y determinar el área que presenta mayor índice es necesario conocer los valores de fluctuación laboral de cada una, para lo cual se realizó un análisis del comportamiento de las bajas en los años 2022 y 2023.

De la base de datos de capital humano se obtuvo la información relativa a la utilización de la fuerza de trabajo como se muestra en la tabla 3.5.

Tabla 3.5. Utilización de la fuerza de trabajo.

Área/ año 2022	Bajas por fluctuación	Cantidad de trabajadores	Índice de fluctuación general
-----------------------	------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------

Dirección General	1	8	12.5
Subordinados a la Dirección General	5	40	12.5
Grupo de Contabilidad y Finanzas	1	8	12.5
Grupo de Capital Humano	0	6	0
Grupo de Desarrollo, Innovación y Calidad	2	11	18.18
Grupo de Servicios	1	15	6.67
Grupo de Producción, Ventas y Mercadotecnia	7	39	17.95
Grupo de Logística	0	7	0
Grupo de Mto, Inversiones, Energía y Transporte	4	39	10.26
Taller de Fabricación y Envase de Jabón	4	41	9.76
Taller de Fabricación y Envase de Detergente Líquido y Frascos	20	94	21.28
Total	45	308	14.61

Área/ año 2023	Bajas por fluctuación	Cantidad de trabajadores	Índice de fluctuación general
Dirección General	3	8	37.5
Subordinados a la Dirección General	7	40	17.5
Grupo de Contabilidad y Finanzas	3	8	37.5
Grupo de Capital Humano	1	6	16.67
Grupo de Desarrollo, Innovación y Calidad	0	11	0
Grupo de Servicios	1	15	6.67
Grupo de Producción, Ventas y	5	39	12.82

Mercadotecnia			
Grupo de Logística	0	7	0
Grupo de Mto, Inversiones, Energía y Transporte	9	39	23.08
Taller de Fabricación y Envase de Jabón	12	43	27.91
Taller de Fabricación y Envase de Detergente Líquido y Frascos	42	97	43.30
Total	83	313	26.52

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en el año 2022 la Empresa Filial Suchel Jovel presentaba un índice de fluctuación laboral de 14.61%. Al llegar al año 2023 este índice experimentó un cambio a 26.52% aumentando en 11.91% con respecto al período anterior, lo que demuestra un comportamiento ascendente en las bajas que sufre la empresa. La figura 3.1 facilita el entendimiento de los resultados obtenidos anteriormente.

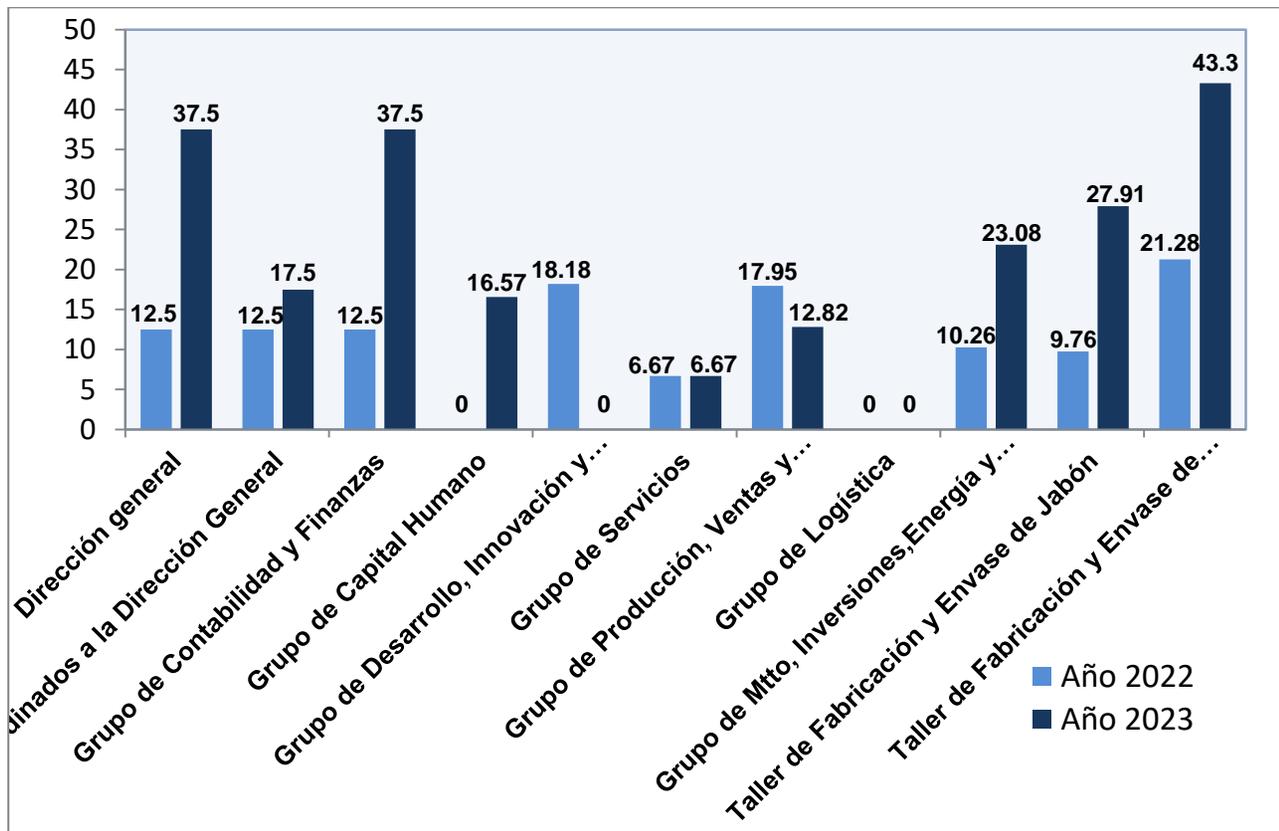


Figura 3.1. Comportamiento de la fluctuación laboral.

Fuente: elaboración propia.

El Taller de Fabricación y Envase de Detergente Líquido y Frascos presenta el mayor índice de fluctuación laboral, la cual está ocasionada por factores como el traslado de trabajadores del sector estatal al no estatal, las aspiraciones a mejores salarios así como la búsqueda de puestos con menos carga de trabajo. Debido a ello se plantea la necesidad de realizar el estudio de clima laboral en esta área.

Para respaldar los elementos de la fluctuación laboral, es decir conocer el comportamiento de las bajas y sus causas, se realiza una encuesta de fluctuación potencial a 76 trabajadores de la empresa. Con el número de fluctuantes potenciales y el promedio de trabajadores es posible calcular el índice de fluctuación potencial, el mismo da un valor de 36.10.

A partir de las respuestas dadas a las preguntas de la encuesta se obtienen los siguientes resultados:

-El 63.2 % de los trabajadores encuestados no consideran la posibilidad de trasladarse de la empresa porque consideran que su labor está acorde con su experiencia y se sienten a gusto con el colectivo de trabajo, mientras que el 36.8 % sí lo piensan mayormente por causa de los bajos salarios, pero no han tomado la decisión por falta de oportunidades.

-Una representación de 16.3 % ha hecho gestiones para cambiarse a otro lugar.

-Para la mayoría de los trabajadores lo que más le gusta de su entidad es el colectivo laboral y la motivación que reciben, 25 afirman que es la unidad y las buenas relaciones interpersonales existentes entre los miembros.

-El 80 % de los encuestados concuerdan que el motivo principal de su insatisfacción es el salario. El resto plantea otras causas que también influyen negativamente en la actividad laboral.

Paso 2.2. Definición del área objeto de investigación

El procedimiento propuesto se aplicó en el Taller de Fabricación y Envase de Detergente Líquido y Frascos.

Paso 2.3. Selección de la muestra

La determinación de la muestra a la cual se le aplicó las encuestas correspondientes al procedimiento propuesto, se calcula estadísticamente a partir del tamaño de la población que es de 97 trabajadores, para que el nivel de confianza sea del 95,5 % a K se le asigna el valor 2, se utiliza error de 0,1 y se asume que $P=Q=0,5=50\%$ por ser la posición más conservadora que proporciona un tamaño de muestra.

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

$$n = \frac{Nk^2PQ}{e^2(N-1)+k^2PQ} = \frac{2^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 97}{0.1^2(97-1)+2^2 \times 0.5 \times 0.5} = \frac{97}{1.96} = 49.4898 \approx 50 \text{ Trabajadores}$$

La muestra seleccionada es de 50 trabajadores, que representa el 52 % del total de trabajadores del Taller.

Paso 2.4. Comunicación al consejo de dirección y trabajadores del área o unidad del propósito y alcance de la investigación

Una vez conocido el propósito de la investigación, las líneas de trabajo y muestra seleccionada se le comunica al consejo de dirección y a los trabajadores en general.

Etapa II. Desarrollo de la Investigación

En esta etapa se desarrollan las técnicas y herramientas básicas a emplear en la investigación y se realiza el diagnóstico de clima laboral.

Fase I. Definición de las técnicas a utilizar

Se definen las técnicas y herramientas de trabajo. Se seleccionan a partir del procedimiento propuesto, escogiendo las más eficaces.

Paso 1.1. Definición y familiarización con las técnicas a utilizar

Son varias las técnicas y herramientas básicas empleadas para aportar comprensión al tema de investigación, las cuales se presentan en el capítulo II. En este paso se realiza un proceso de estudio y profundización en su uso. Entre ellas están: el análisis de la documentación relacionada con el capital humano, cuestionarios de clima laboral, Servqual modificado específicamente las diferencias 6 y 7, tormenta de ideas, diagrama Causa-Efecto y método Delphi ponderado.

Paso 1.2. Reproducir modelos de técnicas a utilizar

Quedan fijados en este capítulo y en los anexos del trabajo todos los posibles modelos a utilizar y se reproducen de acuerdo al tamaño de muestra calculada.

Fase II. Diagnóstico del campo de acción

Con el apoyo del grupo de trabajo seleccionado en la etapa anterior, se procede a diagnosticar el estado del clima laboral, se aplican las encuestas propuestas por la autora para este fin.

Paso 2.1. Diagnóstico del clima laboral

El diagnóstico del clima laboral se realiza a través de diferentes técnicas y herramientas básicas de trabajo que permiten hacer valoraciones respecto al comportamiento actual de la organización. A continuación se muestran los resultados de la aplicación de algunas de ellas.

Resultados del cuestionario de clima laboral

El cuestionario de clima laboral se aplicó al 52% de los trabajadores del Taller de Fabricación y Envase de Detergente Líquido y Frascos. La fiabilidad del instrumento se comprueba a través del Software profesional SPSS, obteniéndose un Alfa de Cronbach's de 0.955 comprobando la fiabilidad y el coeficiente de correlación arrojó un valor de 0.879, considerado bueno.

Los resultados obtenidos se muestran a continuación (tabla 3.6).

Tabla 3.6. Resultados de la encuesta de clima laboral.

Dimensiones	Valores	Clasificación
Liderazgo	21.3	Correcta
Comunicación	19.5	Correcta
Autonomía	5.0	Deficiente
Innovación	12.0	Mejorable
Motivación	20.0	Correcta
Recompensa	13.2	Mejorable
Apoyo	19.0	Correcta
Total	110	

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar el clima laboral existente se clasifica como mejorable ya que presenta una puntuación de 110. Obtienen clasificación de correctas, en ese orden las dimensiones liderazgo, motivación, comunicación y apoyo, mejorables la innovación y la recompensa y deficiente la autonomía. De manera general es necesario que se adopten medidas con el propósito de alcanzar un clima laboral positivo, basado en un entorno laboral que le proporcione satisfacción al equipo de trabajo y sea propicio para generar mayor productividad y alcance de metas dentro del taller.

Aplicación de las encuestas correspondientes a las diferencia 6 y 7 del Servqual modificado

Este análisis es realizado a partir de los resultados de la aplicación de encuestas. Al igual que en el procedimiento anterior la fiabilidad de las mismas se comprueba a través del Software SPSS, lo cual asegura que el proceso de medida de la encuesta aplicada esté libre de errores aleatorios, el Alfa de Cronbach's de las encuestas seis y siete es de 0.945 y 0.896 respectivamente. El coeficiente de correlación arrojó un valor de uno para ambas encuestas, considerado excelente. Los resultados de las diferencias 6 y 7 del Servqual modificado se muestran a continuación.

A través de la aplicación de la encuesta correspondiente a la diferencia 6 del Servqual modificado se hace posible realizar un análisis de la satisfacción del cliente interno. Los resultados obtenidos se muestran a continuación (tabla 3.7).

Tabla 3.7. Resultados de la encuesta de la diferencia 6.

Atributos	Taller de Fabricación y Envase de Detergente Líquido y Frascos
Trabajo	-1.20
Condiciones laborales	0.63
Salario	-2.00
Trato y relaciones	1.00
Participación en toma de decisiones	0.06
Comunicación	0.50
Liderazgo	0.76

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que los clientes internos se encuentran satisfechos en los atributos de trato y relaciones, liderazgo, condiciones laborales, comunicación y participación en la toma de decisiones, obteniendo en los últimos cuatro puntuaciones positivas cercanas a 0, lo cual significa que los trabajadores reciben lo que esperan. En relación con el trato y relaciones reciben más de lo esperado ya que están puntuadas de valor 1.

Al evaluar los atributos de trabajo y salario se percibe que los clientes internos se sienten insatisfechos y perciben una compensación por debajo de sus expectativas. El trabajo presenta una puntuación negativa mayor que -1, lo que indica que el cliente interno se siente insatisfecho y el salario presenta una puntuación negativa igual a -2, indicando que se siente muy insatisfecho, siendo el último el atributo de mayor insatisfacción, lo que puede ser efecto de que la remuneración que reciben no está acorde con la labor que realizan. De forma general existe insatisfacción con un total de -0.036 en los trabajadores de la empresa al resultar sus percepciones inferiores a sus expectativas, es decir, esperan más de lo que reciben.

Mediante la aplicación de la encuesta correspondiente a la diferencia 7 del Servqual modificado se hace posible realizar un análisis de las perspectivas de los directivos en relación con sus empleados. Los resultados obtenidos se muestran a continuación (tabla 3.8).

Tabla 3.8. Resultados de la encuesta de la diferencia 7.

Atributos	Taller de Fabricación y Envase de Detergente Líquido y Frascos
Su trabajo	-1.30
Condiciones laborales	0.27
Salario	-1.51
Trato y relaciones	0.96
Participación en toma de decisiones	0.10
Comunicación	0.49
Liderazgo	0.93

Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos demuestran puntuación negativa únicamente para los atributos salario y trabajo, siendo subvalorados, lo cual indica que los directivos perciben insatisfacción por parte de sus empleados, es decir, sus subordinados reciben menos de lo esperado en relación con estos indicadores. Para el resto de los atributos los directivos perciben que sus trabajadores reciben lo que esperan ya que presentan puntuaciones positivas cercanas a 0 por lo que se clasifican de forma satisfactoria y se sobrevaloran.

De forma general los directivos no conocen o subvaloran las necesidades y expectativas de los trabajadores para un total de -0.009.

Tabla 3.9. Comparación de los resultados de las diferencias 6 y 7.

Atributos	Diferencia 6	Diferencia 7
Su trabajo	-1.20	-1.30
Condiciones laborales	0.63	0.27
Salario	-2.00	-1.51
Trato y relaciones	1.00	0.96
Participación en toma de decisiones	0.06	0.10
Comunicación	0.50	0.49
Liderazgo	0.76	0.93

Fuente: elaboración propia.

Al efectuar la comparación de los datos presentados en las tablas anteriores se comprende que existe equilibrio entre las puntuaciones de ambos grupos.

Resultados de la tormenta de ideas

Con los resultados de las técnicas aplicadas se realizó una tormenta de ideas para determinar las causas por dimensiones, que provocan las principales insatisfacciones.

Salario: el salario no satisface sus necesidades, la remuneración no está acorde con el trabajo que realizan.

Su trabajo: riesgos laborales, turnos de trabajos rotativos, pocas oportunidades de formación y crecimiento profesional.

Autonomía: el trabajador no decide el modo en que ejecutará su trabajo, los trabajadores no son estimulados a confiar en sí mismos, no se toman las ideas aportadas por el personal.

Diagrama Causa – Efecto

Una vez conocidas las causas que influyen negativamente en la satisfacción de los clientes internos se conformó el diagrama Causa-Efecto (figura 3.2), según el resultado de la tormenta de ideas.

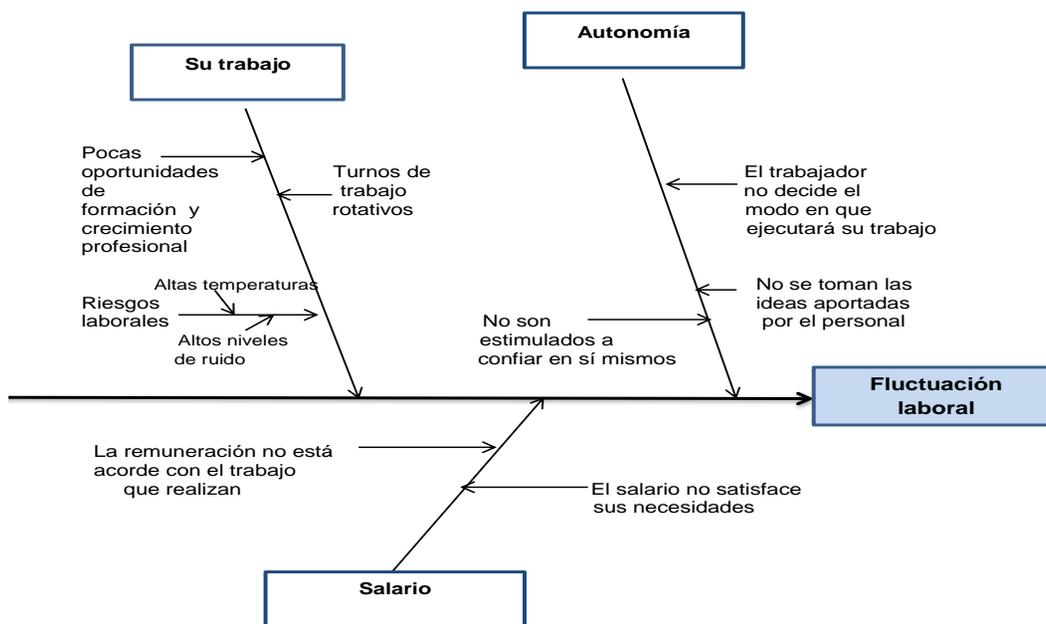


Figura 3.2. Diagrama Causa-Efecto.

Fuente: elaboración propia.

Método Delphi

Se seleccionaron 9 expertos, requisito indispensable para la aplicación del Método Delphi. Con los resultados obtenidos de la matriz de ponderación (tabla 3.10), se procede a ordenar los valores de acuerdo a las Rj.

Tabla 3.10. Matriz de ponderación.

Causas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Rj	C
El salario no satisface sus necesidades.	1	1	1	1	3	1	1	3	1	13	77.77
La remuneración no está acorde con el trabajo que realizan.	2	2	2	3	2	2	2	2	2	19	88.88
Riesgos laborales.	4	4	4	5	5	4	5	4	4	39	66.66
Turnos de trabajos rotativos.	3	3	3	2	1	3	3	1	3	22	66.66
Pocas oportunidades de formación y crecimiento profesional.	5	5	5	4	4	5	4	5	5	42	66.66
No se toman las ideas aportadas por el personal.	6	6	6	6	6	6	7	6	6	55	88.88
Los trabajadores no son estimulados a confiar en sí mismos.	7	8	8	8	8	8	8	8	8	71	88.88
El trabajador no decide el modo en que ejecutará su trabajo.	8	7	7	7	7	7	6	7	7	63	77.77

Fuente: elaboración propia.

Se puede observar que todos los coeficientes de concordancia son superiores al 60%, lo que indica que existe un nivel de consenso adecuado, es decir, todos los criterios expuestos son válidos. La causa considerada de mayor importancia por los expertos es que el salario no satisface sus necesidades y la de menor importancia es que los trabajadores no son estimulados a confiar en sí mismos.

Para reflejar las causas ordenadas por el nivel de importancia que le otorgaron los expertos, se utilizó el Diagrama Ishikawa Ponderado (figura 3.3), que permite ofrecer una representación clara y efectiva de los resultados.

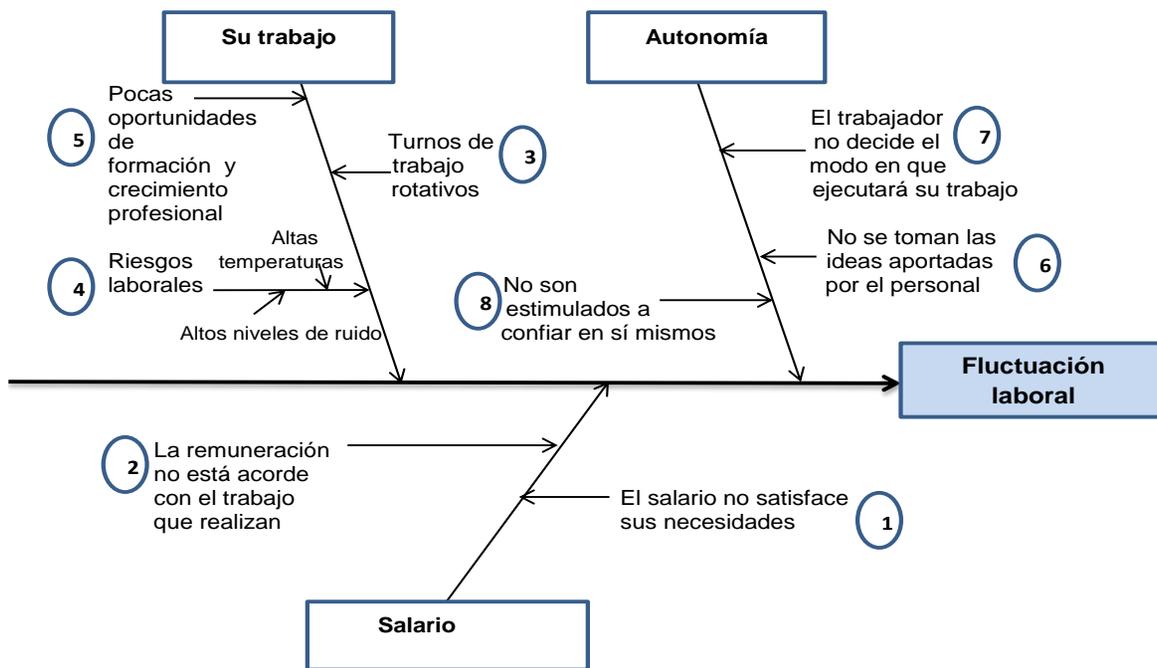


Figura 3.3. Diagrama Ishikawa Ponderado.

Fuente: elaboración propia.

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

Después de tener identificadas las causas fundamentales que afectan el clima laboral se propone un plan de acciones para su mejora continua (Cuadro 3.1).

Cuadro 3.1. Propuesta de plan de acciones.

Deficiencias	Acciones	Ejecutantes	Fecha de cumplimiento
El salario no satisface sus necesidades.	-Realizar una evaluación comparativa del mercado para garantizar que los salarios de la empresa estén en línea con las necesidades de los empleados. -Implementar revisiones salariales periódicas y transparentes para asegurar la satisfacción del personal.	Especialista B en Gestión de Recursos Humanos Equipo de Capital Humano	Mensual
La remuneración no está acorde con el trabajo	-Realizar una revisión de la estructura de los salarios de la empresa para identificar disparidades y hacer ajustes necesarios	Especialista B en Gestión de Recursos	Mensual

que realizan.	de manera justa y equitativa. -Establecer planes de compensación y beneficios que sean competitivos. -Implementar programas de evaluación del desempeño y sistemas de reconocimiento y recompensa para aquellos empleados que demuestran un desempeño excepcional.	Humanos Equipo de Capital Humano	
Riesgos laborales.	-Establecer protocolos de seguridad y salud laboral obligatorios y asegurarse de su cumplimiento en todo momento.	Especialista B en Seguridad y Salud en el Trabajo	Semanal
Turnos de trabajos rotativos.	-Promover un equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los trabajadores mediante horarios flexibles.	Especialista B en Gestión de Recursos Humanos Jefes de Talleres Jefes de Grupos	Semanal
Pocas oportunidades de formación y crecimiento profesional.	-Brindar oportunidades de formación y desarrollo para que los empleados adquieran las habilidades necesarias para desarrollarse de forma autónoma y puedan crecer profesionalmente.	Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos Equipo de Capital Humano	Mensual
El trabajador no decide el modo en que ejecutará su trabajo.	-Establecer metas y objetivos claros, medibles y alcanzables dando a cada trabajador la libertad para diseñar su propia forma de trabajar para lograrlos.	Consejo de Dirección Jefes de Talleres	Mensual
Los trabajadores no	-Estimular a los empleados para que confíen en sí mismos, tomen sus propias	Jefes de	Mensual

son estimulados a confiar en sí mismos.	decisiones y resuelvan problemas en sus áreas de responsabilidad.	Brigadas Jefes de Talleres	
No se toman las ideas aportadas por el personal.	-Fomentar un ambiente de trabajo donde los empleados aporten sus ideas y se sientan parte de la organización.	Consejo de Dirección	Mensual

Fuente: elaboración propia.

Etapa III. Implementación

En esta etapa se procede a la implementación del plan de acciones propuesto una vez analizado y aprobado por el consejo de dirección. Luego se informa a todas las áreas y trabajadores, se controlan y evalúan los resultados obtenidos. Por último se prevé la retroalimentación en caso de brechas en su aplicación.

Fase I. Presentación, análisis y aprobación en el Consejo de Dirección de la empresa

Esta fase implica la presentación y el análisis de los resultados obtenidos en las etapas anteriores, así como el plan de acción para su estudio y aprobación.

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

Se presentan los resultados obtenidos y el plan de acciones propuesto para conocimiento del consejo de dirección aportando toda la información para su análisis.

Paso 1.2. Aprobación del plan de acciones propuesto

Se llegan a acuerdos en el consejo de dirección de la empresa relativos a la aprobación del plan de acciones propuesto para su posterior aplicación, de la manera más efectiva.

Fase II. Divulgación y aplicación de los resultados

En esta fase se transmite toda la información detallada a los directivos y colectivos laborales del alcance del plan de acciones propuesto y se crean las condiciones para su puesta en marcha en todas las áreas objeto de estudio.

Paso 2.1. Explicación del objetivo del plan de acciones a directivos de la unidad y colectivos laborales

Se explica el alcance del plan de acciones a todos los trabajadores de la entidad.

Paso 2.2. Aplicación del plan de acciones en todas las áreas implicadas

Se decide posponer la implementación del procedimiento propuesto para la mejora continua del clima laboral para una fecha posterior debido a las restricciones de tiempo actuales, lo cual garantiza que la ejecución se realice de manera óptima.

Paso 2.3. Control periódico de los resultados

Se controlará periódicamente la efectividad del plan de acción.

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

Permitirá conocer las brechas existentes entre el estado actual y el deseado una vez aplicado el plan de acciones, para poder realizar correcciones y mantener la mejora continua del clima en la organización.

Conclusiones parciales

1. Se aplicó el procedimiento propuesto para el diagnóstico del clima laboral, el que se clasifica como mejorable. Las dimensiones más afectadas son el salario, su trabajo y la autonomía, de lo cual se deduce como la mayor dificultad detectada que el salario no satisface sus necesidades y la de menor dificultad es que los trabajadores no son estimulados a confiar en sí mismos.
2. El estudio de la fluctuación laboral demostró que el Taller de Fabricación y Envase de Detergente Líquido y Frascos es el área que presenta mayor índice de fluctuación en la empresa y por tanto fue el área donde se realizó el estudio de clima laboral.
3. Se elaboró un plan de acciones con el objetivo de reducir al mínimo las dificultades detectadas.

Conclusiones

1. A partir de una amplia búsqueda bibliográfica se creó el marco teórico referencial de la investigación sobre aspectos referentes a clima laboral y fluctuación laboral, lo que permitió la interpretación de los resultados obtenidos, así como las relaciones que existen entre estos.
2. Después de realizar el análisis de varios procedimientos para el diagnóstico del clima laboral, se decide emplear una aproximación al procedimiento de González Verde et al (2015), el cual cuenta con tres etapas que se ajustan al objetivo de la investigación.
3. La aplicación del procedimiento seleccionado permitió determinar los índices de fluctuación laboral en todas las áreas de la empresa y realizar el estudio de clima laboral en el Taller de Fabricación y Envase de Detergente Líquido y Frascos.
4. El clima laboral existente se clasifica como mejorable y las dimensiones más afectadas son: salario, trabajo y autonomía.
5. En base a los resultados obtenidos se propone un plan de acción para minimizar la fluctuación laboral y mejorar el clima laboral.

Recomendaciones

1. Cumplir con el plan de acciones propuesto.
2. Continuar con la realización de más estudios sobre el clima laboral en las demás áreas de la empresa.
3. Extender el estudio a otras empresas del sector.

Referencias bibliográficas

1. 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].
2. AlHaraisa, Y. E., y Al-Hraizah, A. (2021). The Impact of Organizational Climate on Organizational Reputation-The Mediating Role of Organizational Health:An Empirical Study from Jordan. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(10).
3. Amaguaña Quezada, J. E., Ramón Ramón, D. I., Matamoros Tinoco, C. P., y Borja Berrones, D. (2024). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral, Factores e Influencia en el Desempeño Laboral de las Secretarías. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(1). <https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2024.1.1351>
4. Antequera Amaris, R. R., Ramírez Molina, R. I., Santamaria Ruiz, M. J., y Cano Pacheco, D. A. (2022). Descripción de las dimensiones del clima organizacional: caso de estudio en las PYMES de la ciudad de Barranquilla, Colombia. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 4(6). <https://doi.org/https://doi.org/10.38186/difcie.46.17>
5. Arancibia Hualí, K. (2023). *Determinación del clima organizacional y satisfacción laboral del personal de salud del Centro de Salud Concepción, 2022* [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Enfermería, Universidad Continental].
6. Arano Chávez, R. M., Escudero Macluf, J., y Delfín Beltrán, L. A. (2016). EL origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. *Ciencia Administrativa*, 9-14.
7. Arifin, J., Sugiyo, Rustono, y Joko Raharjo, T. (2020). Analysis of The Organizational Climate Factors On The Service Quality And Work Satisfaction Towards Lecturer's Work Commitments In The Specialist's Medical Education Program At Universitas Diponegoro Semarang. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 574.
8. Arjomandi, F. (2022). El liderazgo que viene. *Journal of the Sociology and Theory of Religion*, 13(4).
9. Arroyo España, L. E. (2023). *Elementos convergentes y divergentes de los diagnósticos organizacionales aplicados al DANE. Una propuesta para el mejoramiento del clima organizacional* [Tesis en opción al título de Magister en Administración, Universidad Nacional de Colombia].

10. Avila Leyva, N. S., y González Velázquez, M. L. (2018). Procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano y la fluctuación laboral en organizaciones cubanas. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
11. Barrios Barrios, Y., Alcalá Narváez, M., Carrillo Landazabal, M. S., y Vargas, L. E. (2020). Clima organizacional de los procesos de participación comunitaria de una institución educativa. Caso estudio. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(11). <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.4278340>
12. Botello Ramírez, E., Beltrán González, B. M., y Cárdenas Domínguez, T. (2021). Clima organizacional en los procesos de mejora de la calidad universitaria. *EDUMECENTRO*, 13(1).
13. Bravo Díaz, Á. M., González Murillo, G. A., y Duque Ceballos, J. L. (2018). Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos. *Entramado*, 14(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.27127>
14. Bravo Rojas, L. M., Egusquiza Rodríguez, M. J., Ruiz Choque, M., y Manrique Nugent, M. A. L. (2023). Clima organizacional en las pymes del sector comercio de la ciudad de Ayacucho. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(101). <https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.12>
15. Brito Carrillo, C., Pitre Redondo, R., y Cardona Arbeláez, D. (2020). Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio. *Información tecnológica*, 31(1). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>
16. Cajiao Eraso, L. D. (2021). *La importancia del clima organizacional dentro del ambiente laboral de una empresa* [Tesis en opción de grado en Pasantía Internacional, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium].
17. Calcina Calcina, Y. (2014). El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez-Perú 2012. *Comuni@cción*, 5(1).
18. 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].
19. Carrillo Carreño, K. S., y Bolívar León, R. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral en la Vicerrectoría de Investigación y Extensión (VIE) de una universidad pública en Colombia. *Ai Bi*

Revista de Investigación, Administración e Ingeniería, 11(1).
<https://doi.org/https://doi.org/10.15649/2346030X.3120>

20. Chiang Vega, M. M., Gómez Fuentealba, N. M., y Hidalgo Ortiz, J. P. (2017). Job satisfaction of Chilean workers. A model of structural equations. *Cuadernos de Administración*, 33(57).
<https://doi.org/https://doi.org/10.25100/cdea.v33i57.4538>
21. Chiang Vega, M. M., Sanhueza Hernández, C., y Rivera Cerda, M. J. (2022). Clima organizacional, ¿afecta al estrés laboral?: comparación entre funcionarios de la salud y seguridad pública. *Revista Academia & Negocios*, 8(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.29393/RAN8-6COMM30006>
22. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). MxGRAW-HILL. In.: Interamericana Editores SA.
23. Clarke, S. P., Sloane, D. M., y Aiken, L. H. (2002). Effects of hospital staffing and organizational climate on needlestick injuries to nurses. *American journal of public health*, 92(7).
<https://doi.org/https://doi.org/10.2105/AJPH.92.7.1115>
24. Consuelo Bravo, C., Sarmentero Bon, I., Gómez Figueroa, O., y Falcón, O. (2018). Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional. *Ingeniería Industrial*, 39(1).
25. Córdova Herrera, L. E. (2019). *Factores sociolaborales y características en la fluctuación laboral real. Centro de Salud Casalla, Pisco - 2017* [Tesis para obtener el Grado de Maestría en Ciencias de la Salud con Mención en Gestión de los Servicios de Salud, Universidad San Pedro].
26. De Souza Prado, M., y Cardoso, E. (2023). A importância do clima organizacional: construção e aplicação de instrumento de mensuração de clima organizacional. *Revista científica da faex*, 12.
27. Díaz-Canel Bermúdez, M. (2021). ¿Por qué necesitamos un sistema de gestión del Gobierno basado en ciencia e innovación? *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 11(1).
28. Esteva Prado, F., Darkins Cortiña, G., y Zuleta Gavilanes, O. I. (2020). El índice integral de fluctuación laboral en las áreas contables del sistema trabajo de Guantánamo. *Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social*, 14(28).
29. Estrella Rivera, A. N. (2023). *Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores de la DIRESA - Pasco 2021* [Para optar el grado académico de Maestro en: Salud Pública y Comunitaria, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión].
30. Flores Correa, F., y Olortegui Silva, H. S. (2021). *Influencia del clima laboral en la satisfacción de los colaboradores, una revisión de la literatura científica en los últimos 10 años* [Universidad Privada del Norte].

31. García, C., y Valle, L. (2020). Diagnóstico del clima organizacional en una empresa atunera en Ecuador. *COMPENDIUM: Cuadernos de Economía y Administración*, 7(1).
32. García, S. P. (1985). *La fluctuación del personal en la empresa* (L. H. C. Sociales, Ed.).
33. González Santos, S. (2020). *Procedimiento para el Diagnóstico del Clima Organizacional en el Laboratorio de Calibración No.42 del Ejército Centra* [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniería Industrial, Universidad de Matanzas].
34. González Verde, A., Jiménez Suárez, A. C., y Reyes Roldán, M. (2015). Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional. *Revista Ingeniería Industrial*, 14(2).
35. Guzmán Reyes, M., Ancín Adell, I., y Prieto Coello, S. (2021). Diagnóstico del clima organizacional en una institución educativa privada de la ciudad de Guayaquil. *Revista Científica Ecociencia*, 8(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.21855/ecociencia.82.474>
36. Hellriegel, D., y Slocum, J. (2010). *Organizational Behavior* (S. C. Learning, Ed. 12 ed.).
37. Hernández Juárez, J. L., y Morales Morales, J. R. (2016). Diagnóstico del Clima Organizacional en una Pequeña Empresa Ubicada en la Ciudad de Culiacán, Sinaloa. *Daena (International Journal of Good Conscience)*, 11(2).
38. Huamán Rinza, E. (2020). *Inteligencia emocional y clima organizacional en los trabajadores administrativos de la Gerencia Regional de Agricultura de Lambayeque* [Tesis para obtener el grado académico de Maestro en Gestión Pública, Universidad César Vallejo].
39. Iglesias Armenteros, A. L., y Torres Esperón, J. M. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1).
40. Jaime Ríos, G. Y., y Pinto Nieves, Y. T. (2023). Efectos de la rotación de personal en el clima organizacional de las empresas de microcrédito: una revisión sistemática. *Fundación Universitaria del Área Andina*.
41. Jita, L., y Faremi, Y. A. (2019). Assesment of sciencie teachers' career satisfaction and school organizational climate in enhancing job performance in rural learning ecologies. *Problems of Education in the 21st Century*, 77(1).
42. Likert, R. (1961). *New patterns of managment*.
43. López Fernández, R., y Cabrera Álvarez, E. N. (2020). Pertinencia de métodos estadísticos empleados para medir el clima organizacional en el ámbito pedagógico. *MediSur*, 18(5).
44. Madan, M., y Jain, E. (2017). Impact of organizational culture & climate on managerial effectiveness: An empirical study. *Delhi Business Review*, 16(2).

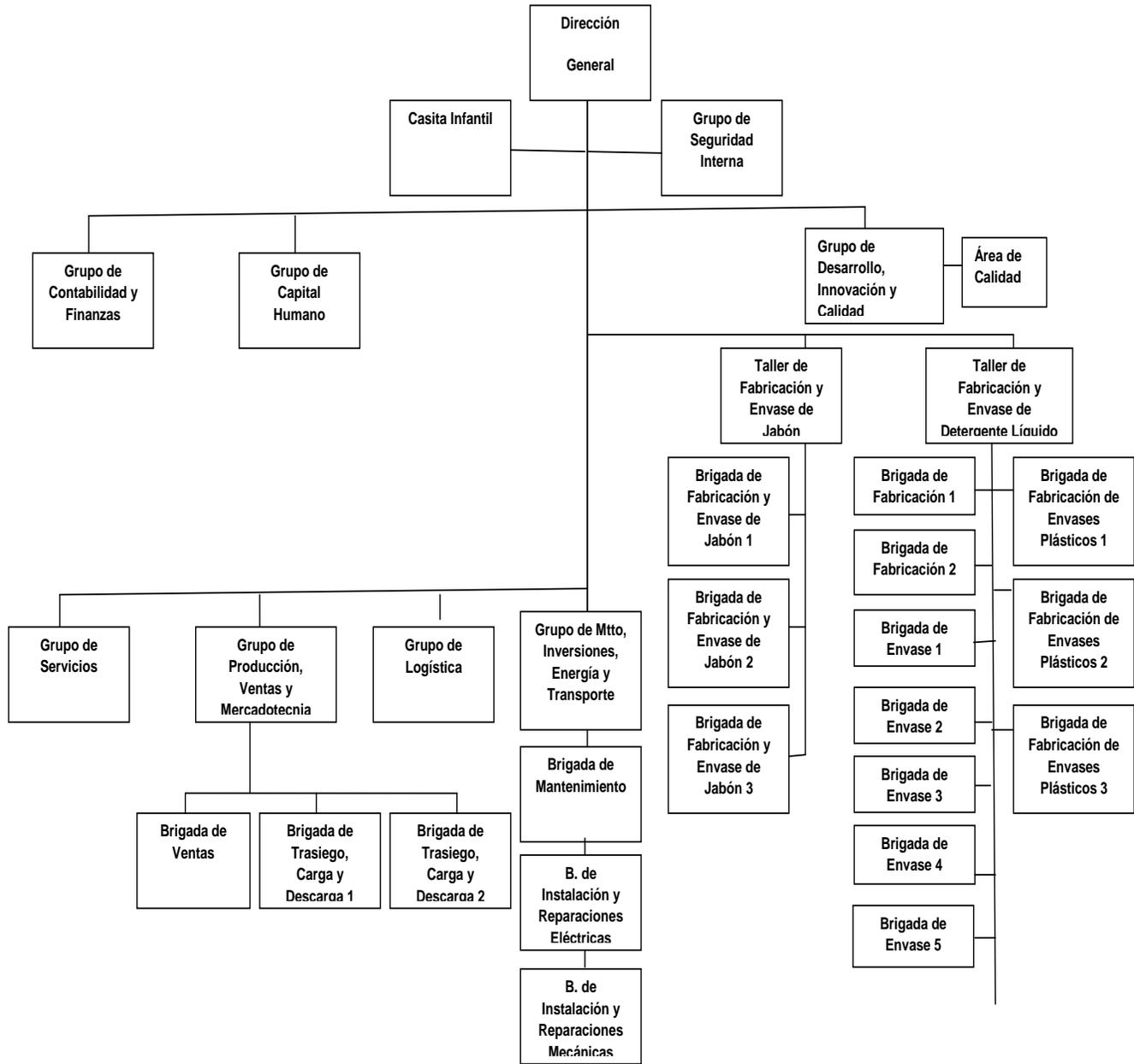
45. Medina Estrada, F. R. (2024). *Clima organizacional e interacción grupal en docentes del nivel secundario de Huancavelica* Universidad Nacional del Centro del Perú].
46. Méndez Bordón, A., Rivas Diéguez, A., y Ramírez Pérez, A. (2014). Acciones para disminuir la fluctuación laboral. *Revista de Ciencias Sociales*, 4(146). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15340989003>
47. Miranda Lorenzo, Y. (2019). Propuesta de un plan de acciones para la mejora del clima organizacional en la comercializadora mayorista ITH Varadero. *ECA Sinergia*, 10(1). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=588561543008>
48. Miró Rivero, D. (2017). *Diagnóstico del clima organizacional en la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones Matanzas (ECOMAVI) y su influencia en la fluctuación laboral* [Tesis en opción al título de Ingeniera Industrial, Universidad de Matanzas].
49. Moreira Moreira, L. M. (2016). Clima Organizacional en la Educación Superior, Ecuador. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 2(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.23857/dc.v2i4.255>
50. Navarrete Navarrete, M. B., Vera Muñoz, L. G., y Zambrano Álvarez, G. P. (2024). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral: Cooperativa de Ahorro y Crédito 15 de abril Ltda. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(2). <https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2337>
51. Ninacuri Moya, G. P. (2023). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los funcionarios/as del sector público* [Trabajo de titulación previo a la obtención Título de Cuarto Nivel de Magíster en Dirección de Empresas, Universidad Técnica de Ambato].
52. Olivera Cuadra, D., Hernández Gómez, M., y Cárdenas Carvajal, M. (2023). La gestión del clima organizacional: una necesidad impostergable en las instituciones de salud. *Infodir*(40).
53. Olivera Garay, Y. J., Leyva Cubillas, L. L., y Napán Yactayo, A. C. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>
54. Otaño Barrera, L. (2016). *Propuesta de un plan de acciones para la mejora del clima organizacional en la Comercializadora Mayorista ITH Varadero* [Tesis en opción a el grado científico de Licenciada en Economía., Universidad de Matanzas].
55. Pacheco, C. M., Rojas, C. P., Niebles, W. A., Hernández, H. G., y Duran, S. E. (2020). Estrategias motivacionales para caracterizar el clima organizacional en el sector salud. *Revista ESPACIOS*, 41(29).

56. Pastor Guillén, A. P. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017* [Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración Universidad San Ignacio de Loyola].
57. Pedraza Melo, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de investigación*, 15(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.22507/rli.v15n1a9>
58. Pérez Álzate, Y. M., Jaimes Gauta, G. A., y Mosqueras Téllez, J. (2023). Análisis de correlación entre la gestión administrativa y la satisfacción del usuario interno en la Red Salud Casanare E.S.E durante la pandemia por Covid-19 en el año 2021. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 8(15). <https://doi.org/https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.15.2023.10097>
59. Ponce, L., Ruelas, M., y Flores, L. (2022). El clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes de una universidad pública. *Revista Innova Educación*, 4(4). <https://doi.org/https://doi.org/10.35622/j.rie.2022.04.002.es>
60. Ponce Pincay, S. L., Ponce Toala, S. E., y Sumba Bustamante, R. Y. (2023). Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las pymes en Ecuador. *Polo del Conocimiento: Revista científico - profesional*, 8(5). <https://doi.org/10.23857/pc.v8i5>
61. Puebla González, Y., y Isaac Silva, A. (2020). Fluctuación laboral del docente ¿Generador de conocimiento o fin del desarrollo? *Atenas Revista Científica Pedagógica*, 3(51).
62. 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 Universidad de Holguín, Universidad de Holguín].
63. Ríos López, L. A., Saldaña Pinto, C. A., Alejandría Castro, C. A., y Fasanando-Puyo, T. (2023). Factores relacionados con el clima organizacional. *Revista Amazónica de Ciencias Económicas*, 2(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.51252/race.v2i1.455>
64. Rodríguez Masjuan, E. A. (2020). *Estudio de la fluctuación laboral en la empresa Comandante Ernesto Che Guevara* [Tesis con opción a grado en Ingeniería industrial, Universidad de Holguín].
65. Rojas Arévalo, L. Y. (2020). *Propuesta de procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en Contraloría Provincial de Matanzas*. [Trabajo de Diploma en opción al Título de Ingeniero Industrial Universidad de Matanzas].
66. Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., y Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4).

67. Santa Eulalia Mainegra, J. M., y Sampedro Díaz, B. A. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Revista Médica Electrónica*, 34(5). <http://www.revmatanzas.sld.cu/revista%20medica/ano%202012/vol5%202012/tema11.htm>
68. Silva Freire, R. P. d. A. (2009). *El clima organizacional en el clima empresarial: su consideración en el diseño del Balanced Scorecard* [Tesis Doctoral, Universidad de Granada].
69. Simbron Espejo, S. F., y Sanabria Boudri, F. M. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 6(1). <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>
70. Sumba Bustamante, R. Y., Moreno Gonzabay, P. L., y Villafuerte Peñafiel, N. A. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 8(1). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2569>
71. Torres Valdespino, O., Serra Toledo, R., y Cuesta Santos, A. (2023). La Fluctuación laboral de jóvenes investigadores de las Ciencias Sociales de La Habana. *Ingeniería Industrial*, 44(2).
72. Vasquez Seminario, M. J. (2023). *Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral del personal del área de créditos de una Agencia de una Caja Municipal* [Tesis con su opción a Maestría en Administración con mención en Gerencia Empresarial, Universidad de Piura].
73. Vázquez Hidalgo, I. R., y Ávila Leyva, N. S. (2021). La fluctuación laboral en la Empresa Constructora de Holguín. *Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*, 6(1).
74. Villanueva Silvia, G., García Oliver, M. F., y Hernández Cruz, L. M. (2017). La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas. *TEPEXI Boletín Científico De La Escuela Superior Tepeji Del Río*, 4(8).
75. Yaulilahua Huacho, R. (2023). Influencia del Clima Organizacional en el Rendimiento Laboral: un estudio empírico en la Industria de Telecomunicaciones 2022. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.55813/gaeal/jessr/v3/n3/71>
76. Yera Peraza, N. d. I. C. (2020). *Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la Empresa de Perforación y Extracción de Petróleo-Centro (EPEP-C)* [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniería Industrial, Universidad de matanzas].
77. Zaballa Gomariz, P. E., El Assafiri Ojeda, Y., Medina Nogueira, Y. E., Nogueira Rivera, D., y Medina León, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *ACADEMO (Asunción)*, 8(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.3>

Anexos

Anexo 1. Organigrama Empresa Filial Suchel Jovel.



Fuente: Empresa Filial Suchel Jovel.

Anexo 2. Encuesta de Fluctuación Potencial.

Estimado trabajador. Por favor, sería muy importante para nosotros, que usted contestara esta encuesta con el objetivo de conocer el comportamiento de las bajas y sus causas en nuestra empresa. Esperamos su colaboración.

Datos generales:

-Área de trabajo:

-Cargo:

-Nivel escolar:

-Edad:

-Sexo:

1- ¿Quiere trasladarse de este centro?

_Si o _No ¿Por qué?

2- ¿Ha hecho alguna gestión para trabajar en otro lugar?

_Si _No

3- ¿Qué es lo que más le gusta de esta entidad?

4- De influirle negativamente algo en su actividad laboral. ¿Cuáles son los motivos principales de su insatisfacción?

¡Muchas gracias!

Fuente: elaboración propia.

Anexo 3. Cuestionario de Clima Laboral.

Estimado trabajador. Por favor, sería muy importante para nosotros, que usted contestara este cuestionario. Coloque una X en la casilla que usted considere que se corresponde con su deseo.

Datos generales:

-Área:

-Cargo:

-Sexo:

Dimensiones	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Promedio	Muchas veces	Casi siempre	Siempre
Liderazgo							
1-Los esfuerzos de los jefes se encaminan al logro de los objetivos de la organización.							
2-Los jefes están disponibles cuando se les requiere.							
Comunicación							
3-Las informaciones llegan de manera oportuna para todos.							
4-Establece un buen proceso de comunicación con su jefe y sus compañeros.							
Autonomía							
5-Se estimula a los trabajadores a							

confiar en sí mismos.							
6-Los trabajadores deciden el modo en que ejecutarán su trabajo.							
Innovación							
7-Se permite ser creativo e innovador en las soluciones de los problemas laborales.							
8-La organización se adapta bien a los cambios.							
Motivación							
9-Tiene un ambiente laboral agradable.							
10-Se realizan actividades recreativas y culturales organizadas por la empresa.							
Recompensa							
11-Existe un sistema de estimulación moral a los trabajadores que se destacan.							
12-Considera que							

los beneficios que le ofrecen por su trabajo son los adecuados.							
Apoyo							
13-Puede contar con ayuda cuando la necesita.							
14-Los jefes lo respaldan y deja que yo aprenda de sus propios errores.							

Fuente: elaboración propia.

Anexo 4. Encuesta correspondiente a la diferencia 6 del modelo Servqual modificado.

Estimado trabajador. Por favor, sería muy importante para nosotros, que usted contestara este cuestionario. Coloque una X en la casilla que usted considere que se corresponde con su deseo.

DIMENSIONES	Mucho menos de lo esperado	Menos de lo esperado	Igual a lo esperado	Más de lo esperado	Mucho más de lo esperado
SU TRABAJO					
1-Usted está satisfecho con su trabajo.					
2-Considera interesante la labor que realiza.					
3-Su trabajo está acorde con su experiencia y calificación.					
4-Su trabajo lo obligará a superarse.					
5-Se siente orgulloso realizándolo.					
6-Está preparado para hacer su trabajo.					
CONDICIONES LABORALES					
7-Son las condiciones de su área de trabajo					

adecuadas.					
8-Cuenta con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo.					
9-Sus jefes se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo.					
SALARIO					
10-Su salario está acorde con el trabajo que realiza.					
11-Su salario le permite satisfacer sus necesidades personales y familiares.					
12-Su salario es justo comparado con el de los demás.					
TRATO Y RELACIONES PERSONALES					
13-Cuando usted realice una labor destacada, es reconocido en su colectivo e					

individualmente.					
14-Cuando usted tiene problemas en su trabajo, es ayudado y se interesen por usted.					
15-Su jefe lo trata con respeto y que sus relacionan con usted son buenas.					
PARTICIPACION EN LA TOMA DE DESICIONES					
16-Se le motiva para dar sus criterios y opiniones.					
17-Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección.					
18-Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones.					
19-Se siente parte activa de los resultados de su empresa.					

COMUNICACIÓN					
20-Usted conoce los objetivos de la empresa y de su departamento.					
21-La información que usted necesita, le llega de forma correcta y en el tiempo adecuado.					
22-Su jefe pide información regularmente.					
23-Cuando existe un problema, su jefe le exige que se lo comunique.					
LIDERAZGO					
24-Tiene buenas relaciones con su jefe.					
25-Es su jefe un ejemplo a seguir.					
26-Su jefe siempre está dispuesto a ayudarlo.					
27-Sería importante fuera del horario laboral, hacer algún trabajo para					

ayudar a su jefe.					
-------------------	--	--	--	--	--

Gracias por su colaboración

Fuente: Miró Rivero (2017).

Anexo 5. Encuesta correspondiente a la diferencia 7 del modelo Servqual modificado.

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

DIMENSIONES	Mucho menos de lo esperado	Menos de lo esperado	Igual a lo esperado	Más de lo esperado	Mucho más de lo esperado
SU TRABAJO					
1-Sus subordinados están satisfechos con el trabajo que realizan.					
2-El trabajo de sus subordinados resulta interesante.					
3-El trabajo de sus subordinados está acorde con su experiencia y calificación.					
4-El trabajo de sus subordinados los obligará a superarse.					
5-Se sienten orgullosos realizándolo.					
6-Sus subordinados están preparados para hacer su					

trabajo.					
CONDICIONES LABORALES					
7-Las condiciones del área de trabajo de sus subordinados son las adecuadas.					
8-Cuentan con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo.					
9-Usted se preocupa por mejorar las condiciones de trabajo de sus subordinados.					
SALARIO					
10-El salario de sus subordinados está acorde con el trabajo que realizan.					
11-Su salario les permite satisfacer sus necesidades personales y familiares.					
12-Usted considera justo el					

salario de sus subordinados comparado con el de los demás.					
TRATO Y RELACIONES PERSONALES					
13-Cuando sus subordinados realizan una labor destacada, es reconocido en su colectivo e individualmente.					
14-Cuando sus subordinados tienen problemas en su trabajo, usted los ayuda y se interesa.					
15-Usted los trata con respeto y mantiene buenas relaciones con sus subordinados.					
PARTICIPACION EN LA TOMA DE DESICIONES					
16-A sus subordinados se les motiva para dar sus criterios y					

opiniones.					
17-Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección.					
18-Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones.					
19-Sus subordinados se sienten parte activa de los resultados de su empresa.					
COMUNICACIÓN					
20-Sus subordinados conocen los objetivos de la empresa y de su departamento.					
21-La información que sus subordinados necesitan, le llega de forma correcta y en el tiempo adecuado.					
22-Usted les pide					

información regularmente.					
23-Cuando existe un problema, usted les exige que se lo comunique.					
LIDERAZGO					
24-Tiene buenas relaciones con sus subordinados.					
25-Considera que sus subordinados lo tienen como un ejemplo a seguir.					
26-Usted siempre está dispuesto a ayudar a sus subordinados.					
27-Sería importante fuera del horario laboral, hacer algún trabajo para ayudar a su jefe.					

Gracias por su colaboración

Fuente: Miró Rivero (2017).