



Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Industrial

**Propuesta de procedimiento para la mejora del clima organizacional
en la empresa Pecuaria Genética de Matanzas**

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial

Autor: Eduardo Antonio Acosta González

Tutora: Dra C. Ileana Sarmentero Bon

Matanzas, 2021

Declaración de autoridad

Yo, Eduardo Antonio Acosta González, declaro ser el único autor de este Trabajo de Diploma y autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo cuando y como estime necesario.

Nota de aceptación

Presidente del Tribunal

Firma

Secretario del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

Ciudad de Matanzas, Cuba, a los _____ días del mes de _____ de 2021.

Pensamiento

“...se puede soñar, crear, diseñar y construir el lugar más maravilloso del mundo... pero son las personas quienes hacen realidad ese sueño.”

Walt Disney

Dedicatoria

A mis padres, hermana y sobrina que son mi mayor orgullo, ustedes han trabajado muy duro para que conquiste mis sueños, gracias por estar presente en este largo camino, por confiar ciegamente en mí, y por darme fuerzas para nunca rendirme, los amo con todo mi corazón.

A mi princesa por su ayuda incondicional, estos cinco años han sido mágicos, hiciste que todo pareciera mucho más fácil, que este sea el primero de los muchos logros que compartamos, te amo infinitamente.

A mi abuelo Tano por estar tan pendiente y por todo tu amor, eres una gran inspiración y ejemplo.

Agradecimientos

A mis padres y mi hermana que me han brindado todo su amor, gracias por su esfuerzo y dedicación, siempre los llevo en el corazón.

A mi compañera, mi amiga, mi amor, gracias por tu entrega, este logro no hubiera sido posible sin ti, te amooooo...

A mi tutora Ileana y su esposo por recibirme siempre en su casa con las puertas abiertas, gracias por aportarme tantos conocimientos y por tanto cariño y amabilidad.

A mis abuelos Tano, Fefa y Cuki por su amor infinito.

A mi prima Karla, que siempre ha estado a mi lado, y que quiero como una hermana, cuantos repasos juntos...cuantas historias...

A mi tía Rosy y tío Edi que me quiere como su hijo, siempre ayudándome y apoyándome en todo.

A mi tío Ciño por estar tan pendiente de toda la familia y por quererme tanto.

A Gilbertico que se ha convertido en parte de la familia, y me ha malcriado tanto.

A mi herrrrmana Yulissa, estos cinco años no hubieran sido lo mismo sin ti.

A mi amigo Reynel por todos esos repasos y a su abuelita que siempre nos acompañaba.

A mi amigo Jesús por todos esos consejos llenos de sabiduría y por toda la ayuda brindada que jamás olvidaré.

A Claribel y Maribel por todo el apoyo durante estos cinco años, y por hacerme saber que siempre podía contar con ellas.

A Maylin por ocuparse tanto de mí y por su apoyo.

A mis suegros por hacerme sentir parte de la familia y quererme como otro hijo.

A Colacho por tener un corazón tan grande y querer tanto a mi familia.

Y a todos esos familiares, amigos, compañeros y vecinos que de una forma u otra me han apoyado en la realización de este sueño, a todos ellos,

INFINITAS GRACIAS.

Resumen

El diagnóstico del clima organizacional constituye una evaluación integral que permite detectar los espacios de mejora de la organización al influir en el comportamiento de sus miembros. La empresa Pecuaria Genética de Matanzas ha sido sometida a cambios estructurales radicales. En esta organización se han detectado síntomas de descontento en los trabajadores, existen problemas de fluctuación laboral y de rechazo a incorporarse en este centro por parte de estudiantes recién graduados. Es por ello que el objetivo general de la presente investigación es: proponer un procedimiento para la mejora del clima organizacional en empresa Pecuaria Genética de Matanzas. Como principal resultado se obtuvo una propuesta de procedimiento para la mejora del clima organizacional en la empresa Pecuaria Genética de Matanzas que consta de siete etapas constituidas por trece pasos, el mismo se apoya en el cuestionario "Sobre Mi Trabajo". Para la elaboración del procedimiento se utilizaron fundamentalmente técnicas de trabajo grupal con expertos y otras herramientas propias del campo de la ingeniería industrial que dan solidez científica al mismo.

Abstract

The organizational climate diagnosis is an integral evaluation that allows the company improvement because it influences in workers behavior. The Genetic Livestock of Matanzas Company has been through radical structural changes. In this organization has been found discontent symptoms in their workers, also exists labor fluctuation troubles and some of the graduates does not want to start working there. That is why the principal objective of this investigation is to propose a procedure to the improvement of organizational climate in Genetic Livestock of Matanzas Company. As principal result it was obtained a procedure propose to the improvement of organizational climate in Genetic Livestock of Matanzas Company which has seven phases and thirteen steps. It is supported by a questionnaire named "About my Job". To elaborate this procedure it was used group work methods with experts and other engineering tools.

Índice

Introducción.....	1
1. Capítulo I. Fundamentación teórica de la investigación	6
1.1 Aspectos generales y definiciones de organización.....	6
1.2 Surgimiento, evolución y definiciones de clima organizacional	8
1.3 Dimensiones del clima organizacional	10
1.4 Importancia del clima organizacional	12
1.5 Herramientas o técnicas para el estudio del clima organizacional	16
1.6 Conclusiones parciales	20
2. Capítulo II. Propuesta de un procedimiento para la mejora del clima organizacional	21
2.1 Procedimiento para la mejora del clima organizacional	21
2.2 Conclusiones parciales	38
Conclusiones.....	40
Recomendaciones.....	41
Bibliografía	42
Anexos	

Introducción

El mundo empresarial se encuentra sometido por los cambios vertiginosos e inesperados de orden social, político, tecnológico, económico y cultural. Estas condiciones han cambiado el rol de las organizaciones, y las han orientado en nuevas formas para su gestión, resaltando el papel de los recursos humanos, que son decisivos en el proceso de modernización e influyen considerablemente en la convivencia, las relaciones interpersonales, la participación de actividades y en el ambiente organizacional (Chirinos Araque *et al.*, 2018).

Los procesos de cambios y las nuevas tecnologías determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, lo que genera, a su vez, que las organizaciones deban implementar cambios en su estrategia laboral para afrontar los nuevos retos, sobre todo, en el contexto mundial, en el que existen alteraciones de diversas índoles, que impactan sobre todos los procesos organizacionales, así como en el personal que en ellos participa.

El componente humano es el centro de toda empresa o entidad, lo que se deduce de la interrelación que existe entre el hombre y la organización. Gestionar al componente humano de la organización es capacitarlo, brindarle conocimientos e información, y formarlo, para que se integre como un todo en lo social, lo económico y lo personal, de manera tal que participe, se implique, se comprometa y se motive por la actividad, permitiendo alcanzar los objetivos que se propone la organización (Campos Marrero, 2011).

Las organizaciones se enfocan en la interacción entre las personas, la percepción del ambiente en el cual se desenvuelven para satisfacer sus necesidades básicas, tales como ambiente de trabajo, salario y beneficios. Toda organización debe tener un sentido de propósito, compartir valores, oportunidades de aprendizaje y de crecimiento, para fortalecer los procesos administrativos y el talento humano, que permita incrementar la eficiencia y efectividad de la organización (Chirinos Araque *et al.*, 2018).

Satisfacer las necesidades de los empleados es un alto reto para lo cual se necesita de verdaderos líderes que permitan transformar la capacidad del capital humano en la generación de valor organizacional (Cervera Cajo, 2012). Para ello deben adaptar sus

sistemas de gestión del capital humano y elaborar sistemas de trabajo que forma parte de la estrategia de cualquier organización (Cruz Ortiz *et al.*, 2013).

En una realidad sumamente competitiva, las organizaciones implementan constantemente diversas herramientas necesarias para mejorar el desempeño de su personal, con la finalidad de alcanzar un buen nivel de productividad, rentabilidad y lograr un posicionamiento empresarial expectante. De acuerdo con dicha premisa, para toda institución resulta importante medir y conocer su clima organizacional, porque así puede impactar significativamente en los resultados, al integrar los comportamientos y aptitudes hacia las metas comunes, marcando la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño (Simbron Espejo y Sanabria Boudri, 2020).

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina clima organizacional. Este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella. Puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Constituye la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Para lograr un buen clima organizacional es necesario estimar dentro de la estructura del emprendimiento, la gestión de talento humano. Esta figura desempeña un papel fundamental que radica en ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos, realizar su misión, hacerla competitiva, captar empleados idóneos, entrenarlos, motivarlos, facilitar el aumento de su autorrealización y satisfacción en el trabajo, desarrollar y mantener su calidad de vida, orientar su comportamiento a ser socialmente responsables, administrar el cambio y establecer políticas éticas. Esto se logra a partir de un proceso de perfeccionamiento de cada uno de los procesos y subprocesos que constituyen esta acción gerencial (Chirinos Araque *et al.*, 2018).

En el contexto laboral, las relaciones humanas han demostrado ejercer un rol fundamental en aspectos como la satisfacción laboral, el funcionamiento grupal, el liderazgo, la salud ocupacional, siempre y cuando se hable de relaciones positivas, pues

en el caso contrario, estas van a tener una incidencia contraproducente en este ámbito. Es por esto, que la identificación y regulación de los estados de ánimo es una tarea compleja, pues requiere gran convicción y disposición al cambio, para evitar el no compromiso laboral (Da Costa *et al.*, 2014; Rivera y Orozco, 2014).

Son diversas las consecuencias físicas y psicológicas que causan un mal clima laboral para los trabajadores, siendo estas últimas las más silenciosas y contraproducentes. Las repercusiones también son negativas para las organizaciones debido a que genera ausentismo, intención de traslados o rotación, baja productividad, actitudes de rechazo al trabajo, inferioridad, insatisfacción y carencia de realización personal (Hurtado y Pereira, 2012). Por consiguiente, para disminuir el ausentismo, incrementar la productividad y lograr cambios positivos, las empresas buscan un adecuado clima organizacional (Daza *et al.*, 2017).

El clima solo puede ser percibido, ni se ve ni se toca, pero cuenta con una existencia real que afecta todo lo que ocurre dentro de la organización y, a su vez, se ve afectado por casi todo lo que sucede en esta. Son varias las variables que influyen en él entre ellas, las relaciones interpersonales, la comunicación, el proceso de toma de decisiones y los grupos dentro de la organización (Segredo Pérez, Alina María *et al.*, 2016).

Para evaluar el clima organizacional se debe determinar, mediante la percepción de los trabajadores, las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre estos ejercen las estructuras organizativas, los factores internos o externos del proceso de trabajo.

El diagnóstico del clima organizacional constituye una evaluación integral que permite detectar los espacios de mejora de la organización, conociendo, además, que la importancia de esta información radica en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento de los miembros de la entidad mediante percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional (Campos Marrero, 2011).

A pesar de que en Cuba los estudios del clima aún no son una práctica periódica en las entidades cubanas, que se encuentran inmersas en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, en el que uno de los principios básicos es lograr la competitividad, se

requiere generalizar la realización de los estudios de clima organizacional como una vía para su mejora continua y el perfeccionamiento de la gestión.

En la provincia de Matanzas en los últimos años, cada vez son más las instituciones que se suman a la realización de dichos estudios debido a la importancia que ha tomado, entre las que se encuentran: la Contraloría Provincial de Matanzas, la empresa Pesquera de Matanzas, el Laboratorio de Calibración Número 42 del Ejército Central, el Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez”, la empresa de Servicios Portuarios de Matanzas, la Dirección General del Grupo Agroindustrial del (Ministerio del Azúcar) MINAZ, la Comercializadora Mayorista (Importadora y Comercializadora del Ministerio del Turismo) ITH Varadero, el Museo Provincial “Palacio de Junco”, la Sucursal de (Banco de Crédito y Comercio) BANDEC del municipio Matanzas, el hotel Playa Alameda, el hotel Iberostar Taínos, la Dependencia Interna del Poder Popular Provincial de Matanzas y la Dirección Provincial de Economía y Planificación.

Dentro de las entidades cubanas que trabajan por brindar un servicio cualitativamente superior a sus usuarios, se encuentra la empresa Pecuaria Genética de Matanzas, la cual ha sido sometida a cambios estructurales muy radicales como parte del modelo económico cubano y los acuerdos del congreso del (Partido Comunista de Cuba) PCC que se llevan a cabo en el país, además de la situación que ha generado la pandemia de la COVID-19, que ha provocado variaciones en las condiciones laborales como la aplicación del teletrabajo y nuevas formas de organización que inciden en el clima organizacional,

En esta organización se han detectado síntomas de descontento en los trabajadores, pues a pesar de contar con un alto nivel técnico y profesional, existen problemas de fluctuación laboral y de rechazo a incorporarse en este centro por parte de estudiantes recién graduados de nivel medio y superior y de otros profesionales. Debido a las insatisfacciones mencionadas, y sobre la base de que en dicha institución no se han realizado estudios precedentes de clima organizacional, la dirección de la organización se ha interesado en la realización de un estudio de clima organizacional, dirigido a la búsqueda de espacios de mejora para el perfeccionamiento de su gestión, por lo que se define como el **problema de investigación** es el siguiente: ¿Qué procedimiento se puede desarrollar para la mejora del clima organizacional en la empresa Pecuaria

Genética de Matanzas? Para solucionar el problema planteado se define como **objetivo general**: proponer un procedimiento para la mejora del clima organizacional en empresa Pecuaria Genética de Matanzas.

Objetivos específicos:

1. Realizar un estudio de la literatura nacional e internacional sobre el clima organizacional y sus variables para dar sustento científico al procedimiento propuesto.
2. Plantear un procedimiento para la mejora del clima organizacional en la empresa Pecuaria Genética de Matanzas.

Para el desarrollo de la presente investigación se emplearán los **métodos teóricos** siguientes: análisis-síntesis, histórico-lógico, inducción-deducción y sistémico, estos se utilizarán para análisis de bibliografía, situaciones, arribar a conclusiones parciales sobre experiencias previas en el campo de la investigación y determinar relaciones entre variables del clima organizacional. Además, se utilizan los **métodos empíricos** para obtener información en el objeto de investigación, los principales son: entrevista, observaciones, encuestas y trabajos grupales con expertos y especialistas que tributarán a tomar decisiones en el proceso investigativo, se aplicarán técnicas matemáticas simple para determinar medias y medidas de tendencia central.

La investigación se estructura en dos capítulos como se muestra a continuación:

Capítulo 1: se refiere al estado del arte y la práctica de la investigación efectuada, haciendo una revisión de conceptos y definiciones sobre el clima organizacional y variables estudiadas dentro del mismo.

Capítulo 2: se presenta la caracterización del objeto de estudio y la propuesta del procedimiento, el cual se realizará según condiciones en la empresa Pecuaria Genética de Matanzas.

Además, cuenta con conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos que permiten la mejor comprensión y desarrollo de los contenidos presentados.

Capítulo I. Fundamentación teórica de la investigación

El presente capítulo tiene como objetivo exponer los principales aspectos teóricos relacionados con el clima organizacional, teniendo como base los conceptos de organización para analizar su surgimiento, evolución, definición, dimensiones, importancia y herramientas para su estudio por el impacto que tiene en el éxito empresarial.

1.1 Aspectos generales y definiciones de organización

Las organizaciones son tan antiguas como la propia existencia del hombre. Desde que comenzó a necesitar del trabajo para sobrevivir, comprendió la necesidad de agruparse para lograr mejores resultados en la caza, la pesca, la agricultura, es decir, mejores beneficios de su trabajo. Sin embargo, no bastaba con el trabajo en grupo, sino que para ser más productivos o eficientes debían organizarse, emergiendo así fenómenos socio-psicológicos como el liderazgo, los roles, el clima, la cultura y la identidad. Comenzándose a desarrollar estudios sobre las organizaciones a finales del siglo XIX e inicio del XX (Cabrera Estopiñan, 2010).

Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas con una división lógica del trabajo para alcanzar objetivos comunes, para atender las necesidades de las personas, a través de un constante intercambio de valor con sus partes interesadas. La organización, representa el invento más útil de la historia, que da lugar a todos los demás descubrimientos.

Las organizaciones surgen en función de las limitaciones individuales, debido a que las personas uniendo esfuerzos consiguen superar sus limitaciones aprovechando las potencialidades de otras personas. Son las que proyectan, crean, perfeccionan, desarrollan, producen, distribuyen y entregan todo lo que la sociedad necesita para vivir. Las organizaciones no existen aisladas, ni incomunicadas, ni son autosuficientes, sino que existen inmersas en sistemas racionales de cooperación. No son estáticas, no son inertes, la infraestructura física como los edificios, máquinas, equipos, solo sirven para que la organización cuente con una plataforma para funcionar, pero la organización es mucho más que eso, esta se ajusta y se adapta, como un organismo vivo en un entorno cambiante (Davalos Zelada, 2015).

Muchos son los autores que han aportado definiciones de las organizaciones y al hacer una revisión de la literatura, resultan relevantes los que se muestran en el cuadro 1.1.

Cuadro 1.1. Definiciones de organización según el criterio de diferentes autores.

Autor (año)	Definición
Ferrell <i>et al.</i> (2004)	La organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito.
Andrade (2005)	Es la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto.
(Chiavenato, I., 2006)	Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual. El logro de esos objetivos comunes solo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.
Araujo y Guerra (2007)	La organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido.
Robbins, Stephen P y Coulter (2007)	La organización es una asociación de personas para cumplir determinada finalidad.
Acevedo y Gómez (2010)	Buscan generalmente la obtención de utilidades y agregar valor a los insumos.
Pertuz Belloso (2013)	Son un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio, la sociedad con la que interactúan.
Ortíz Pérez (2014)	Son sistemas artificiales cuyas formas se producen mediante decisiones que se entrelazan e integran.

Fuente: elaboración propia.

Luego de realizada la revisión bibliográfica referente a este tema, el autor infiere que una organización es la unión de varias personas enfrascadas en lograr un fin común y que en ella se coordina el trabajo mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la manera en que se relacionarán en la consecución de ese objetivo o meta.

En ella se establecen relaciones interpersonales en las cuales influyen procedimientos, métodos y esquemas establecidos por la organización, creándose un ambiente o clima que es determinante para los resultados de la organización.

1.2 Surgimiento, evolución y definiciones de clima organizacional

El clima es una característica relativamente estable de la organización, que la distingue de otras organizaciones y expresa las percepciones colectivas de los miembros sobre su organización con respecto a dimensiones como autonomía, responsabilidad, cohesión, apoyo, reconocimiento, innovación o justicia. Se produce en la interacción con los miembros, sirviendo de base para interpretar la situación y actuando como fuente de influencia para modular la conducta, a la vez que refleja las normas, actitudes y valores prevalentes para la cultura organizacional (Otaño Barrera, 2016).

Resulta complejo definir el momento preciso en que empieza a investigarse el clima organizacional, pero según Ramos (2014) se han reconocido los antecedentes que dieron lugar a su estudio, entre los que se encuentran:

- ✓ Tolman (1926) que busca explicar la conducta propositiva sobre la base de mapas cognoscitivos individuales del ambiente, donde el ambiente relevante para la conducta es abiertamente subjetivo.
- ✓ K. Lewin (1951), su obra sirvió de estímulo para el desarrollo creciente del interés por el contexto social, específicamente su trabajo experimental junto a Lippitt y White sobre los estilos de liderazgo grupal, introducen el término clima como vínculo entre la persona y el ambiente.
- ✓ Cornell (1955), resalta que el clima es la interpretación o percepción de uno de los elementos constitutivos de la organización, el cual es el rol propio y los roles de los demás.
- ✓ Angyris (1958), considera que las relaciones interpersonales como determinantes principales del clima. Lo llama personalidad o carácter de la organización. Las

metas y tácticas de los individuos, a través de las cuales se manifiestan sus actitudes, se han de considerar determinantes del clima.

- ✓ Halpin y Croft (1999), con su investigación en organizaciones escolares y son considerados como promotores e impulsores del análisis del clima organizacional.
- ✓ Katz y Kahn (1966), definen la organización como un sistema abierto por transformó el interés tradicional y específico por la satisfacción, la moral laboral y el desempeño.
- ✓ Peiró (2001), plantea que el descubrimiento de la organización como un entorno psicológicamente significativo para sus miembros ha conducido a la formulación del concepto de clima organizacional.

La evolución del concepto de clima organizacional puede ser sintetizada en la figura 1.1 con sus exponentes.

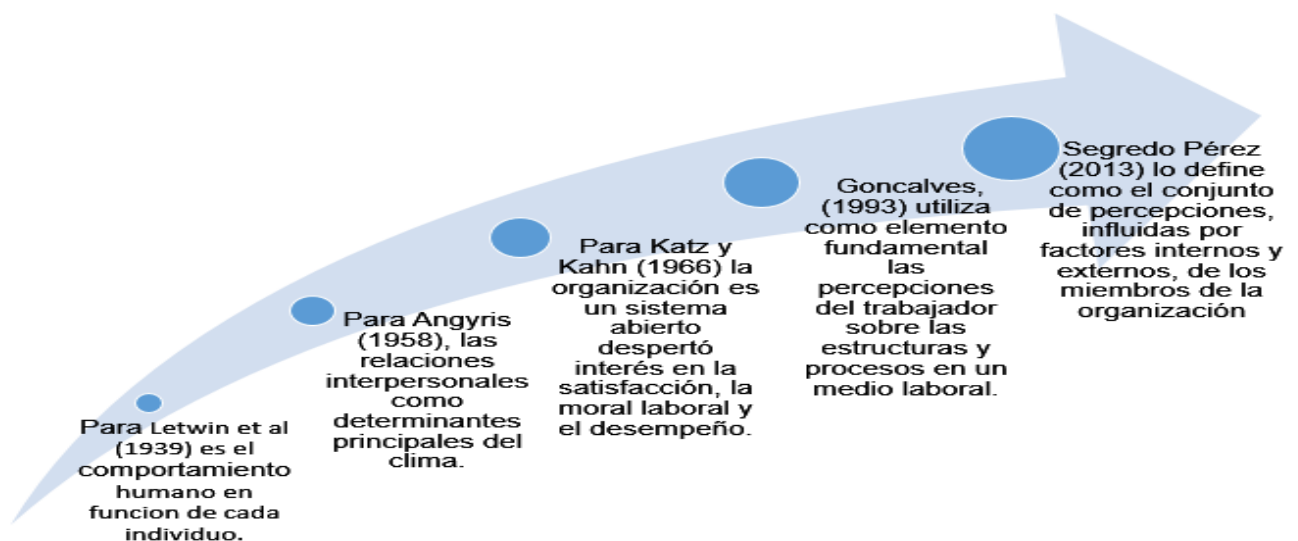


Figura 1.1. Evolución del concepto de clima organizacional.

Fuente: elaboración propia.

El clima organizacional constituye un tema de interés para instituciones y profesionales de diversas disciplinas que han reconocido la importancia de su estudio por su multifuncionalidad; así como el papel que juega en los contextos organizacionales.

Luego de realizar la revisión bibliográfica referente a este tema, el autor infiere al analizar y comparar las definiciones y opiniones de diferentes autores, plasmados en el anexo 1 que el clima organizacional es el conjunto de características que describen una organización y que las distinguen de otras a partir de las percepciones compartidas por

sus miembros respecto al trabajo, ambiente y determinados factores como: los estilos de dirección, comunicación, condiciones de trabajo, medio donde se desenvuelva la organización, procedimientos de trabajo entre otros, que van a influir en la motivación, productividad, satisfacción, rotación y comportamiento del colectivo laboral.

1.3 Dimensiones del clima organizacional

El clima se ha estudiado a través de diferentes variables, y los autores e investigadores han elegido una u otra en dependencia de las demandas de la investigación o el objeto investigado. A partir de la revisión de trabajos realizados por diferentes autores que han investigado sobre el tema, tales como Ngo Duc (2010); Campos Marrero (2011); Otaño Barrera (2016) y González Santos (2020) se pueden establecer como las dimensiones más tratadas para medir el clima organizacional dentro de la entidad las siguientes:

✓ Motivación

El clima organizacional y la motivación son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones. Constituyen elementos mediatizadores de la relación con el cliente y por lo tanto, viabilizan en su expresión la calidad del servicio que se aspira como ideal de funcionamiento. La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación resulta difícil comprender el comportamiento de las personas (Otaño Barrera, 2016).

El motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados, la cual está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, solo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable (Ramos Moreno, 2012). En los cuestionarios de clima organizacional se evalúa con frecuencia por la alta incidencia que la motivación tiene en la satisfacción, llegándose en muchos casos evaluar la motivación por aquello que nos satisface.

La psicología del trabajo busca preparar a los trabajadores por medio de la motivación, para que puedan mejorar sus aptitudes y fortalecer sus habilidades, lo que contribuye a

elevar su motivación, desempeño y relaciones interpersonales (Rivera Porras *et al.*, 2018).

La motivación agrupa las categorías: realización personal (RP), reconocimiento a la aportación (RA), responsabilidad (R), adecuación a las condiciones de trabajo (ACT).

✓ Liderazgo

El liderazgo es un fenómeno social que indica la influencia de los líderes sobre sus empleados o seguidores. Es la acción de los líderes que induce a sus trabajadores a actuar en pos de determinadas metas que representan los valores, las motivaciones, los deseos, las necesidades, aspiraciones y las esperanzas, tanto de los líderes como de los trabajadores. El genio del liderazgo estriba en la forma en que los líderes actúan en consonancia con las motivaciones, valores de sus empleados y las suyas propias (Ramos Moreno, 2012). El líder satisface necesidades de sus seguidores.

El liderazgo agrupa las categorías: dirección (D), estímulo a la excelencia (EE), estímulo al trabajo en equipo (ETE), solución de conflictos (SC).

✓ Participación

Es el proceso mediante el cual los trabajadores se hacen partícipe de las decisiones y acciones que en la organización se adopten, logrando con ello que sus ideas y criterios sean tenidos en cuenta ello eleva el nivel de compromiso ante la tarea a desempeñar y las acciones que la organización desarrolla. La organización se construye sobre la base de una conciencia participativa generalizada, en tanto, la integración de las personas a la organización es un efecto de la participación. La misma consiste en la implicación de las personas en las actividades de la organización, aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir los objetivos institucionales. La función básica del proceso de conducción de la participación en la organización es, sin dudas, integrar la diversidad de sus componentes en una sola dirección: la del cumplimiento de los objetivos institucionales (Ramos Moreno, 2012).

Las categorías a evaluar en la dimensión participación son: compromiso con la productividad (CP), compatibilización de intereses (CI), intercambio de la información (II), involucrarse en el cambio (IC).

✓ Reciprocidad

En toda organización debe lograrse la satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de la organización, las cuales van más allá del contrato formal de trabajo entre el empleado y la institución. Es un proceso de complementación donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro. Todo sistema social puede ser asumido en términos de grupo de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos con base a ciertas expectativas. Esos recursos que no se limitan a recursos materiales, ya que incluyen ideas, sentimientos, habilidades y valores, son constantemente permutados. Cuando el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe la relación como exitosa. Por el contrario, si no tiene esta percepción, se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización, y puede llegar incluso a abandonarla (Ramos Moreno, 2012).

La reciprocidad estudia las categorías: aplicación del trabajo (AT), cuidado al patrimonio de la institución (CPI), retribución (R), equidad (E).

1.4 Importancia del clima organizacional

Pantoja Ospina *et al.* (2013); Iglesias Armenteros y Sánchez García (2015) y Salamanca Guzmán (2017) coinciden en que el estudio de la conducta humana en diversos contextos, con el decursar de los años, comenzó a tener mayor connotación y desde entonces cada vez más autores han considerado la importancia del clima organizacional en el contexto laboral porque, como indican Mamani Encalada *et al.* (2007), esta influye directamente en las conductas y comportamientos del individuo y contribuye al desempeño de la organización.

El clima organizacional se ha convertido en un componente fundamental en las empresas, que repercute directamente en la productividad de los trabajadores de forma positiva o negativa, en dependencia de cómo se sientan en el área laboral y de la percepción que tengan de su entorno. Un ambiente laboral agradable, armonioso y tranquilo contribuye a elevar el compromiso, las habilidades y el conocimiento, es decir, permitirá que tengan un mejor desempeño, lo que tributa, en gran medida, al éxito o fracaso de la empresa. Pero para hablar de compromiso, la organización tiene que brindar a las personas espacios de participación, lugares donde puedan aportar su creatividad, su energía y su buen hacer, puesto que son el recurso estratégico de esta (Chirinos Araque *et al.*, 2018).

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen (Cervera Cajo, 2012).

Debido a que actualmente son más las exigencias presentes en el medio, lo que ocasiona diversos cambios en el ámbito socio laboral como la fragmentación y difusión del trabajo (Marín Samanez y Placencia Medina, 2017), la descentralización de la producción y el aumento del individualismo (Sánchez Sánchez *et al.*), pues las empresas tienden a enfatizar en las ventajas competitivas, orientándolas al mercado, reduciendo todo a una realidad económica de oferta, demanda, competencia y eficiencia (De Carrasquel, 2016). Estos cambios tienden a influir de manera directa en la vida cotidiana de los individuos, lo que afecta de manera significativa las actividades de la vida diaria, las relaciones y los valores sociales. (Rivera Porras *et al.*, 2018)

El clima organizacional influye en el comportamiento de los miembros, a través de las percepciones que se crean de la empresa, lo que, a su vez, condiciona los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional. El clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima (Cervera Cajo, 2012).

Para entender el clima de una organización, es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales, debido a que proporcionan información importante que sirve para mejorar las relaciones entre los equipos de trabajo y facilitar la toma de decisiones y el flujo de los procesos operativos de los emprendimientos en forma efectiva y eficiente (García Solarte, 2009). Así mismo, es importante considerar la calidad de vida en el trabajo porque representa la satisfacción generada por la idoneidad de las tareas, la cultura y el clima organizacional, el espíritu de equipo y de compañerismo, las percepciones salariales y prestaciones (Chirinos Araque *et al.*, 2018).

Actualmente, se le otorga gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización.

Es, además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la organización (Segredo Pérez, Alina María, 2013).

Hablar de clima organizacional en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, se estará hablando no solo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad (Rojas Arévalo, 2020).

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

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente en los resultados. Estos estudios permiten prevenir los problemas antes de que estos se presenten externamente, evitando consecuencias negativas para la entidad (Otaño Barrera, 2016).

El éxito de los estudios de clima organizacional no depende solamente del empeño e interés puesto por parte de la empresa y trabajadores, es imprescindible que para el correcto desarrollo de la investigación se utilicen las técnicas y herramientas que más se adecuen a la entidad y sus características. La especial importancia de los estudios del clima organizacional reside en que se resalta el enfoque de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra

serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. De manera general, la realización de los estudios de clima organizacional ofrece numerosas ventajas para las organizaciones actuales, como se muestra en la figura 1.2. Conocer el comportamiento humano constituye una fortaleza para cualquier organización y permite a la máxima dirección trabajar hacia el cumplimiento de la misión y de los objetivos estratégicos de la misma, debido a que podrá obtener una rápida retroalimentación acerca de los procesos socio-psicológicos que determinan el comportamiento organizacional e influyen en los individuos. Permitiendo además introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de los miembros, en la estructura organizacional y en los subsistemas que lo componen (Cabrera Estopiñan, 2010). Ahí radica la importancia de que se realizan estudios de clima organizacional en las empresas.

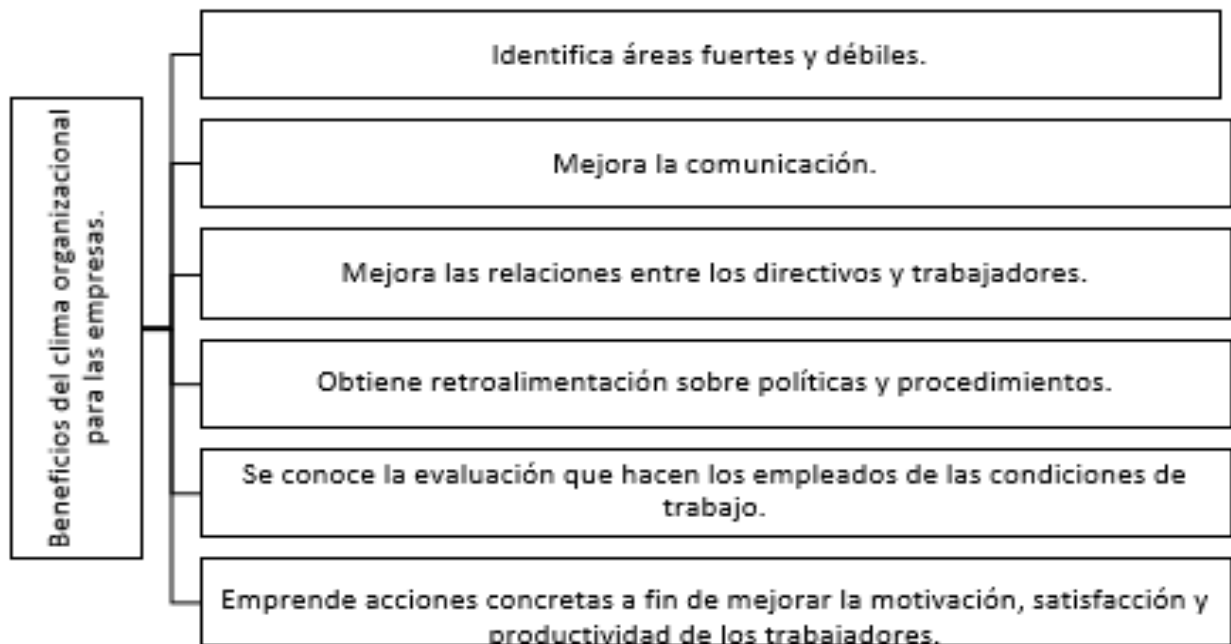


Figura 1.2. Beneficios de los estudios de clima organizacional para las organizaciones actuales. Fuente: elaboración propia a partir de Rojas Arévalo (2020).

El autor considera que, los estudios de clima organizacional favorecen al crecimiento de la organización porque posibilita que los directivos puedan conocer cómo se sienten sus trabajadores y así tomar acción para erradicar los problemas existentes, lo que contribuirá a perfeccionar el desempeño laboral. Estos estudios representan una herramienta para

el diagnóstico de las empresas con el objetivo de modificar o eliminar actitudes y conductas que limiten el desarrollo organizacional.

1.5 Herramientas o técnicas para el estudio del clima organizacional

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores, participativos y con un personal identificado con la organización (González Santos, 2020), de ahí que los trabajadores sean considerado como el recurso más importante que poseen las empresas y que los directivos deban tener presente de forma permanente la complejidad de la naturaleza humana para así potenciar el incremento de los índices de eficacia y productividad elevados.

Para medir el clima organizacional es necesario basarse en la percepción en conjunto de cada uno de los trabajadores acerca de aspectos internos de la organización de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia de los mismos (Otaño Barrera, 2016).

Medir el clima organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad. Esto implica que los integrantes de una organización expresen sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización. Además, se requiere estudiar el ambiente, las disposiciones y el modelo que impera en la organización. Para ello es necesario realizar consultas en las que participen los trabajadores, y puedan opinar sobre las realidades de la institución. Muchas organizaciones, determinan diferentes mecanismos de consultas, hoy en día las opiniones de los trabajadores contribuyen a mejorar el clima organizacional y para ser acertados en la evaluación del mismo, que mejor que los afectados aporten sus inquietudes al respecto (Zans Castellón, 2017).

Son muchos los modelos planteados en el mundo empresarial para medir el clima organizacional por diversos autores de la literatura especializada en esta temática, que tienen el objetivo de lograr desarrollar la investigación más efectiva, realizar recomendaciones pertinentes en cada caso, así como lograr que estas dimensiones puedan servir como elementos referenciales, que cada empresa pueda escoger las variables de investigación y las dimensiones que considere pertinentes a los problemas detectados o por prevenir.

Existen distintos tipos de técnicas y herramientas para medir el clima organizacional en las empresas, los más comúnmente usados según la búsqueda bibliográfica realizada son los que se muestra a continuación:

✓ Cuestionario

Es el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima y uno de los métodos más frecuentemente utilizados. Son elaborados teniendo como premisa la descripción de determinados comportamientos dentro de la organización. Este tipo de instrumento presenta preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional, es decir, observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores, realizar entrevistas directas a los trabajadores y realizar una encuesta a todos los trabajadores (Otaño Barrera, 2016).

✓ Observación del trabajo

Es una forma muy precisa y completa de medir el clima organizativo, pues permite la observación directa de qué y cómo los empleados trabajan en el día a día así como factores del ambiente de trabajo (físico o no) que afectan al desempeño de los empleados. Dado el tiempo y esfuerzo que requiere este método, es también el modo de evaluación de clima más caro competitivamente (Otaño Barrera, 2016).

✓ Entrevistas

Las entrevistas llevadas a cabo por expertos pueden sustituir a las observaciones directas. Los datos de estas entrevistas son de muy diversa índole, lo que facilita la labor de análisis de modelos y tendencias marcadas a lo largo del tiempo con información obtenida de una sola sesión. Estas entrevistas pueden ser individuales y grupales. El tiempo de entrevista es menor que el de la realización de una observación directa, pese al tiempo que conlleva la recogida de información y análisis de los datos de la entrevista. Es importante que los entrevistadores posean un alto nivel de calificación de modo que puedan ser objetivos a la hora de analizar los datos, por ello la duración de la entrevista debe ser adecuada para lograr esta recogida (Otaño Barrera, 2016).

✓ Encuesta escrita

Se trata de la forma más eficiente a través de cuestionarios por lo que permite recoger información de mucha gente en poco tiempo. Este tipo de instrumento presenta preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Los resultados que se obtienen con la aplicación de estas técnicas y herramientas no solo permiten conocer el estado en que se encuentra el clima organizacional, sino que ayudan a prever el posible comportamiento de los indicadores con que trabaja la entidad (Otaño Barrera, 2016).

La encuesta de clima organizacional constituye el instrumento para medir la percepción sea positiva o negativa que tienen los empleados en relación a las condiciones que tengan en la institución para desempeñar su trabajo. Se la realiza con el fin de anticipar o detectar problemas, posibles estados de conflicto interno y de preocupación, y así proponer acciones concretas para solucionar dichos problemas. Debe ser formulada correctamente y aplicada de manera anónima. Es recomendable aplicarla al menos, a una muestra significativa de la población y se puede utilizar medios electrónicos que en la actualidad son muy fáciles de conseguir, o bien de manera física. La encuesta debe ser fácil interpretación, con las respectivas indicaciones claras para el registro de la misma.

✓ Sesiones Focus Group

Son reuniones con grupos de empleados, dirigidas por un experto que pueda plantear varios temas asociados al clima organizacional, y que los participantes puedan sentirse cómodos de opinar alrededor de estos temas. La interpretación del experto es clave respecto a cómo las personas responden, que responde y cómo se comportan (Quiñónez Ku, 2013).

✓ Buzones de opinión y sugerencias

Es una forma anónima para recopilar el punto de vista de los empleados. Será clave que las personas vean que efectivamente las organizaciones le da el seguimiento del caso (Quiñónez Ku, 2013).

Después de analizar las herramientas de carácter general que comúnmente se aplican en la mayoría de las entidades en los últimos tiempos, resulta importante abordar

herramientas más específicas que según los autores de la literatura consultada son las más difundidas, las cuales se describen a continuación:

✓ Cuestionario “Sobre Mi Trabajo”

El cuestionario “Sobre Mi Trabajo”, es un instrumento creado por la Organización Panamericana de la Salud con el objetivo de medir el clima organizacional en instituciones de salud. Este instrumento ha sido diseñado de forma tal que puede adecuarse a la realidad propia de la organización y el interés de análisis. Esta perspectiva ha demostrado su utilidad en el estudio del clima organizacional por establecer dimensiones que puedan considerarse comunes, a pesar de la diversidad de instrumentos y formas de analizar los datos (Cabrera Estopiñan, 2010).

✓ Test de evaluación de clima laboral de la universidad de Minnessota (T.E.C.L.A.)

Uno de los instrumentos más usados para la medición del clima laboral es el T.E.C.L.A., el cual mide ocho dimensiones: normas de excelencia, claridad organizacional, Calor y apoyo, conformidad, recompensa, salario, seguridad y responsabilidad (González Santos, 2020).

✓ Instrumento de Medición del clima organizacional en las Empresas Colombianas (I.M.C.O.C.)

De igual forma para el caso más particular en Colombia el I.M.C.O.C. fue diseñado por el profesor Carlos Eduardo Méndez de la Universidad del Rosario, cuenta 45 preguntas, cada una al estilo Likert, con escala de uno a siete, en el que no se señalan respuestas correctas o incorrectas (González Santos, 2020).

✓ *Work Environment Scale* (WES)

Ha sido elaborada en la Universidad de Stanford (California) por R. H. Moos y E. J. Trickett. Esta es una técnica estandarizada, abarcadora en cuanto a las variables que deseamos tener en cuenta para el estudio. La misma evalúa las características socio ambientales y las relaciones personales en el centro de trabajo. La adaptación fue hecha por la Sección de Estudios TEA Ediciones, S.A., CES: Fernández – Ballesteros. R. y Sierra B. de la Universidad autónoma de Madrid. En Cuba se insertó como herramienta para el estudio del clima organizacional con resultados muy efectivos. La escala WES de clima social en el trabajo consta de 90 ítems o reactivos, nueve para cada una de las 10 subescalas.

Resulta de gran importancia, a la hora de seleccionar la herramienta a utilizar para medir el clima organizacional, que esté acorde a la realidad y necesidades de la organización, y a las características de los miembros que la integran, para velar porque los resultados de la investigación sean lo más certero posible.

1.6 Conclusiones parciales

Después de estudiar el marco teórico-referencial de la presente investigación se pueden arribar a las conclusiones siguientes:

1. Después de estudiar los conceptos de clima organizacional definidos por los autores consultados se plantea que es el conjunto de características que describen una organización y que las distinguen de otras a partir de las percepciones compartidas por sus miembros que van a influir en la motivación, productividad, satisfacción, rotación y comportamiento del colectivo laboral.
2. Las dimensiones del clima organizacional más estudiadas en la literatura son: liderazgo, motivación, participación y reciprocidad.
3. Los estudios de clima organizacional favorecen al crecimiento de la organización y al perfeccionamiento del desempeño laboral.
4. La selección de la herramienta a utilizar para medir el clima organizacional debe estar acorde a la realidad y necesidades de la organización, y a las características de los miembros que la integran.

Capítulo II. Propuesta de un procedimiento para la mejora del clima organizacional

En este capítulo se desarrolla el procedimiento a seguir para diagnosticar el clima organizacional en la empresa Pecuaria Genética de Matanzas a partir de los fundamentos teóricos expuestos en el capítulo anterior y de las características propias de la entidad.

2.1 Procedimiento para la mejora del clima organizacional

Después de consultar la bibliografía, analizar las herramientas para el diagnóstico del clima y los procedimientos propuestos por diversos autores para el diagnóstico del clima organizacional, como los presentados por: Ngo Duc (2010); Campos Marrero (2011); Anaya Aguilar (2014); Otaño Barrera (2016); González Santos (2020) y Rojas Arévalo (2020) se propone un procedimiento a seguir, que se ajusta a las características de la empresa Pecuaria Genética de Matanzas. Las etapas y pasos del procedimiento a emplear se muestran en la figura 2.1 y se describen a continuación.

Etapa 1. Comprometer a la empresa con la investigación

Esta etapa se compone de tres pasos que se enumeran y describen a continuación:

1. Dar a conocer el objetivo de la investigación y motivar a los directivos y trabajadores. Resulta de gran importancia para alcanzar resultados satisfactorios en la ejecución de la investigación, puesto que se necesita que la empresa comprenda el impacto positivo que puede generar en los trabajadores y, por tanto, en su productividad. Es por ello, que tanto directivos como trabajadores, deben conocer los objetivos que se persiguen con el estudio, mostrar su compromiso y total disposición de participar activamente en la planificación, aplicación y control del diagnóstico del clima organizacional.

Se realizará una reunión con los principales directivos de la empresa para lograr su compromiso con la investigación, en la que se expone la importancia del estudio y la conveniencia de su realización para la organización. La aprobación de su realización dependerá de la aceptación de todos los miembros del Consejo de Dirección de la entidad.

Además, este paso constituye un primer acercamiento a la empresa, en el que se analiza su estructura, las características de las diferentes áreas, la composición de la fuerza

laboral, el ambiente y condiciones de trabajo, lo que contribuye al diagnóstico inicial necesario para conocer los elementos a enfatizar con la realización del estudio.

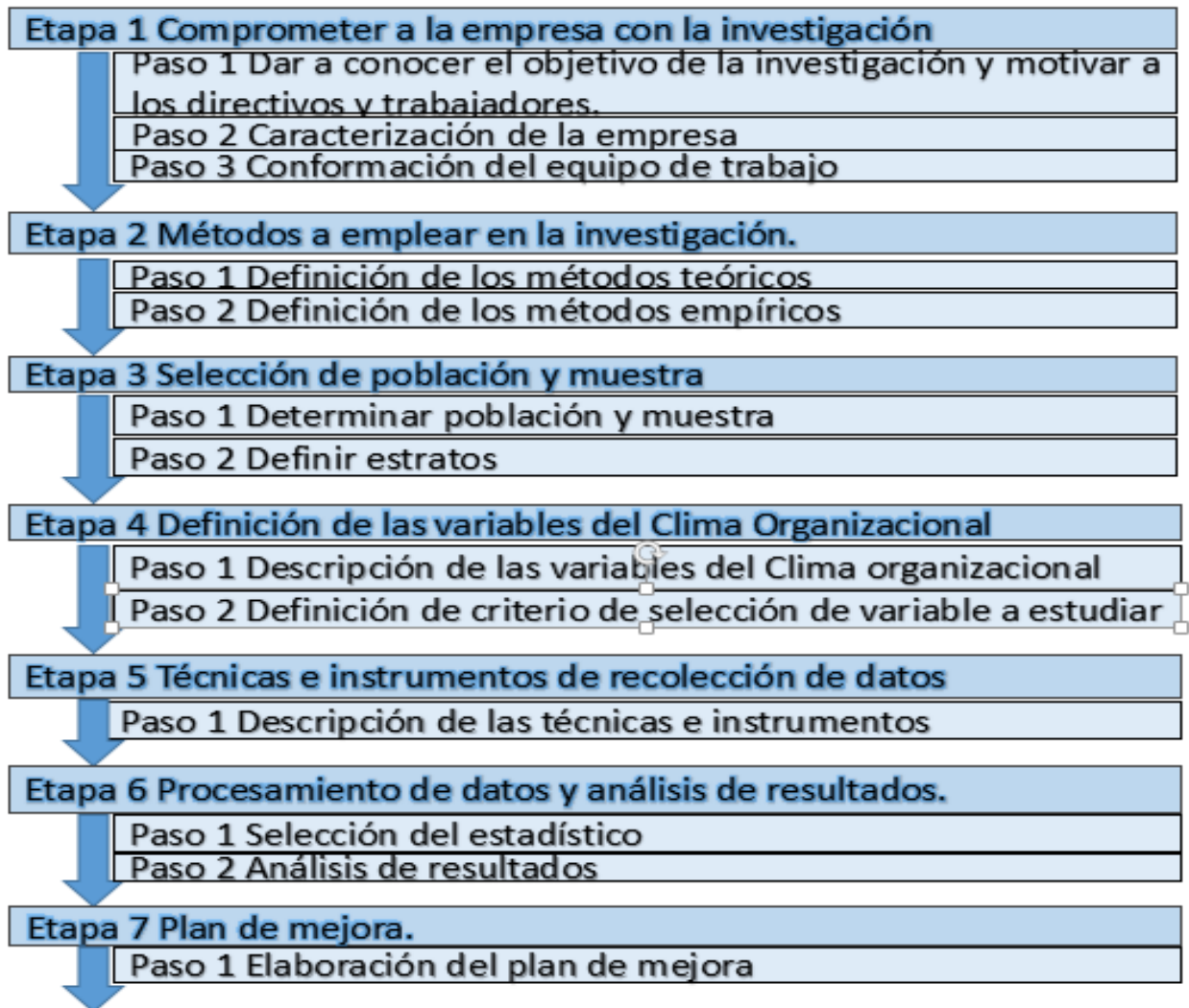


Figura 2.1. Etapas para el desarrollo del procedimiento.

Fuente: elaboración propia.

2. Caracterización de la empresa Pecuaria Genética de Matanzas

El objetivo de este paso es comprender las condiciones donde se desarrollara el procedimiento para determinar las etapas y formas de investigaciones que más se adecuen.

La caracterización de la organización se puede realizar mediante la revisión de documentos como análisis de estrategias, documentos de creación, diseño de funciones y estructura, y entrevista, ello permite su caracterización se puede utilizar las 13 variables

de Esteban Hernández o la ficha de caracterización, o conformar la misma a partir de los documentos antes descritos.

En el presente caso, se caracteriza la empresa Pecuaria Genética de Matanzas a partir de los elementos siguientes: breve reseña histórica y ubicación, misión, visión y objeto social, principales clientes, principales proveedores y estructura organizativa.

✓ Breve reseña histórica y ubicación

La empresa Pecuaria Genética de Matanzas fue fundada en el año 1970 bajo el nombre de Agrupación Pecuaria Genética de Matanzas, idea concebida por el Comandante en Jefe Fidel Castro y desarrollada por los campesinos de la zona. Tuvo como objetivo central fomentar un plan lechero con alto grado de eficiencia, basado en la creación de una nueva raza vacuna, la raza Mambí, con una mayor adaptabilidad al clima y mayor potencial lechero. Contaba con 185 vaquerías típicas de ordeño mecanizado con una capacidad de 22 mil 872 vacas, 11 centros de cría artificial 25 centros de destetes, 17 centros de desarrollo, 16 centros de novillas, un toril, así como 190 km de carretera y un área total de 33 mil 874 hectáreas, 332 tractores, la mayor referencia de producción se logró en la empresa en el año 1987, donde se produjo 58.2 millones de litros de leche y tres mil 617.3 toneladas de carne.

La dirección general de la empresa está ubicada en finca San Andrés, perteneciente al municipio Limonar; abarca territorios de los municipios Limonar, Pedro Betancourt y Matanzas, para un área total 34443,96 hectáreas, de ellas 18703,86 hectáreas de pastos naturales que representa el 54,3 % del área total 4595,99 ha de pastos cultivados que representa el 13,1 % y 9404,53 hectáreas infestadas de aroma y marabú.

✓ Misión, visión y objeto social

Misión: la empresa Pecuaria Genética de Matanzas es una institución del Ministerio de la Agricultura con alto nivel científico-técnico, gran experiencia en la aplicación de técnicas para obtener una nueva raza vacuna adaptada a las condiciones tropicales cruzando la raza nativa (Cebú) con la raza europea (Holstein), así como el incremento de la producción de leche, carne y cultivos varios, para satisfacer las necesidades de la población.

Visión: somos una empresa que es punto de referencia en el sistema del Ministerio de la Agricultura en el país, con el perfeccionamiento empresarial consolidado y el capital

humano altamente calificado y comprometido en su razón de ser que es la de elevar la calidad de vida de las generaciones actuales y futuras, hemos obtenido la raza “Mambí de Cuba” que no ha permitido el incremento de la producción y venta de leche, así como el desarrollo científico técnico de los trabajadores nos permite obtener elevada producción de cultivos varios, carne vacuna y otros. Nos encontramos certificados por las normas ISO 9000.

Objeto social: la Resolución No. 1490/05 de fecha 10 de febrero del año 2005 dictada por el Ministro de Economía y Planificación, aprobó el objeto empresarial de la empresa, disponiendo que se le autoriza a vender, en moneda nacional y en divisas animales de alto valor genético, bovinos y ovinos, leche, carne, derivados, subproductos cárnicos, productos agrícolas y otras producciones y a brindar en moneda nacional diferentes servicios generales, de maquinaria, talleres, construcción, transportación de cargas e hidráulica, así como servicios de comedor, cafetería y recreativos a sus trabajadores.

- ✓ Principales clientes
 - Empresa de Productos Lácteos (ECIL)
 - Empresa Cárnica de Matanzas
 - Ministerio del Turismo (MINTUR)
- ✓ Principales proveedores
 - Empresa Productora de Piensos Habana
 - Empresa de Suministros Agropecuarios
 - Empresa Labiofam
- ✓ Estructura organizativa

Actualmente la empresa cuenta con 2101 trabajadores. Dentro del colectivo laboral hay 496 mujeres representando un 24 % de plantilla total de trabajadores y 1605 hombres, los que representan la mayoría con un 76 % del total. En cuanto al nivel escolar del colectivo, encontramos actualmente con 79 trabajadores que han cursado estudios de nivel superior, 357 con estudios técnico medio, 40 con preparación de obrero calificado y 1375 operarios. El organigrama de la empresa se muestra en el anexo 2.

3. Conformación del equipo de trabajo

Un equipo de trabajo debe estar conformado por expertos que estén capacitados para solucionar los problemas a los que se enfrentan. Por lo que, un experto es la persona que

ha adquirido conocimientos y habilidades a través de los años, en un campo en particular, y que es señalado como poseedor de competencias útiles para la comprensión y resolución de problemas. Es aquella persona que logra, mediante la intuición, soluciones en la acción, y la capacidad de reconocer patrones en ciertas situaciones le permite, a su vez, tomar decisiones estratégicas (Zeballos, 2016).

La cantidad de expertos del equipo de trabajo depende de la complejidad y las características del trabajo a realizar. El grupo de expertos debe estar entre siete y 15 para mantener un nivel de confianza y calificación elevado (Lao León *et al.*, 2016).

Por ello, el equipo de trabajo estará integrado por el personal más capacitado y especializado en sus funciones, que posean las competencias siguientes: conocimientos básicos y generales acerca de las actividades científicas y de investigación genética, habilidades para la comunicación oral y escrita, trabajo en equipo, creatividad y visión futura, trabajadores de mayor experiencia laboral en la institución, con dominio en el contenido de su puesto de trabajo, prestigio, reconocimiento y excelente desempeño laboral, así como interés, compromiso y entrega en la realización del presente estudio.

Para avalar el grado de conocimiento y confiabilidad de los expertos que conformarán el equipo de trabajo el autor reconoce la necesidad de aplicar el cuestionario de competencia del experto (ver anexo 3), que constituye un instrumento de gran utilidad, para recopilar información de la experiencia y conocimiento de un grupo de personas relacionadas con el objeto de la investigación, tal como lo consideran en sus investigaciones los autores siguientes: Cuétara Sánchez (2000); Nogueira Riviera (2002); Negrín Sosa (2003); Parra Ferié (2005); Carreras Iler (2011); Rodríguez Sánchez (2012) Soto Pérez (2012); Morales Collazo (2014) y González Santos (2020).

La selección de los expertos que conformarán el equipo de trabajo, se realiza a través del coeficiente de competencia, que se determina teniendo en cuenta la opinión de cada experto sobre su nivel de conocimiento con respecto al problema que se pretende solucionar y se comprueba a través de las fuentes que posibiliten verificar si la valoración que realizaron sobre si mismos es o no la correcta. Dicho coeficiente se calcula a través de la expresión siguiente:

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

donde:

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

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

El cuestionario de competencia al experto se compone de dos fases. En la primera se obtiene información que permite calcular el coeficiente de conocimientos o de información que posee el experto en relación con el problema que se quiere resolver, como se muestra en la tabla 2.1.

Tabla 2.1: Primera fase de la aplicación del método de experto.

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

Fuente: González Santos (2020).

En esta tabla se recogen las características que debe poseer el experto y la prioridad o peso que posee cada una para un experto concreto, así como la votación que realiza el propio evaluado o la percepción que tiene un tercero acerca de la característica en el sujeto objeto de evaluación; la información resultante permite calcular el coeficiente de competencia.

Posteriormente, con la segunda fase se calcula el coeficiente de argumentación, que está estrechamente vinculado con el coeficiente que se calcula en la primera fase. Las fuentes de conocimientos se clasifican según criterios altos, medios y bajos asignando un valor determinado a cada fuente. La suma de esos resultados da el valor total del coeficiente, como se muestra la tabla 2.2 a continuación:

Tabla 2.2. Aplicación del método de experto.

Fuentes	Grado de influencias de los criterios		
	Alto	Mediano	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12
Conocimientos de trabajos en Cuba	0.14	0.10	0.06
Conocimientos de trabajos en el extranjero	0.08	0.06	0.04
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.10

Fuente: González Santos (2020).

El coeficiente de competencia K del experto se obtiene al promediar la puntuación correspondiente a cada una de las fases del cuestionario, este debe ser mayor que 0,7.

Etapas 2. Métodos a emplear en la investigación

En esta etapa se exponen los métodos teóricos y empíricos a emplear en la presente investigación, como se muestra en la figura 2.2 a continuación:

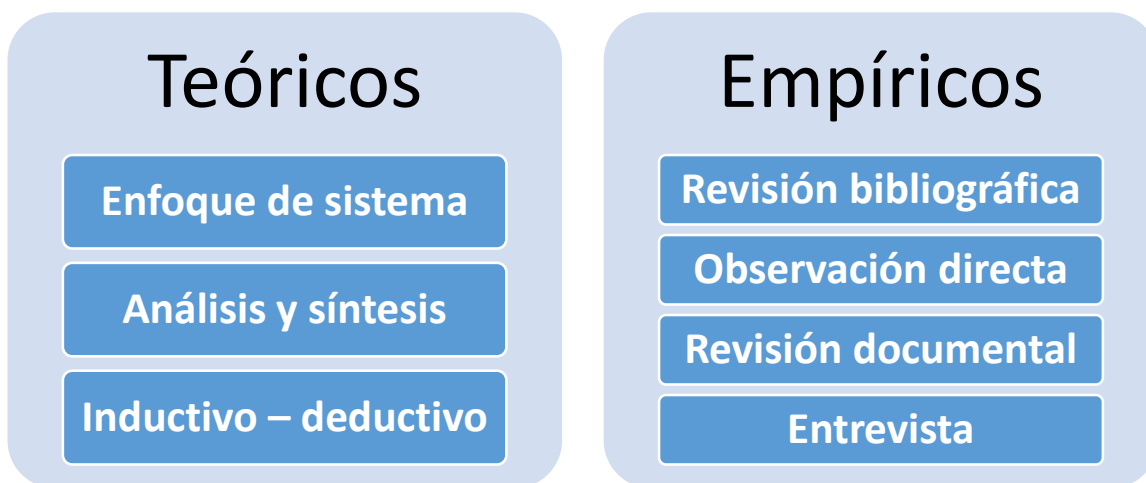


Figura 2.2. Métodos teóricos y empíricos empleados en la presente investigación.

Fuente: elaboración propia.

1. Definición de los métodos teóricos

- ✓ Método enfoque de sistema

Este método consiste en el análisis de los fenómenos u organizaciones como un todo, y simultáneamente, como un conjunto de partes independientes, descubriendo las sinergias que se producen entre estos y dan al conjunto nuevas cualidades (Ngo Duc,

2010), lo que contribuye al análisis de las variables del clima organizacional y las relaciones que existen entre ellas.

✓ Análisis y síntesis

Establece la relación recíproca entre el análisis y la síntesis. El análisis es una operación intelectual que posibilita desmembrar mentalmente a un objeto o fenómeno de la realidad objetiva en sus múltiples relaciones y componentes para su mejor comprensión, mientras que la síntesis es la operación inversa, que establece la unión mental entre las partes, previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad, en aproximación a Ngo Duc (2010) y Rojas Arévalo (2020). Este método permite hacer generalizaciones del estudio de las variables del clima organizacional.

✓ Método inductivo – deductivo

La inducción se puede definir como una forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de cosas particulares a un conocimiento más general que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. El gran valor del método inductivo, está dado en que establece las generalizaciones sobre la base del estudio de los fenómenos singulares. Mientras que la deducción es una forma del razonamiento, mediante el cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad. Parte de principios, leyes y axiomas que reflejan las relaciones generales, estables, necesarias y fundamentales entre los objetos y fenómenos de la realidad. La inducción y la deducción se complementan mutuamente en el proceso de desarrollo del conocimiento científico (González Santos, 2020). A través de este método se pueden inducir las posibles causas que afectan el clima organizacional en la entidad objeto de estudio.

2. Definición de métodos empíricos

✓ Revisión bibliográfica

Este método posibilita estudiar la literatura referente a la temática objeto de análisis desde su surgimiento hasta la situación actual tanto a nivel nacional e internacional, lo que permite obtener información certera y actualizada sobre el clima organizacional, es decir, definiciones, dimensiones, así como la importancia del clima organizacional en aras de obtener mejores resultados para la organización.

✓ Observación directa

Este procedimiento permite corroborar la información a través del registro sistemático y deliberado de lo observado por el investigador. Constituye el método originario, sobre el que se sustentan los restantes métodos empíricos. A pesar de que parece muy simple puede generar resultados satisfactorios y trascendentales. La observación directa implica una serie de ventajas para el proceso investigativo: permite apreciar la capacidad y sinceridad de los sujetos observados, posibilita el estudio de los fenómenos en su contexto habitual y de los hechos en su secuencia natural, simplifica la obtención de información, ofrece la posibilidad de contrastar lo que se dice con lo que se hace y de observar las percepciones de los implicados ante la aplicación de las técnicas propias del proceso investigativo.

✓ Revisión documental

Mediante este método se puede profundizar en la caracterización de la organización para conocer los aspectos propios de la misma como: estructura organizativa, análisis estratégico, composición de la fuerza laboral, proveedores, clientes y competidores. Permite estudiar la bibliografía relacionada con la temática y consultar las investigaciones precedentes, para obtener las bases teóricas del presente estudio. Permite la revisión de documentos de gran interés con el fin de recopilar datos, que contribuyan a diagnosticar el clima organizacional de la institución.

✓ Entrevista

Es un diálogo que tiene como objetivo la obtención de información. Es una de las técnicas más usadas por ser económica y práctica. Las entrevistas son utilizadas con diversos fines: investigación (realización de estudios), informativas (propagar opiniones) laborales (para informarse y poder realizar una adecuada selección de los candidatos), y de personalidad (analizar el comportamiento psicológico de las personas). El investigador traza un objetivo que debe cumplir en el transcurso de la entrevista mediante preguntas ordenadas de forma lógica y coherente. Debido a la adaptabilidad y flexibilidad de las entrevistas las personas pueden expresarse libremente. Las entrevistas requieren preparación previa de las preguntas que se van hacer al entrevistado.

En la presente investigación se concentrará la atención en el uso de entrevistas y la técnica del cuestionario.

Etapa 3. Selección de población y muestra

En esta etapa se define si la investigación se le realiza a toda la población o a una muestra representativa de la misma, lo que a su vez permite determinar las herramientas a utilizar para la realización del estudio.

1. Definir población y muestra

La población está formada por un conjunto de elementos o individuos que reúnen las características que se pretenden estudiar. Esta puede ser finita o infinita, si se conoce la cantidad de individuos que la componen es finita, en cambio, si se desconoce su número, es infinita. Para la presente investigación la población está formada por los 1983 trabajadores de la empresa Pecuaria Genética de Matanzas.

La muestra es un subconjunto de una población que se consideran como una porción representativa de la misma y que cumplen todas las características de la población en dependencia de la(s) variable(s) a estudiar (Rojas Arévalo, 2020).

Si la muestra es representativa para la población se pueden generalizar los resultados obtenidos a la población. Para ello, se deben definir con claridad los criterios de inclusión y exclusión y seleccionar adecuadamente las técnicas de muestreo apropiadas para garantizar dicha representatividad. En el presente caso se emplea la expresión para estimar muestras en una población finita, pues se conoce el número de individuos que conforman la población. Dicha expresión es la siguiente:

$$n = Z_{\alpha}^2 + \frac{Npq}{i^2(N-1) + Z_{\alpha}^2pq}$$

donde:

n: tamaño de la muestra (valor a calcular).

N: tamaño de la población (1983 trabajadores).

Z: valor por debajo de la curva normal asociado a un determinado nivel de confianza (se definió del 95%, $Z = 1,96$).

p y q: son probabilidades de escogencia, (se toman cada uno del 50% para obtener la muestra más grande estadísticamente permisible).

i: error que se prevé cometer en el cálculo de cualquier parámetro con base en la información muestra, (se definió del 10 %).

2. Definir estratos

Además, se deben determinar las partes en que será estudiado el objeto, a esto se le denomina estrato, que es la división de toda la población que conforma el objeto de estudio en grupos de personas de acuerdo a determinados criterios de afinidad, como, por ejemplo, edad, sexo, proceso, tiempo en la organización y área a la que pertenece. Es el investigador quien define el estrato según las condiciones existentes, las preferencias de la organización y de la propia investigación. El autor sugiere seleccionar una muestra de la población para la aplicación de los cuestionarios por el costo que implican, a su vez, propone que los estratos a emplear sean los directivos y los procesos a los que se vinculan, pues permite estudiar los criterios de los trabajadores con diferentes responsabilidades en la empresa, así como diferenciarlos teniendo en cuenta la labor en la que se especializan.

Etapas 4. Definición de las variables del clima organizacional

En esta fase se definen los criterios para la selección de las variables a emplear en la investigación y se produce la selección.

1. Selección de las variables del clima organizacional a estudiar

Una variable es una condición o característica determinada que se estudia para obtener información, un atributo medible de un objeto o fenómeno cuyos valores varían respecto a las unidades de observación. Las dimensiones o variables del clima organizacional son aquellas características que pueden medirse, evaluarse y que permiten realizar un diagnóstico objetivo de la situación de una empresa en un momento determinado. Al realizar una revisión en la literatura, diferentes autores señalan como las variables más representativas para evaluar el clima organizacional las siguientes: motivación, liderazgo, participación y reciprocidad, es por ello que, el autor considera que son estas las dimensiones a estudiar en la presente investigación.

2. Definición de criterios de selección de los indicadores de las variables a estudiar

Para seleccionar los indicadores de cada variable a estudiar se emplea el método Delphi, que es una técnica de trabajo grupal donde los expertos no interactúan directamente. La esencia del método es hacer varias encuestas sucesivas sin interacción (intercambio de opiniones), donde se recomienda emplear al menos nueve expertos. Funciona del siguiente modo: el grupo de análisis (quienes están aplicando el método) entrega las preguntas a los expertos, recibe las respuestas y selecciona las más comunes. Se envían

las características más comunes a los expertos, sin ordenar y se les pide el voto (positivo vale 1, negativo vale 0) y se calcula el coeficiente C, como se muestra a continuación:

$$C = \left(\frac{1 - V_n}{V_t} \right) \times 100$$

donde:

Vn: votación negativa

Vt: votación total

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

En este caso se presenta a los expertos el listado de los indicadores a medir en cada una de las dimensiones del clima organizacional para su análisis, como se muestra en el cuadro 2.1.

Cuadro 2.1. Indicadores a analizar para cada dimensión del clima organizacional.

Dimensiones o variables del clima organizacional	Indicadores para cada dimensión o variable
Motivación	Realización personal Reconocimiento de la aportación Responsabilidad Adecuación a las condiciones de trabajo
Liderazgo	Dirección Estímulo de la excelencia Estímulo al trabajo en equipo Solución de conflictos
Participación	Compromiso con la productividad Compatibilización de intereses Intercambio de información Implicación en el cambio
Reciprocidad	Aplicación al trabajo Cuidado del patrimonio institucional Retribución Equidad

Fuente: elaboración propia.

Etapas 5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En esta etapa se describen las técnicas e instrumentos que se emplean para la recolección de datos en el presente estudio: cuestionario “Sobre Mi Trabajo”.

Se convoca a los trabajadores de la Empresa Pecuaria Genética de Matanzas a una reunión donde les explica: cómo proceder para llenar los cuestionarios, que los resultados obtenidos solo se utilizarán para mejorar el clima organizacional de la institución, y que es de gran importancia que respondan todas las preguntas con total sinceridad.

✓ Cuestionario “Sobre Mi Trabajo”

Este instrumento fue creado por la Organización Panamericana de la Salud, con el objetivo de medir el clima organizacional en Instituciones de Salud y ha sido validado en trabajos de investigación, tesis de diploma y por la Empresa Eléctrica de Matanzas, para ser aplicado en otras esferas diferentes a aquellas para las que fue creado.

Es un cuestionario que inicialmente contaba con 80 preguntas, pero el autor de la presente investigación le realizó una adaptación a dicho instrumento, en función de las necesidades de la empresa Pecuaria Genética de Matanzas y con el objetivo de lograr una mejor comprensión por parte de los trabajadores y a su vez optimizar el tiempo que emplean en responderlo, adecuándolo a 52 preguntas, que reflejan situaciones de la vida laboral (ver anexo 4). Se responde sí o no de forma anónima y sin límite de tiempo. Su objetivo es determinar el comportamiento de las variables a estudiar: motivación, liderazgo, participación y reciprocidad que inciden en el clima de la organización laboral que, a su vez, son medidas cada una por cuatro indicadores, como se menciona anteriormente, con preguntas distribuidas en todo el cuestionario.

La medida para su calificación se establece en una escala nominal. Los ítems son dicotómicos, donde la respuesta que refleja el clima positivo, toma el valor 1 y la respuesta que refleja el clima negativo toma el valor 0.

Para interpretar los resultados, se suman las puntuaciones de las preguntas de cada indicador y se obtiene un promedio que estará entre 0 y 5, estableciéndose una escala valorativa para el análisis de los resultados. La escala valorativa que se emplea es la siguiente: si el valor alcanzado por el indicador está entre 4.6 y 5 la percepción es muy favorable; si está entre 3.6 y 4.5, la percepción es favorable; si está entre 2.6 y 3.5, percepción es medianamente favorable; si está entre 1.6 y 2.5, la percepción es desfavorable; si está entre 0 y 1.5, la percepción es completamente desfavorable.

Etapa 6. Procesamiento de datos y análisis de resultados

La información que se obtenga como resultado de la aplicación de los cuestionarios, será procesada a través de hojas de cálculo programadas de Microsoft Excel, lo que permitirá detectar desviaciones en los indicadores.

Se estudiará, cada indicador y cada dimensión de la variable clima organizacional según los estratos. Para ello, se podrán calcular promedios y por cientos, lo que permitirá conocer la cantidad de afirmaciones positivas y negativas que recibió cada ítem.

Posteriormente, se realizará un análisis integrador o global que permita: arribar a conclusiones acerca de cómo son percibidas, por los colaboradores, las dimensiones: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación; valorar cuáles son los ítems más afectados a nivel organizacional; y concluir si el clima organizacional, en el momento en el que se aplicó el cuestionario, era favorable o no.

1. Selección del estadístico

Se utilizarán Hojas de cálculos de Microsoft Excel programadas que procesan la información para facilitar la obtención de los resultados.

2. Análisis de resultados

En este paso serán de mucha ayuda los métodos enfoque de sistema y analítico – sintético. Se analizará, por estrato, los indicadores y las dimensiones de la variable clima organizacional. Con ese fin, se podrán calcular promedios y por cientos, lo que posibilita conocer la cantidad de afirmaciones positivas y negativas que recibió cada ítem. Como resultado de este análisis, se pueden determinar las principales áreas de problemas existentes en el clima organizacional de la institución objeto de estudio y su influencia en la calidad de servicio brindado.

Posteriormente, se realizará un análisis integrador o global que permita arribar a conclusiones acerca de cómo son percibidas, por los colaboradores, las dimensiones: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación; valorar cuáles son los ítems más afectados a nivel organizacional; y concluir si el clima organizacional, en el momento en el que se aplicó el cuestionario, era favorable o no. Los resultados alcanzados serán discutidos con la alta dirección de la empresa, con el propósito de que se tome conciencia para formar un grupo de trabajo de manera que se pueda concebir un plan de acción dirigido a la mejora del estado del clima organizacional.

Etapa 7. Plan de mejora

En esta etapa se deben tomar un conjunto de medidas en la empresa orientado a mejorar las variables más afectadas del clima organizacional.

1. Elaboración del plan de mejora

Para la elaboración del plan de mejora se utilizarán técnicas de trabajo grupal, en las que se le presentan a los expertos los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario y una vez analizados se determinarán las causas que a su juicio las provocan, empleándose para ello en un primer momento la tormenta de ideas.

✓ Tormenta de ideas

La tormenta de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. También conocida como lluvia de ideas o por el término en inglés *brainstorming* la tormenta de ideas potencia la creatividad de los equipos para encontrar soluciones a situaciones concretas, esta técnica es reconocida como una de las más útiles en la resolución de problemas y en la potenciación de nuevas ideas que son mejoradas mediante el grupo de trabajo. Mediante esta herramienta se trata de generar tantas ideas como sea posible, con la mayor rapidez y todos los miembros deben realizar sus aportes. Esta técnica tiene un carácter eminentemente grupal, donde se busca sacar el mayor número de escenarios de riesgo (Ngo Duc, 2010).

Se debe hacer uso de la herramienta lluvia de ideas cuando exista la necesidad de:

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

Para la realización de una tormenta de ideas se deben tener presente varios aspectos que se mencionan a continuación:

- Definir el problema y los objetivos: para que la lluvia de ideas sea más productiva hay que tener claros los objetivos que se persiguen con su aplicación, y tener definidos los problemas a abordar.
- Límite de participantes: el número de participantes no debe exceder las 15 personas, de ser un grupo mayor existe la posibilidad de que se pierdan y repitan ideas.

- Establecer las reglas: todos los participantes deben estar familiarizados con las reglas y estar comprometidos con la actividad, mostrando una actitud positiva y participativa.
- Respetar todas las ideas aportadas: los participantes deben mostrar una actitud abierta y educada. No se pueden criticar ni censurar las ideas de los demás, todas las ideas son bienvenidas.

Una vez determinadas las causas se agrupan por afinidad y se elabora el diagrama causa- efecto

✓ Diagrama causa - efecto

Un diagrama de causa-efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto) como se muestra en la figura 2.3. Es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico. La naturaleza gráfica del diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinen exactamente las posibles causas (Nogueira Rivera, 2014).

Esta herramienta fue desarrollada en 1943 por el profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. Es un instrumento efectivo para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar planes de recolección de datos. El diagrama de Ishikawa o espina de pescado como también se le conoce es una de las herramientas más eficaces y eficientes para estudiar procesos y situaciones. El diagrama de causa - efecto es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico. La naturaleza gráfica del diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinen exactamente las posibles causas. Mediante una interacción de causa y efecto posibilita examinar los elementos que intervienen en la calidad del producto o servicio. Es una herramienta utilizada para identificar las posibles causas de un problema central y para mejorar procesos y recursos en una organización.

El diagrama causa - efecto se debe utilizar cuando se pueda contestar “sí” a una o a las dos preguntas siguientes: ¿Es necesario identificar las causas principales de un problema? o ¿Existen ideas u opiniones sobre las causas de un problema?

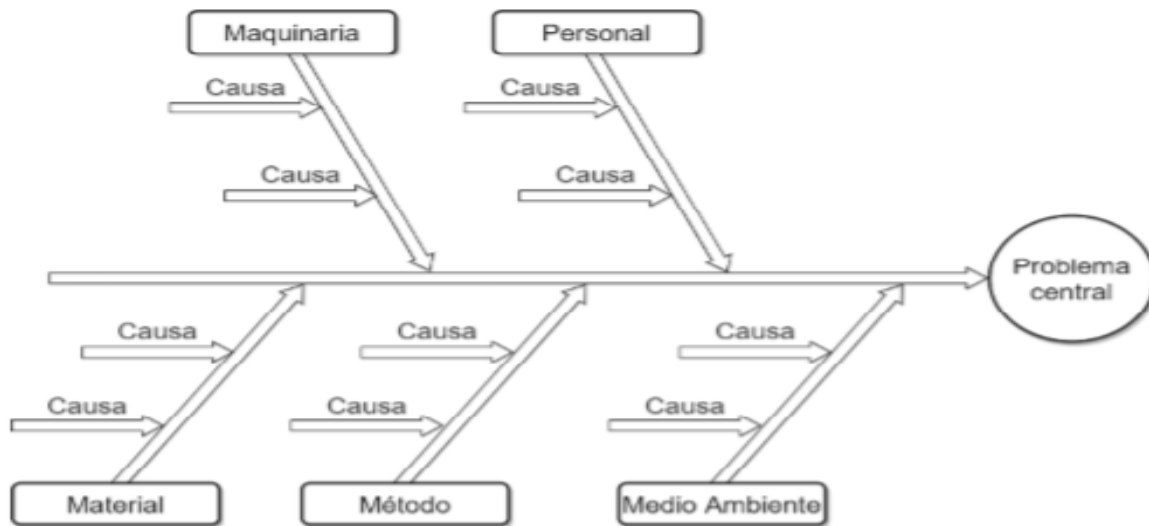


Figura 2.3. Diagrama General Ishikawa.

Fuente: Delgado *et al.* (2021).

Los pasos para la elaboración del diagrama causa - efecto se describen a continuación:

- Crear un encabezado, que enumere el problema a estudiar: el problema debe ser específico y concreto, el número de elementos en el diagrama varía en dependencia de la cantidad de problemas existentes.
- Crear una espina dorsal para el pez (línea recta que lleva a la cabeza): escribir el problema identificado en la parte extrema derecha del papel y dejar espacio para el resto del diagrama hacia la izquierda.
- Dibujar y marcar las espinas principales, se debe identificar al menos cuatro causas que contribuyan al problema. Las espinas principales representan el *input* principal, categorías de recursos o factores causales. No existen reglas sobre qué categorías o causas se deben utilizar, pero las más comunes utilizadas por los equipos son los materiales, métodos, máquinas, personas y el medio.
- Realizar una lluvia de ideas de las causas del problema: este es el paso más importante en la construcción de un diagrama de causa - efecto. Las ideas generadas en este paso guiarán la selección de las causas de raíz. Es importante que solamente se mencionen las causas, y no las posibles soluciones. Se puede utilizar la herramienta de los cinco “por qué” u otro proceso de análisis para mantener el enfoque. Si surge una idea que se ajuste mejor en otra categoría, no

discuta la categoría, simplemente escriba la idea. El propósito de la herramienta es estimular ideas, no desarrollar una lista que esté perfectamente clasificada.

- Identificar los candidatos para la “causa más probable”. Las causas seleccionadas por el equipo son opiniones y deben ser verificadas con más datos. Todas las causas en el diagrama no necesariamente están relacionadas de cerca con el problema; el equipo deberá reducir su análisis a las causas más probables. Encerrar en un círculo la causa(s) más probable seleccionada por el equipo o marcarla con un asterisco.
- Cuando las ideas ya no puedan ser identificadas, se deberá analizar más a fondo el diagrama para identificar métodos adicionales para la recolección de datos.

Posteriormente, con la ayuda de la tormenta de ideas y del diagrama causa – efecto, se identifican las principales causas que originan los problemas detectados en los indicadores, que afectan las dimensiones y la variable clima organizacional.

Es de gran importancia esta fase porque se detallan las deficiencias y elementos negativos que afectan el clima organizacional, y según los resultados obtenidos es que se realiza el plan de mejora continua.

El plan de mejora se elabora aplicando las reglas tradicionales para el empleo de la inteligencia colectiva, y en él se establecerán las acciones a realizar que conforman el plan, el cual debe:

- dejar claro los plazos de cumplimiento
- responsables de cada actividad o acción
- ejecutantes o participantes
- responsable por área de dirección
- fechas

Después de conocidas las causas y elaborado el plan a consideración de los expertos se presentará con la alta dirección para su socialización.

2.2 Conclusiones parciales

Con la realización de este capítulo se pueden arribar a las conclusiones siguientes:

1. La caracterización de la organización permitió determinar el instrumento a utilizar para la investigación y los criterios para la aplicación del cuestionario mediante un muestreo estratificado por proceso y roles desempeñados.
2. El procedimiento propuesto consta de siete etapas y un total de trece pasos.
3. Se emplea el cuestionario “Sobre Mi Trabajo” modificado a cincuenta y dos preguntas de acuerdo con las características de la organización como herramienta para el diagnóstico, así como técnicas de trabajo grupal para la determinación de causas y elaboración del plan de mejora.

Conclusiones

Con la realización de la presente investigación se pueden arribar a las conclusiones siguientes:

1. Se estudió el marco teórico referencial a través de una búsqueda bibliográfica relacionada con los principales aspectos del clima organizacional que sirvieron de base para el desarrollo de la presente investigación.
2. Se propuso un procedimiento para la mejora del clima organizacional en la empresa Pecuaria Genética de Matanzas que consta de siete etapas constituidas por trece pasos, apoyado por técnicas de trabajo grupal y una modificación del cuestionario “Sobre Mi Trabajo” que le dan solidez científica a este proceder.

Recomendaciones

Después de la realización de la presente investigación se recomienda profundizar en los aspectos siguientes:

1. Aplicar el procedimiento propuesto para la mejora del clima organizacional en la empresa Pecuaria Genética de Matanzas para diagnosticar la situación actual y tomar acción al respecto.
2. Extender a otras empresas del sector con el fin de validar el procedimiento propuesto, siempre y cuando se ajuste a sus características y necesidades.
3. Aplicar de forma sistemáticas el estudio del clima organizacional en la organización por su influencia en el resultado del desempeño y como vía de comprobar la efectividad de las acciones de mejora propuestas por la empresa.

Bibliografía

- Acevedo, J. A. y Gómez, M., *La logística moderna en la empresa*, La Habana, Cuba, Ed. Félix Varela, 2010, ISBN: 978-959-07-1135-0.
- Anaya Aguilar, A., «Estudio de Clima Organizacional en la Subdirección Aeródromo del Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de la Provincia de Matanzas», Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas, Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades, 2014.
- Anaya Gamarra, L. D. R. y Paredes Rivera, J. M., *Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano*, 2015.
- Andrade, H., *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, Netbiblo, 2005, ISBN: 8497451007.
- Anzardo, D. M., *Estudio del clima organizacional de la OBE Jaguey Grande*, Matanzas, 2006.
- Araujo, M. C. y Guerra, M. L., «Inteligencia emocional y desempeño laboral en las instituciones de educación superior públicas» *CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 2007, Vol. 4, No. 2, pp. 132-147, ISSN: 1856-6189.
- Cabrera Estopiñan, Y., «Diseño de un plan de acción para contribuir a mejorar el clima organizacional en una unidad empresarial de base de Matanzas», Universidad de Matanzas, 2010.
- Campos Marrero, Y., «Diagnóstico del clima organizacional en la Dirección Provincial de la Empresa Pesquera de Matanzas», Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas, Ingeniería Industrial, 2011.
- Carreras Iler, D., «Aplicación de un procedimiento para segmentar el mercado de la recreación nocturna en la ciudad ecuatoriana de Latacunga.», Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, 2011.
- Cervera Cajo, L. E., «Liderazgo Transformacional del Director y su relación con el clima organizacional en las Instituciones Educativas del Distrito de Los Olivos», Lima, Perú, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2012.

- Cruz Ortiz, V.[et al.], «Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros» *Revista Universidad y Empresa*, 2013, Vol. 15, No. 25, pp. 13-32, ISSN: 2145-4558.
- Cuétara Sánchez, L., «Modelo de evaluación de empresas de transporte turístico.», Universidad de La Habana, 2000.
- Chiavenato, I., *Administración de Recursos Humanos*, Segunda Edición, Colombia, McGraw Hill, 1994.
- Chiavenato, I., *Introducción a la teoría general de la administración*, México, McGrawHill, 2006.
- Chirinos Araque, Y. D. V.[et al.], «El clima organizacional en el emprendimiento sostenible» *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 2018, No. 84, pp. 43-61, ISSN: 0120-8160.
- Da Costa, S.[et al.], *Bienestar psicosocial en una muestra de trabajadores de organizaciones socio-educativas de Euskadi/País Vasco*, 2014 (Jornadas de Organización y trabajo).
- Davalos Zelada, L., *Fundamentos de la gestión organizacional*, 2015.
- Daza, D.[et al.], «Factores de riesgo intralaboral asociados al clima organizacional y su efecto sobre el síndrome de boreout en el sector salud» *Revista Espacios*, 2017, Vol. 38, No. 58, pp. 3, ISSN: 0798 1015.
- De Carrasquel, S. R., «¿Para qué se estudia la calidad de vida laboral?» *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 2016, Vol. 17, No. 1, pp. 34-53, ISSN: 2500-5669.
- Delgado, B.[et al.], *El Diagrama de Ishikawa como herramienta de calidad en la educación: una revisión de los últimos 7 años*, 2021.
- Ferrell, O.[et al.], *Introducción a los negocios en un Mundo Cambiante*, Mc Graw-Hill Interamericana 4ta Edic, 2004.
- García Solarte, M., «Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual» *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 2009, No. 42, pp. 43-65, ISSN: 0120-4645.
- Gibson, J. L.[et al.], *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*, México, McGraw-hill, 2011, ISBN: 6071506107.

- Gómez Rada, C. A., «Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem» *Acta colombiana de psicología*, 2004, No. 11, pp. 97-113, ISSN: 1909-9711.
- Goncalves, A., *Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC)*, 2000.
- González Santos, S., «Procedimiento para el Diagnóstico del Clima Organizacional en el Laboratorio de Calibración No.42 del Ejército Central », [Trabajo de diploma], Matanzas, Universidad de Matanzas, Departamento Ingeniería Industrial 2020.
- Gutiérrez Bazán, A. L. D. L., *Influencia de los factores motivacionales y de higiene según Herzberg en el clima organizacional del supermercado metro del distrito de Lambayeque*, 2015.
- Hall Richad, H., *Organizaciones: estructuras, procesos y resultados*, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana SA, 1996.
- Hurtado, D. y Pereira, F., «El síndrome de desgaste profesional (Burnout Syndrome): manifestación de la ruptura de reciprocidad laboral» *Revista Salud Bosque*, 2012, Vol. 2, No. 2, pp. 29-38, ISSN: 2322-9462.
- Iglesias Armenteros, A. y Sánchez García, Z., «Generalidades del clima organizacional» *Medisur*, 2015, Vol. 13, No. 3, pp. 455-457, ISSN: 1727-897X.
- Ivancevich, J. M.[et al.], *Comportamiento organizacional*, McGraw Hill, 2006, ISBN: 970105623X.
- Jiménez Viteri, H. D., «Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores, de los departamentos financieros en entidades públicas», Universidad del Pacífico, 2017.
- Lao León, Y. O.[et al.], «Procedimiento para la selección de la Comunidad de Expertos con técnicas multicriterio» *Ciencias Holguín*, 2016, Vol. 22, No. 1, pp. 34-49, ISSN: 1027-2127.
- Luthans, F., *Comportamiento organizacional*, 2008, ISBN: 9701065131.
- Mamani Encalada, A.[et al.], «Factores que desencadenan el estrés y sus consecuencias en el desempeño laboral en emergencia» *Revista Peruana de Obstetricia y enfermería*, 2007, Vol. 3, No. 1, ISSN: 2306-0301.

- Marin Samanez, H. S. y Placencia Medina, M. D., «Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado» *Horizonte Médico (Lima)*, 2017, Vol. 17, No. 4, pp. 42-52, ISSN: 1727-558X.
- Méndez Álvarez, C. E., *Clima organizacional en Colombia el IMCOC: Un método de análisis para su intervención*, 2006, ISBN: 9588225876.
- Morales Collazo, I., «Propuesta de un procedimiento para la Planificación de los Recursos Humanos en la Atención Primaria de Salud.», [Tesis en opción al título de Ingeniera Industrial], Universidad de Matanzas, 2014.
- Negrín Sosa, E., «El mejoramiento de la Administración de Operaciones en empresas de servicios hoteleros.», Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, 2003.
- Ngo Duc, T., «Diagnóstico del clima organizacional y su incidencia en la calidad del servicio en la Unidad Básica de Producción de Matanzas (UBP), SERVICOM», Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas Ingeniería Industrial 2010.
- Nogueira Rivera, D. "Introducción a la Ingeniería Industrial". En: *Técnicas para la recopilación y análisis de la información* 2014) [fecha de consulta: 05-febrero-2015]. Disponible en: *Claroline*.
- Nogueira Riviera, D., «Modelo Conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de gestión en las empresas cubanas», [Tesis presentada en opción del Grado de Doctor en Ciencias Técnicas], Universidad de La Habana, Departamento de Ingeniería Industrial, 2002.
- Ortíz Pérez, A., «Tecnología para la gestión integrada de los procesos en universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín », Holguín, Universidad de Holguín, Facultad de Ingeniería Industrial, 2014.
- Otaño Barrera, L., «Plan de acciones para la mejora del clima organizacional en la Comercializadora Mayorista ITH Varadero », Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas, Departamento de Economía, 2016.
- Pantoja Ospina, M. A.[*et al.*], «Modelos de estilos de aprendizaje: una actualización para su revisión y análisis» *Revista Colombiana de educación*, 2013, No. 64, pp. 79-105, ISSN: 0120-3916.

- Parra Ferié, C., «Modelo y procedimientos para la gestión con óptica de Servucción de los servicios técnicos automotrices como elemento del sistema turístico cubano. », Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Ingeniería Industrial, 2005.
- Pertuz Belloso, R. A., «Integración de los Sub-sistemas de la Estructura Organizacional de los Institutos Universitarios Venezolanos» *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2013, Vol. 11, No. 1, pp. 6-19, ISSN: 1696-4713.
- Quiñónez Ku, V. X., «El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas (PUCESE) », Quito, Ecuador, Universidad Tecnológica Israel, Facultad de Ciencias Administrativas, 2013.
- Ramos, A., «Diagnóstico de las principales variables sobre Clima Organizacional que afectan la productividad en la UEB: Centro Comercial Hicacos», Tesis de Diploma), Universidad de Matanzas, Cuba, 2014.
- Ramos Moreno, D. C., *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje.*, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia, 2012.
- Restrepo, S., «El clima organizacional y su relación con el desarrollo humano y la responsabilidad social empresarial» *Revista innovación empresarial*, 2016, Vol. 2, No.1, pp. 91-102, ISSN: 2462-9987.
- Rivera, D. y Orozco, C., *Diseño de una escala de desgaste laboral en personal del sector salud*, Universidad Francisco de Paula Santander. Cúcuta, Norte de Santander–Colombia, 2014.
- Rivera Porras, D. A.[*et al.*], «Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud» 2018, ISSN: 0798-1015.
- Robbins, S. y Colther, M., *Comportamiento Organizacional*, Octava Edición, México, Prentice Hall, 1999.
- Robbins, S. P. y Coulter, M., *Principles of management*, 2007 (Translated by Seyyed Mohammad Arabi and Mohammed Ali Hamid Rafiee and Behrouz Asrari Ershad, Fourth Edition, Tehran: Office of Cultural Studies).
- Rodríguez Mansilla, D., *Gestión organizacional*, 1999.

- Rodríguez Sánchez, Y., «Investigación de mercado de la Gerencia de Servicios Técnicos Integrales Varadero perteneciente a la División Copextel Matanzas, S.A. Aplicación modalidad clima.», [Maetría], Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Ingeniería Industrial, 2012.
- Rojas Arévalo, L. Y., «Propuesta de procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en Contraloría Provincial de Matanzas», Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas, Facultad de Ciencias Empresariales Departamento de Ingeniería Industrial 2020.
- Salamanca Guzmán, B. Y., *Clima organizacional como determinante en el desarrollo de las organizaciones: un enfoque desde la resolución de conflictos*, 2017.
- Sánchez Sánchez, A.[et al.], «Estructura factorial exploratoria del clima organizacional» *Revista Digital*, Vol. 3. , No. 2, pp. 16, ISSN: 2469-0066.
- Segredo Pérez, A. M., «Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización» *Revista cubana de salud pública*, 2013, Vol. 39, No. 2, pp. 385-393, ISSN: 1561-3127.
- Segredo Pérez, A. M.[et al.], «Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual» *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, 2016, No. 24, pp. 86-99, ISSN: 1996-3521.
- Simbron Espejo, S. F. y Sanabria Boudri, F. M., «Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente» *Cienciamatria*, 2020, Vol. 6, No. , pp. 59-83, ISSN: 2610-802X.
- Soto Pérez, D., «Procedimiento para la identificación de los componentes e indicadores que permitan medir el nivel de servicio en las instituciones de Asistencia Primaria.», Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Ingeniería Industrial, 2012.
- Vidangos Cruz, C. A., *Análisis de las relaciones interpersonales y clima laboral de BEGSA Empresa Individual de Responsabilidad Limitada–Puno periodo 2016*, 2017.
- Zans Castellón, A. J., «Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016»,

Matagalpa, Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Facultad Regional Multidisciplinaria Matagalpa, 2017.

Zeballos, F., «¿ Qué es un Experto? Aportes para la Reflexión sobre la Gestión del Conocimiento Tácito» *International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)*, 2016, Vol. 5, No. 11, pp. 1-27, ISSN: 2316-6517.

Anexos

Anexo 1. Definiciones de clima organizacional según el criterio de diferentes autores.

Autor y año	Definición
Chiavenato, Idalberto (1994)	El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).
Hall Richad (1996)	El clima organizacional es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo.
Robbins, Stephen y Colther (1999)	El clima organizacional es una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de la organización.
Rodríguez Mansilla (1999)	El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, ambiente, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.
Goncalves (2000)	Es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como: la productividad, satisfacción y rotación.
Gómez Rada (2004)	El clima organizacional para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción y la productividad.

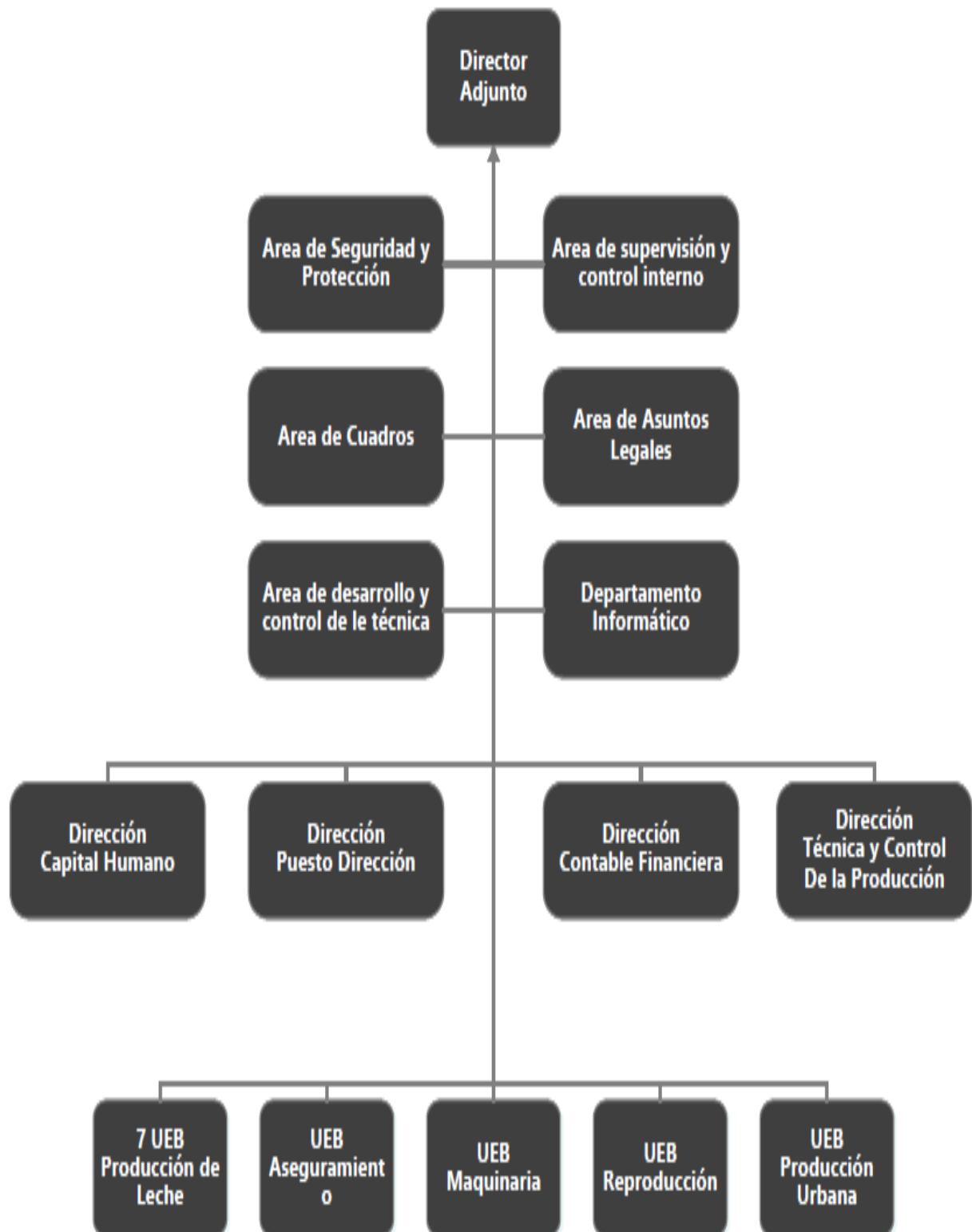
Anzardo (2006)	El clima es la interacción entre las características más estables de la realidad objetiva existente en la organización y las percepciones subjetivas que sus miembros tienen de esta, las cuales en su interacción sinérgica, dan lugar al clima organizacional.
Ivancevich <i>et al.</i> (2006)	El clima organizacional es el estudio de los comportamientos, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional; implica basarse en teorías, métodos y principios extraídos de disciplinas como la psicología, sociología y antropología cultural para aprender sobre percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones individuales mientras se trabaja en grupos y dentro de la organización en su conjunto, así como analizar el efecto del ambiente externo en la organización en sus recursos humanos, misiones, objetivos y estrategia.
Méndez Álvarez (2006)	El clima organizacional es el ambiente propio de la que destaca y sorprende al comparar modelos es la referida a las discrepancias entre estos.
Luthans (2008)	El clima organizacional positivo es el estudio y la aplicación de las fortalezas y las capacidades psicológicas positivas de los recursos humanos, que se miden, se desarrollan y se administran eficazmente para el mejoramiento del desempeño en el lugar del trabajo actual.
Ngo Duc (2010)	El clima organizacional se define como la percepción que tienen los miembros de una empresa o institución de su funcionamiento estructural y dinámico.
Gibson <i>et al.</i> (2011)	El clima organizacional es un grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas de la organización.
Anaya Gamarra y Paredes Rivera (2015)	El clima organizacional son los efectos subjetivos percibidos del sistema, que forman el estilo informal de los administradores sobre actividades, creencias, valores y motivación de las personas en la

		organización. Por tanto, se afirma que el estado del clima influye en el comportamiento de los colaboradores.
Gutiérrez (2015)	Bazán	El clima organizacional se refiere principalmente a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los sujetos perciben que existen o conciernen a la institución en la cual participan. Señalan además que el clima es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas despertadas en la relación. Asimismo, agregan que el clima organizacional está integrado por las características que describen a esa organización y que la diferencian de otras e influyen sobre el comportamiento de la gente involucrada en tal organización.
Restrepo (2016)		El clima organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tales como la productividad, satisfacción, rotación y comportamiento de las personas. El “clima laboral” es el medio ambiente humano, afectivo, cálido y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano que influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado necesariamente con el “saber hacer” del directivo, gerente, jefe o supervisor con los comportamientos de las personas, con su manera de comportarse, dirigir, trabajar y de relacionarse, en complemento con su interacción con los trabajadores, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.
Jiménez (2017)	Viteri	El clima organizacional es el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las

		necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero.
Vidangos (2017)	Cruz	El clima organizacional es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo, destacándose aquí la participación como un elemento clave para medir la percepción de clima en la institución.
Rivera Porras (2018)	<i>et al.</i>	El clima organizacional se define como las percepciones individuales respecto a los atributos del ambiente de trabajo. Es decir, es la forma en que los individuos perciben la organización.

Fuente: elaboración propia.

Anexo 2. Estructura de Dirección de la Empresa Pecuaria Genética de Matanzas.




Fuente: Martín Sánchez (2020).

Anexo 3. Cuestionario para determinar la competencia del experto.

Usted ha sido propuesto para participar en un estudio que pretende proponer conocer la relación del clima organizacional y el desempeño laboral en el Centro de Servicios Ambientales de Matanzas. Se necesita saber sobre su conocimiento acerca del tema, por lo que le pedimos que nos proporcione la información siguiente.

Parte primera

	Años de experiencia en la labor que realiza
	Años de experiencia profesional u ocupacional
	Años de trabajo en el centro

Marque con una X en la casilla atendiendo al nivel de conocimiento que usted opina tener sobre el tema. 

MÍNIMO			CONOCIMIENTO					MÁXIMO		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Parte segunda

Ahora marque en la siguiente tabla según el grado de influencia que ha tenido sobre su conocimiento acerca del tema cada una de las fuentes que aparecen a continuación. En caso de no haber utilizado alguna marque la opción bajo.

	Alto	Medio	Bajo
Análisis técnicos realizados por usted			
Su experiencia propia			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su propio conocimiento del estado del tema en el Exterior			

Fuente: en aproximación a González Santos (2020).

Anexo 4. Cuestionario “Sobre Mi Trabajo” modificado.

Reflexiones	SI	NO	Categorías
1. Generalmente todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.			ETE
2. El ambiente que se respira en esta institución es tenso.			CT
3. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.			AT
4. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución.			CPI
5. Esta Institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.			RP
6. Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización.			
7. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.			EE
8. Aquí todos los problemas se discuten de manera constructiva.			SC
9. En este trabajo me siento realizado profesionalmente.			RP
10. En esta Institución se estimula a la persona que trabaja bien.			RA
11. Se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.			R
12. Las condiciones de trabajo son buenas.			CT
13. Aquí uno se siente motivado por el trabajo.			AT
14. Da gusto ver el orden que reina en nuestro local de trabajo.			CPI
15. Yo me siento muy motivado por ser parte de este grupo.			AT
16. Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.			E
17. Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución.			ETE
18. Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no interesa.			
19. Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.			

20. A nuestro superior solo le podemos decir lo que quiere oír.			SC
21. En nuestro departamento se reconoce lo valioso de los trabajadores.			RA
22. La eficiencia en el trabajo implica reconocimiento.			RA
23. Cuando uno no sabe cómo hacer algo nadie le ayuda.			ETE
24. Cuando tenemos un problema de índice laboral nadie se interesa en resolverlo.			SC
25. Aquí únicamente están pendientes de los errores.			RA
26. Aquí se traslada o se expulsa al trabajador con facilidad.			CT
27. En general el trabajo se hace superficial o mediocrementemente.			AT
28. Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece.			R
29. Realmente nos preocupa el prestigio de la Organización.			
30. Aquí cada departamento trabaja por su lado.			
31. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes).			II
32. Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.			RP
33. Nuestro jefe es comprensivo pero exige muy poco.			ETE
34. A menudo se inician trabajos que no se saben por qué se hacen.			D
35. El jefe se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.			EE
36. Los programas de capacitación son para pocos.			E
37. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.			
38. Toda decisión que se toma es necesaria consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.			R
39. El espíritu de equipo de esta organización es excelente.			ETE
40. Los que poseen información no la dan a conocer fácilmente.			II
41. En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.			
42. Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios.			CT

43. Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan algunos de mis compañeros no siempre son sinceras.			SC
44. Normalmente se da un reconocimiento especial al buen desempeño del trabajo.			RA
45. A mi jefe le preocupa la calidad del trabajo.			EE
46. En general todos tratan con cuidado los bienes de la Institución.			CPI
47. Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos.			ETE
48. Los obreros se sienten orgullosos de pertenecer a esta Institución.			RP
49. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.			E
50. Aquí todos los departamentos viven en conflicto permanente.			II
51. Aquí la información está concentrada en unas pocas personas.			II
52. Los niveles superiores propician cambios positivos para la Institución.			

Fuente: elaboración propia.