



Universidad de Matanzas

Facultad de Ciencias Empresariales

Departamento Ingeniería Industrial

**Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la
UEB Suchel Jovel de Jovellanos.**

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniería Industrial

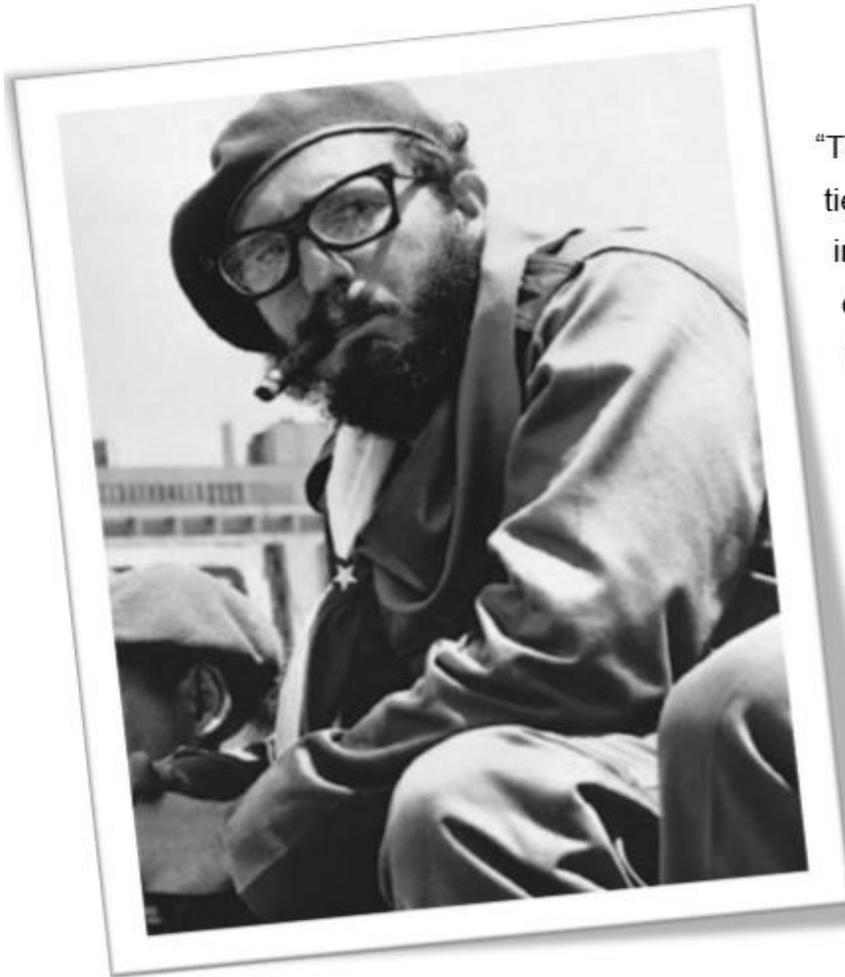
Autor: Adrian Carbot Cruz

Tutor (es): Ing. Yelianys Monzón Alfaro

Cotutores: MSc. Eimy García Rodríguez

Matanzas, 2021

Pensamiento



“Todos los esfuerzos tienen que conducir al incremento sostenido de la productividad del trabajo –a la par que aseguremos el pleno empleo de los recursos laborales- a la reducción de los costos y al aumento de la rentabilidad de las empresas; en suma a la eficiencia”

Fidel Castro Ruz

Declaración de autoridad

Yo, Adrian Carbot Cruz declaro que soy el único autor de este trabajo de diploma, en calidad de lo cual autorizo a la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” y a la UEB Suchel Jovel a hacer uso del mismo con la finalidad que estime pertinente.

Adrian Carbot Cruz

Nota de Aceptación

Presidente del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

Dedicatoria

A mi mamá por ser mi ejemplo, mi guía, mi todo...

A mis abuelos por sus consejos y su paciencia, mis robles;

A mi hermana, gracias por exigirme tanto;

A mi cuñado, por su apoyo a pesar de la distancia;

A mi novia por su amor, su apoyo y su paciencia;

Y, por último, pero no menos importante a todos mis amigos.

Agradecimientos

La cualidad más hermosa que debe revertir a los humanos, es reconocer quienes lo han llevado a conseguir un objetivo, es por ello que quiero expresar mi más profundo agradecimiento:

A mi mamá y mis abuelos por su dedicación y apoyo en todos estos años;

A mi hermana, por radiar luz en mi vida, por inspirar en mí el deseo de hacerlo mejor y ser el motivo para esforzarme cada día más;

A mi novia, por su infinita paciencia, preocupación y amor;

A mis amigos, del cuarto 203 incluyendo a todos por compartir conmigo estos 5 años y contribuir de una forma u otra a mi formación moral y profesional;

A mis compañeros de clases;

A mis amigos del grupo Fans del veneno;

A mi tutora, Yelianys Monzón, por haberme acogido desde el primer día, y por el apoyo ofrecido siempre;

A los profesores del Departamento de Ingeniería Industrial, por las clases impartidas;

A todo el colectivo de la UEB Suchel Jovel por recibirme tan calurosamente;

A todas aquellas personas que contribuyeron de una forma u otra con la realización de esta meta.

Resumen

El clima organizacional es un factor importante en todas las entidades empresariales ya que es el propio ambiente 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. El presente trabajo de diploma se desarrolla en la UEB Suchel Jovel de Jovellanos, entidad encargada de la fabricación de detergentes líquidos Limtel y Diasol, jabón tocador Liss 115 g y envases plásticos. La investigación tiene como objetivo general: Proponer un procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la UEB Suchel Jovel de Jovellanos, con el fin de contribuir al mejoramiento de su productividad. En el transcurso de la investigación, se analizaron diferentes técnicas para la recopilación, procesamiento y análisis de la información entre las cuales se encuentran: trabajo grupal, revisión y análisis de documento. Además, se utilizó el paquete de herramientas digital Microsoft Office 2016 y el gestor bibliográfico EndNote X7. Como resultado se propuso un procedimiento para la evaluación del clima organizacional el cual consta de 9 etapas.

Summary

The organizational climate is an important factor in all business entities since it is the organization's own environment, produced and perceived by the individual according to the conditions found in their process of social interaction and in the organizational structure. This diploma work is developed at the UEB Suchel Jovel de Jovellanos, entity in charge of the manufacture of Limtel and Diasol liquid detergents, 115 g Liss toilet soap and plastic containers. The general objective of the research is: To propose a procedure for the diagnosis of the organizational climate in the UEB Suchel Jovel de Jovellanos, in order to contribute to the improvement of its productivity. In the course of the research, different techniques for the collection, processing and analysis of information were analyzed, among which are: group work, document review and analysis. In addition, the Microsoft Office 2016 digital toolkit and the EndNote X7 bibliographic manager were used. As a result, a procedure was proposed for the evaluation of the organizational climate which consists of 9 stages.

Índice

Introducción	1
Capítulo I: Marco teórico referencial	6
1.1. Clima organizacional. Definiciones.....	6
1.1.1. Caracterización del clima organizacional.....	8
1.2. Dimensiones del clima organizacional	9
1.2.1. Liderazgo.....	9
1.2.2. Motivación	10
1.2.3. Reciprocidad	12
1.2.4. Participación	13
1.3. Diagnóstico de clima organizacional.....	14
1.4. Herramientas para medir el clima organizacional.....	16
1.5. Importancia del clima organizacional en la productividad de la empresa	17
Conclusiones parciales del capítulo.....	20
Capítulo II: Caracterización del objeto de estudio y diseño metodológico .	21
2.1. Caracterización general de la entidad objeto de estudio	21
2.1.1. Caracterización del capital humano.....	23
2.2. Procedimientos para el estudio de clima organizacional.....	25
2.2.1. Búsqueda y análisis de los procedimientos para el diagnóstico de clima organizacional	26
Conclusiones parciales del Capítulo	39
Conclusiones generales.....	40
Recomendaciones	41
Bibliografía	42

Introducción

En la actualidad, el mundo empresarial se encuentra sometido a cambios vertiginosos e inesperados de orden social, político, tecnológico, económico y cultural por lo que para cumplir con sus objetivos necesitan personas comprometidas y que cuenten con las condiciones idóneas para alcanzar sus metas, además el clima laboral de la organización debe ser adecuado, así se genera mayor bienestar (D'Alessio 2017).

El talento humano como factor social mantiene un constante cambio y renovación de los elementos transformadores presentes en el proceso de modernización, influyendo considerablemente en la convivencia, las relaciones interpersonales, la participación en actividades y el ambiente organizacional de las entidades tanto públicas como privadas.

Es necesario enfatizar la importancia que tiene para las entidades la interacción entre las personas, la percepción del ambiente en el cual se desenvuelven para satisfacer sus necesidades básicas, entre ellas, actualización, ambiente de trabajo, salario, beneficios. Si bien es cierto que todas ellas poseen necesidades, intereses, conocimientos, experiencias, expectativas y una serie de motivaciones diferentes. La función de la gestión del capital humano es consolidar esta variedad de destrezas para el bien común y de ese modo fusionarlas y hacerlas compartir el mismo fin, todo soportado en un mecanismo de comunicación fluido que llegue a todas las fibras del grupo y así logre un excelente ambiente laboral que conducirá al éxito (Chirinos Araque et al. 2018).

De tal modo, desde la perspectiva de Chirinos Araque et al. (2016), una compañía involucra una serie de objetivos, expectativas y obligaciones humanas que tienen como finalidad la producción de un bien o la prestación de un servicio para obtener una contrapartida de cualquier especie. Por tanto, para su supervivencia depende de la rentabilidad económica, y puede ser entendida como una comunidad especializada en la creación y transferencia rápida y eficiente de conocimiento, ya que por medio de su creación y uso aprende, descubre, innova y puede adaptarse al cambio.

El clima organizacional (CO en lo adelante) es uno de los aspectos considerados en el corazón de las concepciones sobre los Sistemas de Gestión de Capital Humano, pues define la esencia del desarrollo de las organizaciones. Resulta ser una herramienta administrativa para proyectar un aumento en la productividad, reducción de los costos y conducir las modificaciones posibles de las organizaciones derivados de fuerzas internas o externas, que obligan a los directivos a mantener una constante actitud de mejoramiento, ya que la supervivencia de las organizaciones recae en ellos (Mejias Tallet 2020).

Tuvo su auge a partir de la década de los 60's, aunado a la definición de desarrollo organizacional. En general los autores coinciden en señalar que el ambiente laboral es

generado por las emociones, actitudes, expectativas y motivaciones de los empleados; hecho que explica la estrecha relación con la dinámica de desenvolvimiento grupal, con las características propias de la organización, en su ambiente físico como en la manera en que se estructura y aplican los estilos de dirección y liderazgo, entre otros factores (Espinoza Freire 2017).

La creciente competitividad empresarial obliga a investigar los elementos que las tensionan, lo que confiere mayor significado al estudio del CO. Se asume que existe una relación recíproca entre la atmósfera grupal y el ambiente laboral imperante en las instituciones productivas y de servicios, relación que se torna proporcional para los indicadores productivos y de calidad.

El CO es un aspecto que se construye a lo largo de varios periodos, día a día, este se vuelve observable, medible y cuantificable. Su gestión es una tarea que demanda voluntad, esfuerzo, varios recursos y constancia. Por ello, este tipo de gestión se presenta como un desafío, ya que tiene como finalidad actuar de manera proactiva para desarrollar y mantener las condiciones necesarias que la empresa necesita para alcanzar cada uno de los resultados esperados (Plasencia Vera y Viñas Oshiyama 2019).

En el tratamiento del tema se evidencia el interés por su medición e intervención constante en contextos nacionales e internacionales. La importancia que se le ha dado se debe a la estrecha relación con diferentes procesos como la eficiencia y calidad, criterios que posibilitan un óptimo desarrollo organizacional.

Al identificar que el CO se refiere a las características del medio ambiente en el que se desempeñan los miembros de una entidad, se comprende su esencia como espacio físico de relaciones sociales entre el colectivo o equipo de trabajo. Espacio que puede variar de acuerdo con la situación que se presente en los diferentes tipos de organizaciones, en las que se incluyen las empresariales y otras como las educativas y universitarias (Simón Fernández 2019).

En tal sentido, Rojas Nieves et al. (2017) indican que para lograr un buen CO es necesario estimar la gestión del talento humano. Esta 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. Se logra a partir de un proceso de perfeccionamiento de cada uno de los procesos y subprocesos que constituyen esta acción gerencial (Brito Laredo 2018).

El CO ha sido un tema muy importante para las entidades durante los últimos años, debido a que este refleja las percepciones que los empleados tienen de la estructura de la empresa; como las reglas y los procedimientos que se llevan a cabo, las recompensas que manejan, entre otros factores que repercuten sobre el desempeño y las motivaciones de los miembros de la organización. Por lo cual, actualmente buscan por medio de la evaluación del clima mejorar continuamente el ambiente para obtener como resultado la productividad, la satisfacción, efectividad y adaptabilidad de los empleados (Dávila et al. 2012).

Es considerado un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de una organización, que al ser percibidos por los individuos que la integran, generan un determinado clima que repercute sobre las motivaciones y el comportamiento, obviamente, suscita disímiles consecuencias. De ahí que su estudio sea ampliamente utilizado, como un factor que refleja el acontecer de una organización, las facilidades u obstáculos que encuentra el trabajador para actuar y desempeñarse en el contexto laboral (Iglesias Armenteros y Sánchez García 2015).

En una realidad sumamente competitiva, las empresas 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 condición, para toda institución resulta importante medir y conocer su liderazgo, pues marca la diferencia entre una compañía de buen desempeño y otra de bajo desempeño (Simbrón Espejo y Sanabria Boudri 2020).

Para la determinación de un CO eficiente, se suelen hacer encuestas a los trabajadores de una organización, o de algún área específica. Aunque existen distintos instrumentos y metodologías, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el existente en la actualidad, y otra, el CO como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos (Iglesias Armenteros y Sánchez García 2015).

Según los instrumentos utilizados para medir el CO se pueden determinar cuáles son los procesos que lo afectan y se pueden desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados (Otaño Barrera 2016).

En Cuba, los estudios de clima organizacional aún no son una práctica recurrente. No obstante, las entidades cubanas, inmersas en la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, donde una de los principios básicos es lograr la

competitividad, se hace necesario generalizar la práctica de su estudio, como una vía para mejorar y perfeccionar el resultado de las mismas (Consuelo Bravo et al. 2018).

El diagnóstico del CO, es un procedimiento diseñado para medir y evaluar el medio ambiente organizacional mediante diversos instrumentos, de origen psicológico y sociológico, diseñados científicamente y aplicados en forma metodológica y sistematizada, lo que asegura la validez y confiabilidad de sus resultados (Pérez Quintero 2020).

El presente trabajo de investigación se realiza en la Unión Empresarial de Base (UEB) Suchel Jovel de Jovellanos es una entidad estatal perteneciente a la Empresa Suchel, Grupo Empresarial de la Industria Ligera (GEIL) del Ministerio de Industria, donde el CO no ha sido diagnosticado en los últimos años.

Situación problémica que justifica la investigación:

Dentro de los principales problemas que presenta la entidad se encuentra la fluctuación laboral dada por el mayor número de bajas 26 (en su mayoría por sanciones y certificados médicos) en comparación con las altas 21 hasta el mes de octubre del presente año que perjudican a la producción y el cumplimiento de los resultados esperados. Además, sobre la base de que en dicha institución no se han realizado estudios precedentes de clima organizacional en los últimos años, hace que se proponga como:

Problema científico:

¿Cómo se comporta el clima organizacional en la UEB Suchel Jovel de Jovellanos?

Preguntas científicas:

1. ¿Cuáles son las bases científico – metodológicas que respaldan el estudio del clima organizacional?
2. ¿Qué procedimiento se debe seguir para el diagnóstico del clima organizacional en la UEB Suchel Jovel de Jovellanos?

Objetivo general: Proponer un procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la UEB Suchel Jovel de Jovellanos.

Tareas de la investigación:

1. Realización de un análisis consecuente del estado del arte y la práctica, acerca del objeto de estudio, que permita fundamentar teóricamente la investigación.
2. Propuesta de un procedimiento que permita diagnosticar el clima organizacional en la UEB Suchel Jovel de Jovellanos, con el fin de contribuir al mejoramiento de su productividad.

Los métodos utilizados para el desarrollo de la presente investigación se presentan a continuación:

Métodos teóricos: análisis-síntesis, inducción–deducción e hipotético-deductivo.

Métodos empíricos: revisión de documentos, observación directa y revisión bibliográfica.

Estructura de la investigación:

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

Capítulo II: Caracterización de la entidad. Diseño metodológico de la investigación. Incluye: la caracterización de la UEB Suchel Jovel de Jovellanos; la descripción exhaustiva de los métodos, técnicas y herramientas empleados en la concepción del procedimiento propuesto para diagnosticar el clima organizacional. Además, cuenta con un conjunto de conclusiones, recomendaciones, la bibliografía consultada y los anexos que serán utilizados para comprender los análisis realizados en cada capítulo.

Capítulo I: Marco teórico referencial

La extraordinaria importancia que tienen los ambientes organizacionales sobre la conducta de los trabajadores se ha reconocido desde hace mucho tiempo, por lo que es sumamente necesario su estudio para el logro de una mayor eficiencia y efectividad organizacional. En este capítulo se realiza una revisión bibliográfica de los principales conceptos relacionados con el clima organizacional.

1.1. Clima organizacional. Definiciones

Los autores que se han dedicado al estudio del CO en el mundo comenzaron a elaborar una serie de conceptos y definiciones desde la perspectiva individual y la percepción de cada uno. Todos a su vez concuerdan en que para que una organización alcance la excelencia, así como los resultados esperados, es fundamental construir un contexto que potencie el desempeño de los colaboradores, en concordancia con los valores y metas empresariales. Desde esa perspectiva su gestión se convierte en un factor crítico y su análisis desde diferentes puntos de vista ayudará a lograr un mejor entendimiento del mismo (Antúnez Graterol 2015).

En el cuadro 1.1 se muestran conceptos de clima organizacional brindados por distintos autores.

Cuadro 1.1. Conceptos de clima organizacional.

Autores	Conceptos
García Pozo et al. (2010)	Plantea que el CO es efectivamente un constructo multidimensional que incluye una diversidad de características complementarias que conforman una totalidad compleja.
Chiavenato (2015)	Sostiene que el CO es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización e influyen en su comportamiento.
Bernal González et al. (2015)	Es un fenómeno que ejerce una fuerte presión en el rendimiento, los resultados, la calidad del trabajo y las percepciones que los miembros tienen de la institución donde laboran.
Rodríguez Monroy et al. (2016)	Se refiere a la percepción de los individuos de una empresa sobre su trabajo, ambiente físico en el que se desenvuelven, relaciones interpersonales y diversas regulaciones formales que afectan su ocupación.

Pastor Guillén (2018)	Menciona tres diferentes concepciones del término CO; la primera lo define como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción y/o la productividad. La segunda señala que se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes. Finalmente, la tercera menciona que se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual.
Chávez Gutiérrez et al. (2018)	Refleja cómo las organizaciones en su conjunto difieren unas de otras en cuanto a las conductas que en ellas se observan. Esas diferencias son determinadas y puestas de manifiesto por cosas como los procedimientos operativos estándar, la estructura global de la organización y otras pautas de conducta, que son tácitas pero poderosas.
Arrieta Díaz y Solís Lozano (2018)	Es la percepción que tiene el individuo que trabaja en una organización y que influye en su comportamiento. Además resulta ser una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos y en la dinámica organizacional, pues incide sobre el clima de la organización, ya que son más que percepciones que generan diferentes apreciaciones asociadas a valores, posiciones ideológicas, acceso al poder y a toma de decisiones, normas establecidas, institucionalidad de la organización y prácticas intrínsecas.
Mejía Chavarría (2018)	Lo define, como todas aquellas propiedades del ambiente organizacional que son percibidas por los empleados y que predisponen su comportamiento.

Fuente: elaboración propia.

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

1.1.1. Caracterización del clima organizacional

El CO es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Es por ello que a fin de comprender mejor el papel que desempeña en las instituciones actuales es conveniente realizar un análisis de sus principales características (Simbron Espejo y Sanabria Boudri 2020).

- Hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.
- Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- Tiene una cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.

Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización con cambios relativamente graduales; pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el CO por un tiempo comparativamente extenso.

- Tiene un cierto impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros con esta. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores " no tienen la camiseta puesta ", normalmente tienen un muy mal clima organizacional.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorada. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el CO es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración. En otras palabras, aunque es relativamente sencillo obtener cambios drásticos y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones

efectivas, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas. En una organización cuyo clima se caracterice por el descontento generalizado, es posible lograr una mejora importante, pero pasajera.

1.2. Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del CO son las características susceptibles que son medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico del mismo es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Por parte de los autores existen diferentes enfoques y desacuerdos en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima, aunque hay que hacer notar que algunas coinciden entre sí, lo que indica que hay varias dimensiones comunes del clima entre las señaladas por los investigadores.

A continuación son explicadas en los epígrafes del 1.2.1 al 1.2.4 las dimensiones seleccionadas por el autor para medir el clima organizacional dentro de la empresa, son unas de las más utilizadas para estos análisis. Dichas dimensiones son: liderazgo, motivación, reciprocidad o compromiso y participación.

1.2.1. Liderazgo

A través del tiempo el liderazgo se ha definido de distintas maneras, y se han relevado palabras claves como: “influir”, “visión compartida”, “guiar”, “experiencia”, “logro de metas”, entre otras. Existen variadas definiciones que pueden dar cuenta del rol del líder en una organización, sin embargo, se entenderá por liderazgo, las habilidades de una persona para influir sobre otros, generar ambientes de compromiso, que impulsen el logro de metas en común (Escandon Barbosa y Hurtado Ayala 2016).

Indicadores del liderazgo:

- Dirección
- Estímulo a la excelencia
- Estímulo al trabajo en equipo
- Solución de conflictos

Un adecuado liderazgo pone énfasis en la búsqueda de mejorar constantemente, mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos, el quehacer de todos los trabajadores en la organización, con el objetivo de lograr el desarrollo de las personas, es decir, de sus activos más importantes.

El liderazgo implica a otras personas y la distribución de poder y autoridad, así como implica valores. La ética y la responsabilidad por el desempeño individual, no se aprende de personas que dan “sermones”, sino de aquellas que son admiradas, respetadas y ejercen un poder o influencia sobre el individuo. Es una ventaja empresarial si el directivo coincide con líder y el liderazgo va de la mano de habilidades administrativas (Anaya Lopez 2014).

Un líder es una fuente de inspiración para sus compañeros que, en muchas ocasiones, se sienten identificados con sus pensamientos y forma de actuar. Sabe cómo conducir a sus colaboradores para que se comprometan y desarrollen su mejor esfuerzo, demuestra sus habilidades para la solución de conflictos mediante una vía pacífica, basada en el diálogo y el respeto. También es capaz de fomentar el trabajo en equipo, promueve la tolerancia y comprensión entre todos, con el fin de alcanzar el logro de objetivos comunes.

De allí la importancia de tener líderes que motiven y propicien ambientes de trabajo interesantes, que generen lazos afectivos positivos, puesto que quienes poseen este tipo de afecto hacia su organización logran mayor compromiso en el trabajo, propiciándose de esta manera mayor motivación, felicidad y satisfacción (Wido Oerlemans y Arnold Bakker 2018).

En relación a la efectividad que tendrá el líder en su rol, Ordoñez Santos et al. (2017) postulan cuatro factores de éxito, a saber, la capacidad de alcanzar las metas propuestas por medio de su habilidad para influir, capacidad de desarrollar buenos equipos de trabajo, capacidad de motivar a sus colaboradores para que realicen sus actividades con entusiasmo y buena disposición, y finalmente, la motivación sistemática para realizar buenas prácticas con valores éticos y morales bien definidos, de esta manera se aporta a la construcción de buenas relaciones interpersonales y a una mejor sociedad.

En este sentido la relación liderazgo-clima organizacional tiene mayor importancia o se fortalece si los líderes deciden ser generadores de cambio positivo al interior de sus organizaciones, provocar un beneficio en el talento humano, que tiene que ver con el crear una confianza interna en el trabajador de sus propias habilidades o transmitir un interés especial por la calidad de vida de sus colaboradores comprometiéndose a mejorar las condiciones de trabajo de ellos, el líder debiera ocuparse del colaborador de manera integral, de este modo, se generarán relaciones laborales basadas en el respeto, equidad y confianza, y con ello se formará un clima laboral favorable (Serrano Orellana y Alexandra Portalanza 2014).

1.2.2. Motivación

Según Chiavenato (2009) la motivación es un proceso que depende del curso, la intensidad y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar determinado objetivo. La

motivación es la base esencial para que un colaborador trabaje forma correcta y cumpla con las tareas para cual se fue contratado.

La motivación es uno de los factores internos que requiere una mayor atención. Para poder comprender el comportamiento de los trabajadores es necesario tener conocimiento de qué los motiva, es decir, saber qué es aquello que impulsa a un trabajador a actuar de determinada manera (Pacheco Rojas y Niebles Alonso 2020).

Indicadores de la motivación:

- Realización personal
- Reconocimiento del aporte
- Responsabilidad
- Adecuación de las condiciones de trabajo

Integra (2016), asevera que los beneficios de la motivación laboral son:

- Una mejor imagen de la empresa. Cuantas mejores cosas hace la empresa mejor es su imagen. Si se preocupa de un valor tan importante como su capital humano, su imagen mejorará tanto por el simple hecho de hacerlo como por las consecuencias de ello.
- Mayor compromiso con la empresa. Empleados que sienten que se les valora en la empresa y que se hace algo porque se encuentren más a gusto se sentirán implicados con ella.
- Mayor rendimiento laboral. Trabajadores motivados rinden más porque se sienten mejor en su trabajo y lo hacen con una mayor eficacia. Esto hace que se consiga un mayor rendimiento laboral y mayores beneficios para la empresa.
- Más y mejores ideas de mejora. Los trabajadores que se sienten valorados y motivados son capaces de tener nuevas ideas y transmitirlos a sus superiores. Puede que algunas no sean válidas o aplicables, pero se pueden conseguir ideas interesantes para mejorar o rendir más. También son más creativos y hacen mejor su trabajo.
- Menores inconvenientes para la empresa (con su consecuencia de pérdida de beneficios). Trabajadores desmotivados se sienten mal en su trabajo, por lo que pueden tener mayores enfermedades laborales y accidentes de trabajo, ser impuntuales, faltar más días al trabajo, crear un mal ambiente, llevarse mal con sus compañeros, etc. Todo esto conlleva pérdidas económicas para el negocio.
- Mayor competitividad empresarial. Empresas cuyos trabajadores rinden más, tienen más y mejores ideas, se sienten a gusto en su trabajo y dan lo máximo de sí son mucho más competitivas que otras. Por ello, la motivación en el trabajo conlleva necesariamente a empresas más competitivas y que pueden afrontar mejor los cambios.

- Menos fugas de cerebros. Trabajadores que no se sienten bien en su espacio de trabajo tienden a irse, aquellos que se sienten a gusto y motivados en su empleo tienden a quedarse en la empresa, aunque otras puedan ofrecerles unas mejores condiciones. La empresa puede retener a los más valiosos motivándolos.

Sevilla Arias (2016), sostiene que la motivación es la razón de las acciones, los deseos y las necesidades de las personas, también se puede decir que es la dirección de uno hacia el comportamiento, o lo que hace que un sujeto repita un comportamiento, por tanto es un impulso que tiene para actuar de cierta forma, o desarrollar una inclinación por un comportamiento específico que forma parte de la cultura popular, como otros conceptos psicológicos, es así que la motivación puede ser considerada como un proceso interno que hace que un individuo avance hacia una meta, como la inteligencia, no se puede observar directamente.

1.2.3. Reciprocidad

La reciprocidad se define como el modo más igualitario de intercambio de bienes y servicios. Puede ser directa o indirecta, distribución en la que cada cual contribuye según sus posibilidades y recibe según sus necesidades. La primera suele ser bilateral y la segunda grupal (Heras Alonso 2002).

Según Castaño Rivera (2002) En el intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombre y grupos y sistemas, donde prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que ofrece y lo que recibe en compensación.

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 en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro.

Indicadores de la reciprocidad:

- Aplicación al trabajo
- Cuidado del patrimonio institucional
- Retribución
- Equidad

Con respecto a las categorías de la reciprocidad Otaño Barrera (2016), dice que:

- Existe aplicación al trabajo si el individuo se encuentra identificado plenamente con su trabajo y con la organización, pues adopta comportamientos, que de alguna manera superan los compromisos que se derivan del contrato formal de trabajo.

- El cuidado del patrimonio institucional se aprecia en el cuidado que los trabajadores tienen con los bienes de la institución, al igual que con los clientes, que deben ser tratados con respeto y cortesía; de esta forma se logra el fortalecimiento y defensa del prestigio de la organización, y de los valores e imagen de la entidad.
- Una correcta retribución por el trabajo realizado contribuye a la realización personal y desarrollo social de los trabajadores.
- Los trabajadores esperan que las retribuciones obtenidas sean a través de una distribución equitativa, en correspondencia con el trabajo realizado.

Ramos Moreno (2012), menciona que 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. Si 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 irse.

1.2.4. Participación

La participación no es más que la implicación de los empleados en las actividades que se realizan en la organización, de esta manera se permite que los trabajadores colaboren en el cumplimiento de los objetivos de la entidad. La organización se construye sobre la base de una conciencia participativa generalizada, por tanto, la integración de las personas a la organización es un efecto de la participación (Iglesias Armenteros y Torres Esperón 2018).

Marín Drake (2002), plantea que a tales efectos, se debe explicitar los requerimientos de participación por medio del diseño de cada puesto de trabajo y la programación de actividades que determinan el objetivo a cubrir, las funciones y actividades necesarias a desempeñarse en el puesto, los estándares de calidad y de cantidad exigidos en cuanto a productividad, la información a intercambiar y los recursos disponibles

La participación activa de todos los implicados es imprescindible en el logro de metas estratégicas, desde su concepción, ejecución e incluso evaluación. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Es además el convenio de trabajo a desarrollar en el año o a plazos más largos, así además la superación y la elevación de la calificación personal, grado científico o categoría docente.

Indicadores de participación:

- Compromiso con la productividad
- Compatibilización de intereses

- Intercambio de información
- Implicación en el cambio

Para una mejor comprensión de las categorías anteriores Otaño Barrera (2016), dice que:

- Estamos en presencia de compromiso con la productividad, si el trabajador, en armonía con los demás componentes, realiza de forma efectiva el trabajo que le corresponde, que es cumplir con las normas y estándares de calidad establecidos.
- Para el logro de los objetivos institucionales es preciso que exista compatibilización de los intereses de los trabajadores con los de la entidad, para ello es necesario comunicarse e intercambiar información relevante sobre los propósitos comunes y los medios que cada uno posee para contribuir al logro de los mismos.
- Los trabajadores deben aprender a aceptar y asimilar los cambios a los que se someten con frecuencia las entidades. Lo ideal es que el empleado se convierta en un agente del cambio y que tenga a su alcance la información necesaria para comprender la trascendencia y posibles beneficios para la organización.

1.3. Diagnóstico de clima organizacional

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

El diagnóstico de CO, es un procedimiento diseñado para medir y evaluar el medio ambiente organizacional mediante diversos instrumentos, de origen psicológico y sociológico, diseñados científicamente y aplicados en forma metodológica y sistematizada, se asegura así la validez y confiabilidad de sus resultados. Dentro de este diagnóstico organizacional es importante tomar en cuenta las perspectivas de los empleados que trabajan en ella debido a que estos son la piedra angular del estudio.

Todo el procedimiento de diagnóstico de clima organizacional, se estructura alrededor de la valoración de cuatro factores que por sí mismos constituyen las metas fundamentales de la función de Recursos Humanos (Hernández Juárez y Morales Morales 2016).

1. Integración: los empleados poseen un sentimiento de pertenencia y correspondencia, hacia la empresa y el grupo, se sienten parte de él y guardan una buena relación personal con todos.
2. Satisfacción: el empleado está conforme con su trabajo, está a gusto con las funciones del puesto, con los retos, con el status y con la remuneración.

3. Motivación: el trabajador está satisfecho, pero no conforme, quiere más y se siente impulsado a buscarlo, desde luego está convencido de que la empresa es el trampolín adecuado para alcanzar sus metas personales.
4. Moral: el empleado siente que su empresa es la mejor y que todo esfuerzo por ella vale la pena, tiene bien puesta la camiseta y la defiende por convicción.

Existen diferentes formas de realizar una evaluación de CO. Lo puede ejecutar el mismo departamento de talento humano de la organización, o un ente externo como un consultor de talento humano o una empresa experta en el tema. De igual forma la evaluación puede ser física o se utiliza tecnología y personal especializado en la materia (Salazar Estrada et al. 2009).

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se debe cumplir algunos requisitos básicos siguientes: (Bravo Díaz et al. 2018).

1. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en Desarrollo Organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla, es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico).
2. El "cliente" debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
3. El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entrega los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
4. También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
5. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor.

El diagnóstico organizacional además, está determinado por algunos elementos, para facilitar su comprensión el mismo se puede dividir en tres etapas principales (Bravo Díaz, González Murillo y Duque Ceballos 2018):

1. Generación de información, la cual abarca a su vez tres aspectos:
 - a) La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
 - b) La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes: los métodos usados para obtener información desde el cliente

- (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
- c) La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.
2. Organización de la información, en donde es necesario considerar tres elementos claves:
 - a) El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
 - b) El almacenamiento apropiado de los datos.
 - c) El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.
 3. Análisis e interpretación de la información, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

Se detallan ciertas consecuencias referentes al diagnóstico organizacional (Aguilar Riviera 2016).

- El diagnóstico es visto como aquel análisis o estudio que realiza determinado especialista para interpretar aquellos síntomas que la persona interesada tenga.
- La persona especializada tenga capacidad de referir aquella información que es entregada por el cliente de cuál es de relevancia para el estudio y cuál no.
- Se contempla la realización del diagnóstico como parte del proceso en donde surgirá la adopción de medidas a partir del momento de realización del mismo.
- El problema que se diagnostica es experimentado por la persona que lo va a presentar.
- El especialista a partir de sus conocimientos será capaz de detectar los problemas y los denominará indicadores o guías.
- En el proceso de realización del diagnóstico, el especialista actuará solo como un receptor activo, con la finalidad de encontrar evidencias para afianzar su diagnóstico e indicar la mejor alternativa de solución.

1.4. Herramientas para medir el clima organizacional

Existen múltiples modelos planteados en el mundo empresarial para medir el CO. Todas estas propuestas tienen como fin lograr desarrollar la investigación más efectiva, realizar recomendaciones pertinentes en cada caso, 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 (Jorge Alvarez 2016).

Cuadro 1.2 Herramientas más comunes para medir el clima organizacional.

Observación	Es una forma muy precisa y completa de medir el clima organizativo pues
-------------	---

del trabajo	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.
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.
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.

Fuente: Otaño Barrera (2016).

Los resultados que se obtienen con la aplicación de estas técnicas y herramientas no solo permiten conocer el estado en que se encuentra el CO, sino que ayudan a prever el posible comportamiento de los indicadores con que trabaja la entidad. Para ello, se debe asegurar que las dimensiones que incluya el instrumento estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

1.5. Importancia del clima organizacional en la productividad de la empresa

Después de analizadas las dimensiones del CO y las categorías que las componen, resulta necesario destacar la extraordinaria importancia que poseen este tipo de análisis dentro del panorama empresarial actual.

Según Gedesco (2020), se entiende como productividad: la relación entre la producción obtenida por un sistema de fabricación de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. Generalmente se mide la productividad del trabajo, es decir, la producción anual de cada trabajador, se cuantifica así qué cantidad de bienes o servicios es capaz de fabricar cada persona con empleo en un periodo determinado. La productividad indica el mejor o peor uso que se hace de los factores de producción de una economía concreta, lo que teóricamente refleja su capacidad de competir con eficacia en el mercado.

Por tanto, evalúa la cantidad de bienes que produce una empresa según el número de personas que trabajan en ella y la cantidad de tiempo, materiales y recursos necesarios para producir esos bienes.

También se define como una medida general de la empresa de su capacidad de producir un bien o servicio para el mercado. Más específicamente, la productividad es la medida de cómo se manejan los recursos para lograr objetivos oportunos, en términos de cantidad y calidad: una relación insumo-producto (Chad Syverson 2011).

La productividad es conocida como la relación existente entre el volumen total de producción y los recursos utilizados para alcanzar dicho nivel de producción, es decir la razón entre las salidas y las entradas. Medina Fernández de Soto (2010), entiende ésta como la manera como se utilizan los factores de producción durante la elaboración de productos y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad y agrega que es un elemento estratégico en las organizaciones ya que los productos y los servicios no pueden ser competitivos si no se elaboran con altos estándares de productividad. Por lo general se habla de productividad, y se refiere a algún proceso en el cual intervienen elementos y actividades para obtener un resultado, si hay mejoras, estas se traducen en el hecho que, con menos recursos o con los mismos, se pueden obtener los mismos o mayores resultados respectivamente (productos y servicios).

La productividad del trabajo es una consecuencia del proceso de trabajo y de la combinación de sus elementos, donde el hombre ocupa el lugar central. En la misma influyen la organización social del proceso de producción, las condiciones naturales, el nivel de progreso de la ciencia y sus aplicaciones.

Según Alfonso Reyes (2017) menciona la relevancia que tiene un adecuado clima organizacional en la empresa.

El CO reinante en la organización es fundamental en el actuar de la persona y decididamente influye en su desarrollo, situaciones básicas como la comunicación, relaciones interpersonales, franqueza y confianza, entre otras, tienen su impacto, además tiene su efecto en la calidad de vida laboral que prevalece en un centro de trabajo en donde

se traduce en fomentar las relaciones más amigables, es decir, espontáneas y sinceras (...) El clima organizacional favorece sin lugar a dudas la obtención de los objetivos y dentro de ellos y claro está los de tipo laboral y personal.

Es evidente que en varias organizaciones los trabajadores enfrentan dificultades y diversos problemas relacionados con las condiciones laborales, donde los factores ambientales y físicos inciden con su productividad. Las diversas investigaciones parecen evidenciar que en las empresas debe prevalecer un CO que permita a los empleados sentirse satisfechos por su labor en la empresa; así, éstos lograrán los objetivos que la empresa busca y un compromiso más fuerte hacia la organización (Guerra Núñez 2020).

En este sentido, Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez y Cañedo Andalia (2009) señalan que: una organización con una baja calidad de vida o un CO deficiente puede dañar la salud mental y física de su colectivo laboral. Los factores de riesgo ambientales que pueden atentar contra la salud mental suelen provocar efectos a corto plazo. Estos se manifiestan en cambios del estado de ánimo y del afecto, en el tipo de sentimientos de placer o entusiasmo o un estado de ánimo depresivo los cuales van acompañados a menudo de cambios de comportamiento

Establecer un vínculo entre el clima laboral y la productividad proporciona un impulso más convincente a los empleadores para garantizar que se mantengan las condiciones de trabajo adecuadas.

Esto es reafirmado por Massoudi Hanna y Hamdi Aldin (2017), al sostener que la calidad del entorno en el lugar de trabajo puede simplemente determinar el nivel de motivación del empleado, el rendimiento posterior y la productividad. El personal que se muestra satisfecho con el clima laboral que existe en la organización puede trabajar de mejor manera; por ello, si el empleado percibe un óptimo entorno laboral, su productividad será mayor.

Esta relación entre clima laboral y productividad es analizada por Tahir Tafique (2015), quien considera que: el equilibrio entre la vida laboral, las condiciones psicológicas del nivel de motivación, el diálogo social, la coherencia de gestión, liderazgo y la transparencia desarrollan un buen ambiente de trabajo y este a su vez conduce al aumento de la productividad

Un aporte importante a esta discusión la otorgan (Duru Ebenezer y Dominic Shimawua 2017) al considerar la necesidad de no infravalorar esa relación clima organizacional-productividad. Ciertamente:

La comprensión del efecto del ambiente de trabajo en la productividad de los empleados no puede exagerarse ni verse como una exageración en todas las organizaciones. La experiencia ha demostrado que los trabajadores están directamente influenciados por el

entorno en el que se encuentran o donde su competencia no logrará nada en términos de productividad si el entorno no es propicio.

Un clima positivo influye en el alcance de los objetivos que persigue la empresa y a partir de estos, el trabajador presenta un mayor sentimiento de pertenencia hacia la organización. Mientras que, un clima negativo supone una escasa identificación con las metas, aunado a un deterioro en el ambiente laboral, instancias que generan conflictos, bajo rendimiento e ineficacia.

Conclusiones parciales del capítulo

- Después de analizar los términos y definiciones encontradas en la literatura nacional e internacional sobre el clima organizacional, se puede decir que, refleja la interacción entre características personales y organizacionales, los factores y estructuras del sistema organizacional que dan lugar a un determinado contexto emocional, en función a las percepciones de los miembros.
- Investigaciones realizadas utilizan un conjunto de dimensiones para el estudio del clima organizacional entre las más recurrentes: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.
- El diagnóstico del clima organizacional es el proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización empresarial en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad. Para el análisis y captación de la información se pueden utilizar diferentes herramientas como son la entrevista, la encuesta a los trabajadores y la observación directa.
- El clima organizacional favorece el aumento de la productividad, el bienestar, la satisfacción y la motivación, de los miembros de la organización.

Capítulo II: Caracterización del objeto de estudio y diseño metodológico

A partir de la consulta bibliográfica, quedan expuestas las consideraciones teóricas respecto a los estudios de clima organizacional. Se hace preciso efectuar una caracterización de la institución donde se realizará la presente investigación, y con las condiciones que en la misma se presenta proponer el procedimiento general a emplear con base en los procedimientos específicos y declarar los métodos y técnicas a utilizar durante la fase de investigación, aspectos estos que se presentan en este capítulo.

2.1. Caracterización general de la entidad objeto de estudio

La UEB Suchel Jovel se localiza en el municipio matancero de Jovellanos, en la Carretera Central, Km.156, como se muestra en el Anexo 1, abarca un área de 34255 m², es uno de los centros de producción de la Empresa Suchel perteneciente al Grupo Empresarial de la Industria Ligera del Ministerio de la Industria.

La misma fue creada el 1ero de enero de 1977 con el nombre de Empresa de Jabones “Luis Ávila Rosales” con domicilio en la avenida 12 entre 7 y 9b, 19 años después el 1ero de septiembre de 1996 cambia su nombre por segunda vez a Empresa Jovel “Luis Ávila Rosales” y ya en su dirección actual, por Resolución No. 70 del 11 de febrero de 2009 cambia su nombre por tercera vez a Suchel Jovel y por Resolución No. 21 del 1 de Septiembre del año 2014, del Director General de la Empresa Suchel, fue creada la Unidad Empresarial de Base Suchel Jovel nombre vigente con que cuenta la institución.

Actualmente se dedica a las fabricaciones de detergente líquido Lintel a granel y en formatos de 1000 ml, detergente Líquido Lavavajillas Diasol 750 ml, detergente Líquido Diasol Lavado Domestico 3100 ml, envases plásticos como insumo y jabón de tocador Liss 115 g productos que demanda del Ministerio de Comercio Interior (MINCIN), organización para la cual produce.

La instalación, se divide en: 2 Plantas Productivas: (jabón y detergente), un Bloque Socio Administrativo donde se encuentra la Dirección general, el Grupo de Contabilidad y Finanzas, el de Capital Humano, los Grupos de Servicios Generales, Aseguramientos y Ventas, Técnico y Calidad y Mantenimiento y Transporte como se muestra en el Anexo 2.

Misión: Satisfacer las necesidades, deseos y expectativas del Mercado Cubano en la presencia estable de marcas notables de productos de higiene y belleza mediante la mejora continua del Sistema de Gestión Empresarial.

Visión: Ser y ser reconocidos como proveedor líder en el Mercado Cubano de productos de higiene y belleza con alto desempeño internacional que generen lealtad en los consumidores.

Objeto Social

- Producir, distribuir y comercializar de forma mayorista productos de aseo personal, higiene doméstica y usos industriales en pesos cubanos y MLC.
- Producir y comercializar de forma mayorista artículos plásticos en pesos cubanos y MLC.
- Brindar servicios de mantenimiento constructivos, alquiler de equipos, y medios de construcción, transportación de carga y de talleres automotriz al sistema de la Unión Suchel en pesos cubanos.
- Comercializar de forma mayorista materias primas y materiales, previa autorización a las empresas del sistema de la Unión Suchel, en pesos cubanos según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
- Comercializar de forma mayorista envases y otros desechos derivados del proceso productivo a las Empresas de las Industrias Locales en pesos cubanos.
- Brindar servicios de alojamiento no turísticos y de alimentación asociada a éste, al sistema del Ministerio de la Industria Ligera, en pesos cubanos.
- Prestar servicios de alquiler de locales en pesos cubanos.
- Ofrecer servicios de comedor, cafetería, peluquería, transporte de personal y de recreación en el Círculo Social Obrero de la Empresa con alimentación a sus trabajadores en pesos cubanos.
- La misión y la visión empresarial están definidas y se corresponden con las características de la organización.

En el cuadro 2.1 se muestran los principales proveedores de la empresa.

Cuadro 2.1. Proveedores de la empresa.

Nacionales	Internacionales
– Compacto Caribe (cajas y bandejas).	– POTEVIO
– CUBALUM (envolturas)	– VELAMAR
– UEB Logística (materias primas importadas).	– YIKOTO
– GEOCUBA	– CAMACHO
– Electroquímica de Sagua	– SAPI
– ENSAL (Empresa nacional de la sal)	
– Suchel PROQUIMIA	

Fuente: elaboración propia.

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

- Premio a la Calidad de la Gestión Empresarial 2006.

- Premio a la Calidad de la Gestión Empresarial 2008.
- Reconocimiento a empresa destacada 2009.
- Certificado Mejores Productos 2015.
- Premio Mejor Lanzador en la Copa Softbol Lázaro Peña 2017.
- Certificado Mejores Productos 2018.
- GEMPIL (Grupo Empresarial de Industria Ligeras) confiere la condición de entidad con cultura industrial al detalle 2018.
- Reconocimiento especial otorgado por la GEMPIL por la cede del inicio de la Jornada de homenaje a los trabajadores de la industria ligera 2019
- Premio CIR 40 Aniversario

2.1.1. Caracterización del capital humano

La entidad cuenta con una plantilla aprobada es de 320 trabajadores y la cubierta es de 313, la distribución de los turnos de trabajo se muestra en la tabla 2.1.

Tabla 2.1. Turnos de trabajo.

Plantas Productivas:	Personal de Oficina:
<ul style="list-style-type: none"> – Turnos rotativos – 4:00 Am a 12:00 M – 12: 00 M a 8:00 Pm – 8:00 Pm a 4:00 Am y sábados alternos 	<ul style="list-style-type: none"> – 7:30 Am a 5:00 Pm – Y viernes hasta las 4:00 Pm
Personal de Aseguramiento:	Personal de Mantenimiento:
<ul style="list-style-type: none"> – 8:00 Am a 4:30 Pm – Sábados hasta las 12:30 Pm 	<ul style="list-style-type: none"> – 8:00 Am a 4:30 Pm – Sábados hasta las 12:30 Pm

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se exponen las principales características que presenta la fuerza de trabajo de la entidad.

La primera figura muestra las diferentes categorías ocupacionales que presenta la fuerza de trabajo donde es mayor el número de obreros, la segunda figura nos enseña el total de hombres y mujeres con supremacía de los hombres. La tercera figura, el nivel de escolaridad de los trabajadores con predominio de los graduados de nivel medio superior, en la cuarta figura se muestra el rango de edades de los trabajadores de la entidad, donde se evidencia la mayoría en menores de 30 años.

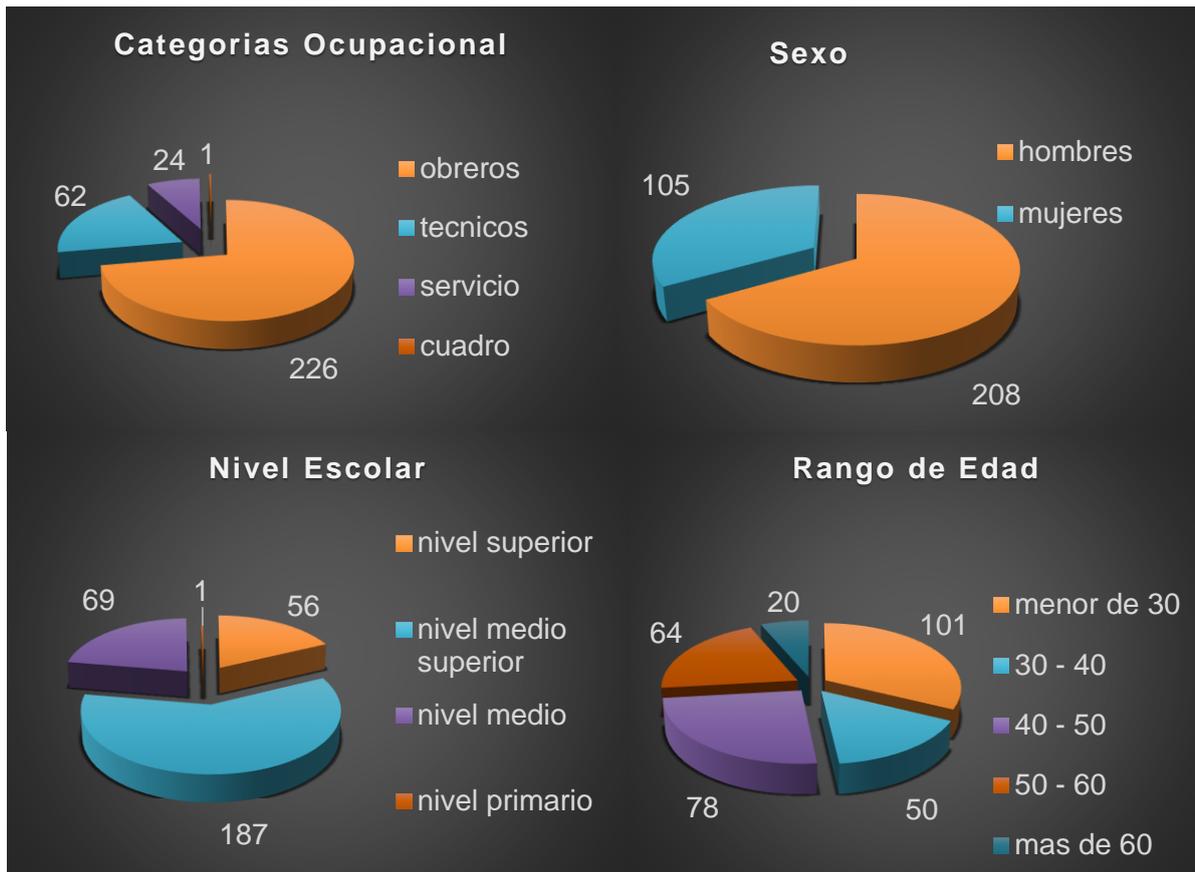


Figura 2.1. Distribución de los trabajadores por categoría ocupacional, sexo, nivel escolar y edad.

Fuente: elaboración propia.

Valores Compartidos.

Los valores que sustentan la misión y la visión se han formado a través de la historia de la empresa que se remonta al año 1925 en el que surge, con producciones de modestos recursos y de forma artesanal.

- Enfoque al cliente: Nuestro compromiso con los clientes será ofrecer productos con la mejor calidad, a precios competitivos y nuestra política la de atender al menor cliente como al mejor.
- Trabajo en equipo: El éxito de una organización está en el trabajo en equipo tiene que existir necesariamente un equipo dentro de la empresa con capacidad para llevar adelante los cambios que se requieran.
- Honestidad: No es posible tener un sistema de Gestión Empresarial donde no existe la honestidad en todas las manifestaciones.
- Respeto: Es la esencia para lograr el funcionamiento de la organización.

- Profesionalidad: En la medida en que nuestros miembros reciban una formación-capacitación podrán ser capaces de emprender las metas que nos proponemos y sobre todo trabajar con profesionalidad.
- Compromiso: La implicación de todos los trabajadores es la mayor garantía del logro de nuestras metas y planes.
- Disciplina: El mantenimiento de una conducta consecuente con las normas sociales, organizacionales y técnicas establecidas regirá el funcionamiento armónico y cohesionado de la organización.
- Dignidad Nacional: Los preceptos de nuestra Revolución constituyen un preciado legado a defender en todos los espacios en los que interactúen.

2.2. Procedimientos para el estudio de clima organizacional

En este capítulo se presenta el procedimiento a seguir en la investigación, al explicar de forma detallada el conjunto de pasos a desarrollar para la realización del trabajo de campo; un procedimiento destinado a diagnosticar el clima organizacional en la UEB Suchel Jovel de Jovellanos. Los métodos en que se sustenta dicho procedimiento se presentan a continuación.

Métodos Teóricos:

1. Método analítico – sintético: es un método teórico que 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 partes constituyentes para su mejor comprensión, mientras que la síntesis se refiere a la integración nuevamente de sus partes, en un proceso inverso, de manera que se pueda ver el fenómeno como un todo orgánico.
2. Método inducción – deducción: constituye un método teórico. Mediante la inducción se pasa del conocimiento de cosas particulares a un conocimiento más general, se refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales; la deducción, por el contrario, es una forma de razonamiento por medio de la cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad.
3. Método hipotético-deductivo: toma como premisa una hipótesis, inferida de principios o leyes teóricas, o “sugeridas” por el conjunto de datos empíricos. A partir de seguir dicha hipótesis y las reglas lógicas de la deducción, se llega a nuevas conclusiones y predicciones empíricas, las que a su vez son sometidas a verificación. Posee un valor heurístico, ya que posibilita adelantar y verificar nuevas hipótesis sobre la realidad, así como inferir nuevas conclusiones y establecer nuevas predicciones a partir del sistema de conocimiento que ya se posee.

Métodos empíricos:

1. Revisión bibliográfica: este método de búsqueda permite conocer el estado del arte del tema analizado ya sea tanto a nivel nacional como internacional. Se utilizará con el fin de obtener información actual y confiable sobre el clima organizacional, ya sean sus conceptos, características, la importancia de su estudio, sus dimensiones, así como la percepción de estos por parte de los miembros que conforman la institución en cuestión; obteniéndose como resultado la fundamentación teórica de la investigación.
2. Revisión de documentos: dicho método se llevará a cabo con el objetivo de conocer los documentos que avalan la creación de la organización, así como su misión, visión y su caracterización general. Por otra parte, se recopilaron datos que le permitirán al autor crear un diagnóstico del estado actual del Clima Organizacional en la empresa y comprobar algunos hallazgos de la investigación.
3. Observación directa: constituye el método originario, que soporta generalmente la aplicación del resto de los métodos empíricos, sus aparentes simplicidades pueden conducir a una aplicación inadecuada en el contexto de una investigación. Por lo que se considera necesario establecer sus rasgos fundamentales, las bondades y exigencias de la misma a los efectos de comprender su importancia como método de investigación, permite comprobar, verificar resultados y observar las percepciones de los implicados ante la aplicación de las técnicas propias del proceso investigativo.

2.2.1. Búsqueda y análisis de los procedimientos para el diagnóstico de clima organizacional

Los estudios encontrados mediante las diferentes fuentes empleadas, responden a distintos criterios, enfoques e ideas dadas por diversos autores los cuales tratan de hacer más visible el estudio del clima organizacional en las instituciones. A continuación, se presenta una breve caracterización de estos procedimientos y los aspectos fundamentales que los definen se exponen en el Anexo 3.

1. El Diagnóstico del clima organizacional en la dirección provincial de la empresa Pesquera de Matanzas propuesto por Campos Marrero (2011) está conformado por ocho etapas, en el cual se trabaja en conjunto con el personal de la institución, para que este se sienta motivado y a gusto con el proceso y se tiene en cuenta un sistema de retroalimentación que resulte efectivo.
2. Diagnóstico y propuesta para la mejora del clima organizacional en la empresa ALASTOR Matanzas, Alemán Linares (2012) plantea cuatro etapas para realizar su

diagnóstico y utiliza el muestreo aleatorio estratificado con fijación proporcional, la lista de chequeo, entrevistas, diagrama Causa- Efecto.

3. Diagnóstico del Clima Organizacional en la UEB Moa de la Empresa Eléctrica Holguín, García Rodríguez (2018) crea un procedimiento integrado por cinco fases y en el cual se verifica la validez y fiabilidad de los instrumentos aplicados. Se realiza una retroalimentación del proceso, se trabaja sobre nuevas deficiencias detectadas y se proyectan acciones de mejora para erradicar esas diferencias.
4. Procedimiento para el Diagnóstico del Clima Organizacional en el Laboratorio de Calibración No.42 del Ejército Central, González Santos (2020) propone a partir del análisis de diez procedimientos los cuales pueden ser empleados en cualquier sector de la sociedad, uno de ocho etapas, con sus pasos correspondientes para el Diagnóstico del clima organizacional. Integra un conjunto de herramientas y técnicas (entrevistas personales, método de expertos, método Delphi).
5. Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en Contraloría Provincial de Matanzas, Rojas Arévalo (2020) propone un procedimiento que consta de cinco etapas y once fases, se basa en la utilización del trabajo en grupo y el método de los expertos. Dándole a los expertos una activa participación y protagonismo en la selección de las variables y parámetros a estudiar en la entidad, empleándose en esta comparación herramientas de matemática simple como frecuencia o aparición de atributos o variables. Para ello utiliza una lista de chequeo.

Para el autor de los procedimientos analizados el más idóneo es el de González Santos (2020) porque efectúa un análisis profundo de un gran número de procedimientos y, a partir de ello, realiza un Delphi para la selección de las etapas de su procedimiento dándole mayor precisión; además, es actual y se puede aplicar en la UEB Suchel Jovel. Sin embargo, el autor de esta investigación considera que se debe hacer una modificación para el perfeccionamiento del procedimiento seleccionado ya que no especifican las variables de evaluación a implementar. Con este fin se añadió la etapa tres que consiste en el análisis de las variables de evaluación y medición de clima organizacional (liderazgo, motivación, reciprocidad y participación). El nuevo procedimiento se muestra en la figura 2.2.

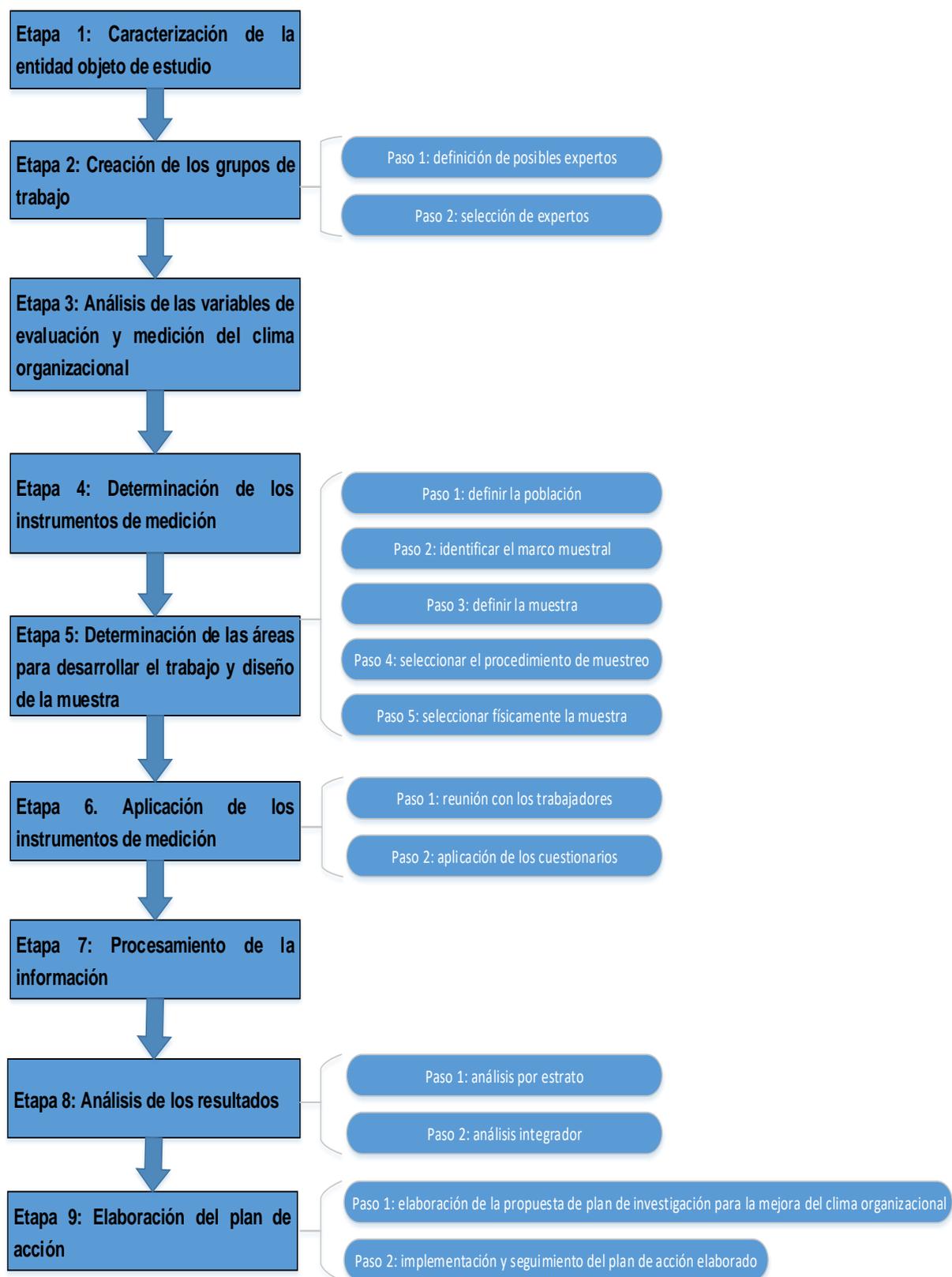


Figura 2.2. Procedimiento para el diagnóstico de clima organizacional en la UEB Suchel Jovel de Jovellanos.

Fuente: en aproximación a González Santos (2020).

A continuación, se explica detalladamente cada etapa que componen al procedimiento propuesto.

Etapa 1. Caracterización de la entidad objeto de estudio.

Esta fase es la familiarización con la empresa, el análisis de su estructura, misión, visión, objeto social y características de las áreas que la componen. Aquí se tendrán en cuenta una serie de aspectos importantes sobre la empresa y que además contribuyen al diagnóstico inicial que se realizará a la misma.

Etapa 2. Creación de los grupos de trabajo.

Para determinar el grupo de expertos se pueden utilizar diferentes criterios, los cuales dependerán del objeto de estudio de la investigación a desarrollar. Para la investigación de clima organizacional se deben de tener presentes las características personales y los conocimientos sobre el tema a tratar.

Paso 1. Definición de posibles expertos.

Como parte del procedimiento se debe crear un equipo de trabajo formado por expertos.

Un experto es una persona reconocida como una fuente confiable de un tema, técnica o habilidad cuya capacidad para juzgar o decidir en forma correcta, justa o inteligente le confiere autoridad y estatus por sus pares o por el público en una materia específica. En forma más general, un experto es una persona con un conocimiento amplio o aptitud en un área particular del conocimiento (Espejo Espejo y González Albarracín 2019).

Paso 2. Selección de los expertos.

Ya definidos los criterios se pasa a la búsqueda del personal que cumpla con las características y aspectos señalados, es necesario en esta etapa de la investigación apoyarse en técnicas como: revisión documental y entrevistas.

Una vez seleccionados los posibles expertos, tanto externos como los del Grupo de Trabajo en la organización, se hace necesaria la evaluación de la experticia, lo cual se realizará a través de la metodología para determinar el coeficiente de competencia del experto. En la misma la competencia de los expertos se determina por el coeficiente K, el cual se calcula de acuerdo con la opinión del candidato sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se trata de resolver y con las fuentes que le permiten argumentar sus criterios.

Primera fase del cuestionario: En esta primera fase se obtiene información que permite calcular el coeficiente de conocimientos (Kc) o de información que posee el experto en relación con el problema que se quiere resolver. El experto deberá marcar una cruz en la casilla que estime pertinente. Los ítems que aparecen en la primera columna han sido obtenidos de dos fuentes: la literatura consultada acerca de las competencias identificadoras

que debe poseer un sujeto para calificarlo como experto en el ámbito de un problema concreto, y la opinión de personas con trabajo reconocido. Es decir, la opinión que tienen las personas expertas acerca de las características que debe poseer un experto en lo que a conocimiento se refiere y otras. Los autores han incluido una segunda columna donde se consigna la prioridad o peso que posee la característica dada en un experto concreto. La tercera columna expresa la votación que realiza el propio evaluado o la percepción que tiene un tercero acerca de la presencia o no de la característica en el sujeto objeto de evaluación. La información así obtenida permite calcular el mencionado coeficiente.

El coeficiente K se calcula por la siguiente expresión:

$$K = 1/2 (Kc + Ka)$$

Donde:

Kc: Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema a resolver sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 (dividido por 10) de modo que:

- a) Evaluación 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa.
- b) Evaluación 1 indica pleno conocimiento de la referida problemática.

O sea, el valor de Kc se determina por la siguiente expresión:

$$Kc = \sum_{j=1}^n W_{jk} * A_{jk}$$

Donde:

W_{jk}: Grado de prioridad de la característica K para el decidor j.

A_{ijk}: Autoevaluación otorgada por el decidor j a la característica K, respecto al problema i.

Segunda fase del cuestionario:

Tabla 2.2: Ponderación de las fuentes de argumentación.

Fuentes de argumentación o fundamentación	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Su experiencia teórica	0.30	0.20	0.10
Su experiencia practica	0.50	0.40	0.20
Bibliografía nacional consultada	0.05	0.05	0.05
Bibliografía internacional consultada	0.05	0.05	0.05
Su conocimiento del estado del problema	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

Fuente: Cuétara Sánchez (2000).

De tal modo que:

Si $K_a = 1$ Influencia alta de todas las fuentes

Si $K_a = 0.8$ Influencia Media de todas las fuentes

Si $K_a = 0.5$ Influencia baja de todas las fuentes

Ahora bien, si:

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

$0.5 \leq K \leq 0.8$ $K \rightarrow$ media, luego el experto tiene competencia media

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

Si la competencia de algún experto fuera, además, baja, entonces se procedería de la manera siguiente:

1. Se calcula el coeficiente de competencia promedio ($K=1/n\sum K_i$).
2. Si éste fuera alto, podría analizar la posibilidad de utilizar los expertos con coeficientes bajos y/o promedio.

Etapas 3. Analisis de las variables de evaluación y medición de clima organizacional.

El autor consideró en el diseño teórico de la investigación partir de las dimensiones del clima organizacional para su diagnóstico. Las dimensiones a evaluar, así como sus indicadores aparecen en el cuadro 2.2.

Cuadro 2.2. Variables de análisis del clima organizacional.

Variables de análisis (dimensiones)	Indicadores
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none">– Dirección– Estímulo a la excelencia– Estímulo al trabajo en equipo– Solución de conflictos
Motivación	<ul style="list-style-type: none">– Realización personal– Reconocimiento del aporte– Responsabilidad– Adecuación de las condiciones de trabajo

Reciprocidad	<ul style="list-style-type: none"> – Aplicación al trabajo – Cuidado del patrimonio institucional – Retribución – Equidad
Participación	<ul style="list-style-type: none"> – Compromiso con la productividad – Compatibilización de intereses – Intercambio de información – Implicación en el cambio

Fuente: elaboración propia.

Etapas 4. Determinación de los instrumentos de medición.

En esta etapa se seleccionan instrumentos de medición los cuales sean capaces de medir lo que realmente se desea y obtener resultados reales para lo cual se deben seguir los pasos siguientes:

1. Consultar y buscar información acerca de cuestionarios y técnicas.
2. Recopilar la información necesaria.
3. Búsqueda de cuestionarios y test validados por expertos.
4. Seleccionar los cuestionarios y test a utilizar.

En los Anexos se ofrecen propuestas de instrumentos de recolección de la información los cuales se especifican a continuación:

Anexo 4: Encuesta de clima organizacional del PNUD

Anexo 5: Cuestionario de Satisfacción Laboral

Anexo 6: Encuesta correspondiente a la Diferencia 6 del Modelo Servqual Modificado

Anexo 7: Encuesta correspondiente a la Diferencia 7 del Modelo Servqual Modificado

Las técnicas y herramientas que se utilizaron en el desarrollo del procedimiento para diagnosticar el clima organizacional en la entidad en estudio son:

- Entrevista: es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se estudia. Implica un sistema de comunicación interpersonal que integra tanto al entrevistador como al entrevistado. Es imprescindible en los procesos de evaluación por la cantidad de información y conocimiento personal que aporta del sujeto en un breve espacio de tiempo. La entrevista debe cumplir determinados requisitos para considerarse válida y confiable, por lo que el entrevistador debe poner atención en: garantizar la uniformidad del procedimiento al entrevistar, el

entrevistador debe enfocar y dirigir la conversación en aras de conseguir los objetivos propuestos, lograr un óptimo grado de consistencia en las respuestas, de ser sometido el sujeto en diferentes oportunidades a la misma entrevista, llevar a cabo una triangulación, se comparan la información obtenida con la de otras entrevistas y complementándola con la de otras técnicas de recogida.

- Modelo Servqual Modificado: que es una adecuación del Modelo Servqual de Parasuraman, Zeithaml y Berry, es un instrumento para evaluar la calidad “... en los momentos actuales, el criterio del cliente se ha convertido en el índice de calidad utilizado por excelencia...”. Este modelo, que utiliza cinco atributos para la evaluación de la calidad: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía, amplía el número de discrepancias a siete, incluyendo las diferencias 6 y 7 (Sanchez 2009).

Gap 6: Evalúa la satisfacción del cliente interno. Se recomienda ver el anexo IV

Gap 7: Mide la orientación de los directivos hacia las necesidades del cliente interno. Se recomienda ver el anexo V.

Por lo tanto, el Modelo Servqual Modificado establece siete diferencias que explican la evaluación de la calidad, medida a través de encuestas preestablecidas que se dirigen a clientes externos e internos y a directivos (Ngo Duc 2010).

Las encuestas correspondientes a las diferencias 6 y 7 de este modelo se aplicarán con escala diferencial. Se recomienda ver la tabla 2.3.

Tabla 2.3. Escala diferencial de los gaps 6 y 7 del Modelo Servqual Modificado.

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

Fuente: aproximación a Ngo Duc (2010).

- Encuesta de clima organizacional del PNUD: este cuestionario, elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en el año 2002, fue tomado del Material de Apoyo del Módulo II del Curso de Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional, impartido en el marco del Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud Anexo 6. Este instrumento, que permite evaluar las dimensiones del clima organizacional: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, consiste en someter a la consideración del encuestado un total de 80

afirmaciones, a las cuales deberá responder solamente verdadero (V) o falso (F), de acuerdo a la percepción que tenga de éstas en su organización en el momento de realizar el estudio. Su aplicación se hará bajo los principios siguientes:

- a) No existen contestaciones correctas o incorrectas. Las respuestas a las afirmaciones proyectan las percepciones de las personas acerca de las dimensiones que se miden, las que representan el clima que prima en una entidad.
 - b) Es un instrumento confidencial, lo que permite que exista una total sinceridad en las contestaciones.
 - c) No mide la percepción de alguien en particular.
 - d) Se recomienda utilizar entre 20 y 30 minutos para seleccionar las 80 respuestas.
- Tormenta o lluvia de ideas: es una técnica grupal que se utiliza para generar un número extenso de ideas en un ambiente relajado, libera la creatividad de todos los miembros del equipo o grupo e involucra a éstos en el proceso. Existen tres tipos de lluvias de ideas: de flujo libre (lluvia de ideas no estructurada), en círculo (lluvia de ideas estructurada), y silenciosa (lluvia de ideas escrita)

La lluvia de ideas estructurada, que es la utilizada en esta investigación, requiere de una persona (bautizada como “facilitador”) que: escriba en un tablero el problema a discutir; y apunte las ideas enunciadas (de una en una y en círculo) por todos los miembros del equipo, con el menor número de palabras y sin cambiarles el sentido. Posteriormente, pasados los 25 minutos de iniciada la lluvia, las ideas duplicadas serán desechadas, se quedan las principales causas que originan el problema.

- Observación del trabajo (Anaya Lopez 2014).

Guía de Observación.

- a) Condiciones físicas del trabajo (locales, iluminación, ventilación).
 - b) Condiciones del equipamiento de trabajo (carros, máquinas, herramientas y otros medios de trabajo).
 - c) Estado de ánimo general que se aprecia en los trabajadores.
 - d) Manifestaciones de los trabajadores sobre los jefes.
 - e) Relaciones entre los trabajadores
- Diagrama causa – efecto: es una herramienta de naturaleza gráfica que se utiliza para analizar las posibles causas que originan un efecto o problema. Cada evento causal de la primera expansión, que tiene un significado específico y una relación directa con el efecto analizado, contiene causas menores (subcausas) que deberán ser analizadas por el (los)

investigador (ores). Para su elaboración es necesario: definir el efecto; y realizar las expansiones (primera y segunda) de eventos causales.

Etapas 5. Determinación de las áreas para desarrollar el trabajo y diseño de la muestra.

De acuerdo con Sihuín Tapia et al. (2015) y López Roldán y Fachelli (2015) cada investigación requiere de la selección de algún tipo de muestra para recolectar los datos por lo que para ello es necesario realizar las actividades siguientes: determinar el área objeto de estudio, definir la población (el elemento, las unidades de muestreo, el alcance y el tiempo), identificar el marco muestral del cual se seleccionará la muestra, determinar el número de elementos que se van a incluir en la muestra, seleccionar el procedimiento de muestreo que puede ser probabilístico o no probabilístico y completar el tamaño de muestra. A continuación, se explican cada uno de estos pasos.

Paso 1. Definir la población: Esto incluye definir el elemento, las unidades de muestreo, el alcance y el tiempo.

Población o universo: Son expresiones equivalentes para referirse al conjunto total de elementos que constituyen el ámbito de interés analítico.

Al hablar de poblaciones se establece la distinción entre una población finita y una población infinita. Desde el punto de vista del muestreo, la distinción se basa en la importancia relativa que tiene el tamaño de la muestra en relación al tamaño de la población. Si el tamaño de la muestra es muy pequeño se suele considerar infinita la población. En cambio, si la muestra necesaria es considerable en relación a la población (por encima del 10% se suele considerar necesario, y entre un 5% y un 10% recomendable) se considera finita la población. Igualmente se considera a una población finita a toda población formada por menos de 100000 unidades, e infinita a aquella que tiene 100000 o más.

Paso 2. Identificar el marco muestral del cual se seleccionará la muestra. Un marco muestral es una lista de todas las unidades de muestreo disponibles para su selección en una etapa del proceso de muestreo. Un marco puede ser una lista de clases, un directorio telefónico, un listado de empleados.

Paso 3. En este paso se determina el número de elementos que se van a incluir en la muestra.

Paso 4. Seleccionar el procedimiento de muestreo.

En este paso se deberá escoger un procedimiento de muestreo de acuerdo a las características del objeto de estudio. Preferiblemente se utilizarán muestreos probabilísticos si se cuenta con la información necesaria, dada la ventaja que la aplicación de estos conlleva. En el caso contrario se utilizarán muestreos no probabilísticos.

El muestreo es una herramienta de la investigación científica cuya función básica es determinar qué parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. El error que se comete es debido al hecho de que se obtienen conclusiones sobre cierta realidad a partir de la observación de sólo una parte de ella, se denomina error de muestreo.

Según Kinneer y Taylor (1998) existen diversos tipos de muestreos y ellos se clasifican en probabilísticos y no probabilísticos.

En el muestreo probabilístico, cada elemento de la población tiene una oportunidad conocida de ser seleccionado para la muestra. En otras palabras, para el investigador es indiferente la elección de un caso u otro. El muestreo probabilístico no requiere un conocimiento elevado de la población que se va a estudiar. En esta categoría se encuentran:

- Muestreo aleatorio simple
- Muestreo estratificado
- Muestreo por conglomerados

Los procedimientos de muestreo no probabilístico son aquellos en los que la selección de un elemento de la población para la muestra se basa en el juicio del investigador; no existe una posibilidad conocida de que un elemento vaya a ser seleccionado. En un muestreo no probabilístico lo interesante es seleccionar aquellos casos que proporcionen una mayor cantidad de información, con el máximo de calidad que sea posible. Cabe completar en esta categoría:

- Muestreo por cuotas
- Muestreo de conveniencia
- Muestreo de juicio

Paso 5: Seleccionar físicamente la muestra basándose en el procedimiento descrito en el paso anterior.

Una vez seleccionado el tipo de muestreo se debe determinar el tamaño de la muestra, se utiliza la expresión siguiente:

$$n = \frac{N \cdot K^2 \cdot p \cdot q}{e^2 (N-1) + K^2 \cdot p \cdot q}$$

(Población finita $N < 100\ 000$)

Dónde:

n: Tamaño de muestra

N: Tamaño de la población

p y q: parámetro de la distribución binomial, donde: (p) Probabilidad de ocurrencia, (q) Probabilidad de que no ocurra, si se tiene en cuenta que $p + q = 1$ como supuesto de máxima variabilidad.

K: El valor de K es constante y depende de la confianza deseada. Toma el valor del cuantil $t_{\alpha/2}$ de la distribución normal.

e: Error (diferencia entre la media de la muestra y la media de la población). El valor del error real confirma si la investigación es concluyente ($e < 10\%$) o exploratoria ($e > 10\%$).

Etapas 6. Aplicación de los instrumentos de medición.

Paso 1. Reunión con los trabajadores.

En esta etapa se debe reunir al investigador con los trabajadores de la entidad en cuestión y explicarles: cómo llenar las encuestas, que los resultados que se obtengan con la aplicación de éstas solo se utilizarán para mejorar el clima organizacional de la entidad, y que resulta imprescindible su total sinceridad.

Paso 2. Aplicación de los cuestionarios.

Posteriormente, se deben aplicar los cuestionarios y distribuirlos, por estrato, según lo estimado.

Etapas 7. Procesamiento de la información.

La información obtenida como resultado de la aplicación de las encuestas, será procesada a través de hojas de cálculo programadas de Microsoft Excel, lo que permitirá: detectar desviaciones en los indicadores.

Luego, con la ayuda de la tormenta de ideas estructurada y del diagrama causa – efecto, se hará un levantamiento de las principales causas que originan los problemas detectados con anterioridad en los indicadores, los que afectan las dimensiones y la variable CO.

Etapas 8. Análisis de los resultados.

En esta etapa serán de mucha ayuda los métodos enfoque de sistema y analítico – sintético.

Paso 1. Análisis por estrato.

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

Paso 2. Análisis integrador o global.

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 CO, en el momento en el que se aplicó el cuestionario, era favorable o no.

Etapas 9. Propuesta del plan de acción.

Paso 1. Elaboración de la propuesta de plan de intervención para la mejora del clima organizacional.

Los resultados alcanzados serán discutidos con la dirección de la UEB Suchel Jovel, la que deberá decidir a favor de un equipo de trabajo, conformado por un empleado por estrato, que pueda concebir un plan de acción dirigido a la mejora del estado del clima organizacional que aumente su productividad en la entidad en estudio.

El plan de acción es un trabajo en equipo, por ello es importante reunir a los demás trabajadores y formalizar el grupo llamándolo “Comité de planeamiento” u otra denominación.

El plan según (Espejo Espejo y González Albarracín 2019) lleva los siguientes elementos:

- Qué se quiere alcanzar (objetivo).
- Cuánto se quiere lograr (cantidad y calidad).
- Cuándo se quiere lograr (en cuánto tiempo).
- En dónde se quiere realizar el programa (lugar).
- Con quién y con qué se desea lograrlo (personal, recursos financieros).
- Cómo saber si se alcanza el objetivo (evaluar el proceso)
- Cómo determinar si se logró el objetivo (evaluación de resultados)

Los planes de acción solo se concretan si se formulan los objetivos y se ha seleccionado la estrategia a seguir. Los principales problemas y fallas de los planes se presentan en la definición de los detalles concretos. Para la elaboración del plan es importante identificar las grandes tareas y de aquí desglosar las pequeñas.

Se recomienda utilizar un “cuadro de plan de acción” que contemple todos los elementos: actividades, cuánto, tiempo, lugar, recursos, seguimiento y logro, responsable.

Paso 2. Implementación y seguimiento del plan de acción elaborado.

La puesta en práctica, de forma paulatina, de las propuestas es un reto, ya que la resistencia al cambio está arraigada en muchas personas de la institución, por tanto, es menester desde el inicio comunicar y dar participación a todo el personal que tenga una implicación en la implementación de estas acciones, así como adiestrar en los procedimientos para la recogida de información con vistas al monitoreo de las variables del clima estudiadas. Para cumplimentar el principio de mejora continua del procedimiento es necesaria la constante retroalimentación que permita la regulación del proceso en marcha. Se evaluarán el clima, con la frecuencia que la institución estime, pero se recomienda para

hacer un análisis comparativo un período comprendido entre un semestre y un año, siempre asociado al cumplimiento del plan de acciones.

Conclusiones parciales del Capítulo

- Se caracterizó la UEB Suchel Jovel de Jovellanos, así como una breve reseña de su historia, misión, visión, objeto social, principales clientes y proveedores, su fuerza de trabajo, donde predominan los obreros con 226, los hombres con 208, 187 en nivel medio superior y 101 trabajadores menores de 30 años respectivamente por grupos analizados.
- Después de analizar varios procedimientos encontrados en la bibliografía consultada, respecto al diagnóstico del clima organizacional, se selecciono el deGonzález Santos (2020) ya que es actual, realiza un Delphi para la selección de las etapas dándole mayor precisión y se puede aplicar en cualquier sector.
- Se propuso un procedimiento de nueve etapas en aproximación a González Santos (2020) para aplicar en la UEB Suchel Jovel de Jovellanos.
- Los métodos y técnicas utilizados, en conjunto con el procedimiento propuesto, permiten hacer un diagnóstico de los principales aspectos que afectan el clima organizacional en la entidad y determinar la relación de este último con los indicadores empresariales, para finalmente proponer un plan de acciones que tribute a la mejora del mismo.

Conclusiones generales

1. El objetivo general planteado en la investigación fue cumplido, al proponer un procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la UEB Suchel Jovel de Jovellanos con el fin de contribuir a elevar su productividad.
2. Una vez analizado el marco teórico referencial de la investigación se evidencia la importancia del clima organizacional en la productividad que sin lugar a dudas favorece la obtención de los objetivos y dentro de ellos y claro está los de tipo laboral y personal y a partir de estos, el trabajador presenta un mayor sentimiento de pertenencia hacia la organización.
3. El resultado de analizar varios procedimientos encontrados, respecto al diagnóstico del clima organizacional, se propuso uno en aproximación a González Santos (2020), se añadió la especificación de las variables de medición y consta de nueve etapas.

Recomendaciones

Con el fin de ampliar y perfeccionar los resultados obtenidos en esta investigación se realizan las recomendaciones siguientes:

1. Culminar la realización del estudio hasta llegar a la aplicación del procedimiento propuesto por el autor.
2. Utilizar este trabajo de diploma como instrumento de apoyo en la gestión del clima organizacional en la UEB Suchel Jovel de Jovellanos.
3. Divulgar los resultados de esta investigación, en virtud de que alcancen su mayor consolidación, desde el punto de vista teórico-práctico, por un lado, como componente metodológico para otras empresas del sector de la industria ligera.

Bibliografía

- Aguilar Riviera, J. A. Diagnóstico de clima organizacional en la Dirección de Capital Humano del Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados en el primer semestre del 2016. Tesina de graduación para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Negocios énfasis en Recursos Humanos Bachillerato en Administración de Negocios. Universidad Hispanoamericana, Costa Rica., 2016.
- Alemán Linares, Y. Diagnóstico y propuesta para la mejora del Clima Organizacional de la Empresa Alastor Matanzas. UMCC, 2012.
- Alfonso Reyes Administración de Recursos Humano, su proceso organizacional. Monterrey, Nuevo León, México, Editorial Universitaria UANL, recopilado: http://editorialuniversitaria.uanl.mx/index.php/2018/02/12/a_madorsotomayor-administracion, 2017.
- Anaya Lopez, A. Estudio de Clima Organizacional en la Subdirección Aeródromo del Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de la Provincia de Matanzas., 2014.
- Antúnez Graterol, Y. I. El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua. 2015.
- Arrieta Díaz, D. y J. Solís Lozano Clima organizacional en una procesadora de alimentos: análisis de sus dimensiones. El capital humano y su impacto en la calidad organizacional, 2018, 104.
- Bernal González, I., N. A. Pedraza Melo y M. L. Sánchez Limón El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. Estudios gerenciales, 2015, 31(134), 8-19.
- Bravo Díaz, Á. M., G. A. González Murillo y J. L. Duque Ceballos Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos. Entramado, 2018, 14(1), 12-31.
- Brito Laredo, J. El clima organizacional como estrategia de mejora en una organización/The organizational climate as an improvement strategy in an organization. RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración, 2018, 7(13), 114-132.
- Campos Marrero, Y. Diagnóstico del Clima Organizacional en la Dirección Provincial de la Empresa Pesquera de Matanzas. UMCC, 2011.
- Castaño Rivera, C. Curso de teoría y técnicas de desarrollo organizacional. SI Unidad V. Áreas críticas del análisis del clima organizacional. PNUD, 2002.
- Consuelo Bravo, C., I. Sarmentero Bon, O. Gómez Figueroa y O. Falcón Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional. Ingeniería Industrial, 2018, 39(1), 92-100.
- Cuétara Sánchez, L. Modelo de evaluación de empresas de transporte turístico [Tesis]. La Habana: Universidad de La Habana, 2000.
- Chad Syverson What determines productivity? Journal of Economic literature, 2011, 49(2), 326-365.
- Chávez Gutiérrez, É. J., A. P. Aduna Mondragón y M. I. Correa López El liderazgo como factor determinante del clima organizacional. en la calidad organizacional, 2018, 79.
- Chiavenato, I. Comportamiento organizacional. Bogotá: Mac Graw Hill. In.: Interamericana, SA, 2009.
- Chiavenato, I. Comportamiento Organizacional . México: MxGRAW-HILL. In.: Interamericana Editores SA, 2015.
- Chirinos Araque, Y., C. Martínez De Meriño, V. Meriño Córdoba y L. Camejo López El emprendimiento sostenible como generador de conocimiento en las pymes. VH Meriño Córdoba, Y. del V. Chirinos Araque, L. Camejo López y CY Martínez de Meriño (comps.), Gestión del conocimiento: perspectiva multidisciplinaria, 2016, 1, 36-38.
- Chirinos Araque, Y., V. Meriño Córdoba y C. Martínez De Meriño El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. Revista Escuela de Administración de Negocios, 2018, (84), 43-61.
- D’alesio, F. Pastillas para la Gerencia: Males endémicos, síntomas y causas. In.: Lima: Planeta, 2017.

Dávila, D., A. M. Escobar, L. K. Mulett y A. F. U. Rodríguez El clima organizacional en las empresas innovadoras del siglo XXI. *Informes psicológicos*, 2012, 12(2), 105-115.

Duru Ebenezer, C. y D. Dominic Shimawua The effect of work environment on employee productivity: A case study of edo city transport services benin city, edo state Nigeria. *Eur. J. Bus. Innov. Res*, 2017, 5(5), 23-39.

Escandon Barbosa, D. M. y A. Hurtado Ayala Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios gerenciales*, 2016, 32(139), 137-145.

Espejo Espejo, P. C. y J. P. González Albarracín. Diagnóstico del Clima Organizacional aplicado a la Cooperativa Jardín Azuayo–Cuenca. Universidad del Azuay, 2019.

Espinoza Freire, C. E. Estudio sobre el clima organizacional en los docentes de la Universidad Técnica de Machala. *Universidad y Sociedad*, 2017, 9(2), 163-172.

García Pozo, A., M. Moro Tejedor y M. Medina Torres Evaluación y dimensiones que definen el clima y la satisfacción laboral en el personal de enfermería. *Revista de Calidad Asistencial*, 2010, 25(4), 207-214.

García Rodríguez, M. Diagnóstico del clima organizacional en la UEB Moa de la Empresa Eléctrica Holguín. Universidad de Holguín, 2018.

Gedesco Definición de productividad 2020.

González Santos, S. Procedimiento para el Diagnóstico del Clima Organizacional en el Laboratorio de Calibración No. 42 del Ejército Central. Universidad de Matanzas, 2020.

Guerra Núñez, L. ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN EL SECTOR AGRÍCOLA. CASO DE ESTUDIO: PRODUCTORA DE BRÓCOLI "PONCE PONCE & MERLO CÍA.", PROVINCIA DE COTOPAXI, ECUADOR. *Prospectivas UTC" Revista de Ciencias Administrativas y Económicas"*, 2020, 3(2), 76-87.

Heras Alonso, T. De la organización burocrática, a la organización que aprende y reconoce las competencias. [citado 3 Ene 2013]. In., 2002.

Hernández Juárez, J. L. y J. R. Morales Morales Diagnóstico del Clima Organizacional en una Pequeña Empresa Ubicada en la Ciudad de Culiacán, Sinaloa. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 2016, 11(2).

Iglesias Armenteros, A. L. y Z. T. Sánchez García Generalidades del clima organizacional. *MediSur*, 2015, 13(3), 455-457.

Iglesias Armenteros, A. L. y J. M. Torres Esperón Un acercamiento al clima organizacional. *Revista cubana de enfermería*, 2018, 34(1).

Integra, I. ¿Cuáles son los beneficios de la motivación en el trabajo? 2016.

Jorge Alvarez, A. M. J. "Factores que impactan en el clima organizacional de un centro de servicios compartidos". Tesis para obtener el grado de Maestría en Administración, Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. Instituto Politécnico Nacional, Ciudad de México, México. 2016.

Kinncar, T. C. y J. R. Taylor *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Edtion ed.: McGraw-Hill, 1998. ISBN 9586007820.

López Roldán, P. y S. Fachelli Metodología de la investigación social cuantitativa. Bellaterra (Cerdanyola del Vallès): Dipòsit Digital de Documents, Universitat Autònoma de Barcelona, 2015.

Madan Jain, M. Impact of organizational culture & climate on managerial effectiveness: An empirical study. *Delhi Business Review*, 2017, 16(2), 47-57.

Marín Drake, J. Curso de Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional. Metodología e Instrumentos para el Análisis del Clima Organizacional. Unidad VI. Editorial PNUD. Madrid. España, 2002.

Massoudi Hanna, A. y S. S. Hamdi Aldin The Consequence of work environment on Employees Productivity. *IOSR Journal of Business and Management*, 2017, 19(01), 35-42.

Medina Fernández De Soto, J. E. Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación. *Revista EAN*, 2010, (69), 109-119.

Mejía Chavarría, A. I. Revisión de la literatura de clima organizacional, estado del arte. *Tecnociencia Chihuahua*, 2018, 12(3), 170-181.

Mejias Tallet, C. E. Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la Empresa Provincial de Producciones Varias y Gráficas DEMOS. . Universidad de Matanzas 2020.

Ngo Duc, T. Diagnóstico del clima organizacional y su incidencia en la calidad del servicio en la Unidad Básica de Producción de Matanzas. UMCC, 2010.

Ordoñez Santos, M. L., B. Botello Bautista y L. E. Moreno Mogollón Estilos de liderazgo desde la perspectiva de rango total 2017.

Otaño Barrera, L. Propuesta de un plan de acciones para la mejora del Clima organizacional en la comercializadora mayorista ITH Varadero. Universidad de Matanzas, 2016.

Pacheco Rojas, C. M. y W. Niebles Alonso Estrategias motivacionales para caracterizar el clima organizacional en el sector salud. Revista ESPACIOS. ISSN, 2020, 798, 1015.

Pastor Guillén, A. P. Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017 2018.

Pérez Quintero, A. D. P. "Análisis del clima organizacional en el comando de departamento de policía del municipio de Arauca." Universidad Cooperativa de Colombia, Arauca. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12494:17091>., 2020.

Plasencia Vera, F. K. y R. K. Viñas Oshiyama La motivación laboral y su influencia en el clima organizacional del Comercial Converse del Mall Plaza en la ciudad de Trujillo año 2018 2019.

Ramos Moreno, D. C. El Clima organizacional: definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje 2012.

Rodríguez Monroy, C., A. Lezama y M. D'armas Diagnóstico organizacional al equipo adscrito a la Unidad de Servicios de Documentos de una empresa del sector eléctrico 2016.

Rojas Arévalo, L. Y. Facultad de Ciencias Empresariales Departamento de Ingeniería Industrial Título: PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CONTRALORÍA PROVINCIAL DE MATANZAS. Universidad de Matanzas, 2020.

Rojas Nieves, D., Y. Chirinos Araque y G. Garces Mejías El nuevo reto de la gerencia del talento humano los empleados tóxicos. Meriño, V., Chirinos Y., Camejo. L. & Martinez, C.(Ed.) Gestión del Conocimiento Perspectiva Multidisciplinaria.(73–103). Coro. Venezuela: Sello Editorial Alonso Gamero, 2017.

Salazar Estrada, J. G., J. C. Guerrero Pupo, Y. B. Machado Rodríguez y R. Cañedo Andalia Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Acimed, 2009, 20(4), 67-75.

Sanchez, J. Estado actual del clima organizacional en la dirección provincial de economía y planificación de Matanzas. UMCC, 2009.

Serrano Orellana, B. y C. Alexandra Portalanza. Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Suma de Negocios, 5 (11), 117–125. In., 2014.

Sevilla Arias, A. Capital humano. In.: Recuperado, 2016.

Sihuín Tapia, E. Y., O. E. Gómez Quispe y V. Ibáñez Quispe Satisfacción de usuarios hospitalizados en un hospital de Apurímac, Perú. Revista peruana de medicina experimental y salud pública, 2015, 32(2), 299-302.

Simbron Espejo, S. F. y F. M. Sanabria Boudri Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. Cienciamatria, 2020, 6(1), 59-83.

Simón Fernández, S. M. Diagnóstico del clima organizacional 2019.

Tahir Tafique, M. Impact of working environment on employee's productivity: A case study of Banks and Insurance Companies in Pakistan. European Journal of Business and Management, 2015, 7(1), 329-345.

Wido Oerlemans, G. y B. Arnold Bakker Motivating job characteristics and happiness at work: A multilevel perspective. Journal of Applied Psychology, 2018, 103(11), 1230.

Anexos

Anexo 1. Ubicación de la empresa.



Anexo 3. Procedimientos de Diagnóstico del clima organizacional.

Autor (res)	Procedimiento	Herramientas
Campos Marrero (2011)	<p>Conformado por 8 etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Caracterización de la empresa pesquera de matanzas y su dirección provincial. 2. Operacionalización de la variable de estudio. 3. Determinación y descripción de los instrumentos a aplicar. 4. Determinación de las áreas para desarrollar el trabajo. Selección muestral. 5. Aplicación de los instrumentos. Procesamiento de la información. 6. Análisis de los resultados. 7. Elaboración del plan de acción. 8. Implementación del plan de acción 	<ul style="list-style-type: none"> – Encuesta del clima organizacional del Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD) – Modelo Servqual modificado – Lluvia o tormenta de ideas estructuradas – Diagrama causa - efecto – Microsoft Excel
Aleján Linares (2012)	<p>Cuenta con IV Etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> I. Creación de grupos de trabajo <ul style="list-style-type: none"> – Definición de posibles expertos – Selección de expertos II. Definición de las posibles variables y herramientas del clima organizacional. <ul style="list-style-type: none"> – Definición de las variables. – Determinación de las herramientas. III. Diagnóstico del clima. <ul style="list-style-type: none"> – Selección de la muestra. – Definir población, muestra y estratos. – Aplicación de las herramientas. – Análisis de los instrumentos. IV. Propuesta de mejora. <ul style="list-style-type: none"> – Determinar las causas que afectan el clima. – Construcción del plan de acción. 	<ul style="list-style-type: none"> – Revisión documental – Entrevistas – Lista de chequeo – Muestreo aleatorio estratificado o con fijación proporcional – SPSS 12 – Diagrama Causa – Efecto
García Rodríguez (2018)	<p>Fase1. Introducción</p> <p>Paso 1. Caracterización de la entidad</p> <p>Paso 2. Involucramiento de la dirección</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Observación – Participante – Encuestas

	<p>Fase2. Planeación del diagnóstico</p> <p>Paso 3. Revisión y adecuación del instrumento</p> <p>Paso 4. Selección del tipo de muestreo y tamaño de la muestra</p> <p>Fase3. Recogida y análisis de los datos</p> <p>Paso 5. Aplicación del instrumento y procesamiento de los datos</p> <p>Paso 6. Selección de la escala de evaluación</p> <p>Paso 7. Presentación de los resultados</p> <p>Fase4. Perfeccionamiento</p> <p>Paso 8. Proyección de las soluciones</p> <p>Paso 9. Selección y jerarquización de las soluciones</p> <p>Paso 10. Confección del cronograma de implementación</p> <p>Fase5. Evaluación y ajuste Paso11. Ejecución del cronograma</p> <p>Paso 12. Aplicación del instrumento y procesamiento de los datos</p> <p>Paso 13. Balance comparativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Entrevistas – Revisión bibliográfica. – Programa UCINET – Tormenta de ideas – Cuestionarios – Software SPSS – Microsoft Excel
<p>González Santos (2020)</p>	<p>Conformado por 8 etapas:</p> <p>Etapa 1: Caracterización de la entidad objeto de estudio</p> <p>Etapa 2: Creación de los grupos de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> – Definición de posibles Expertos. – Selección de los expertos. <p>Etapa 3: Determinación de los instrumentos de medición</p> <p>Etapa 4: Diseño de la muestra</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Familiarización con la empresa – Encuesta de clima organizacional del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). – Modelo Servqual Modificado. Encuestas correspondientes a las diferencias (o gaps) 6 y 7.

	<p>Etapa 5. Aplicación de los instrumentos de medición</p> <p>Etapa 6: Procesamiento de la información</p> <p>Etapa 7: Análisis de los resultados</p> <p>Etapa 8: Elaboración del plan de acción</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Entrevistas – Método del Coeficiente de Kendall – Tormenta de ideas
<p>Rojas Arévalo (2020)</p>	<p>Consta de 5 etapas :</p> <p>Etapa 1: Sensibilización con el estudio</p> <ul style="list-style-type: none"> – Conocimiento de la organización. – Comprometer a directivos y trabajadores – Determinar un equipo de trabajo <p>Etapa 2: Selección de la muestra</p> <p>Etapa 3: Selección de las Variables del Clima Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> – Selección del grupo de expertos – Selección de las variables – Determinación de las técnicas y herramientas a utilizar <p>Etapa 4: Aplicación de las herramientas y análisis de los resultados</p> <p>Etapa 5: Propuesta de acciones</p> <ul style="list-style-type: none"> – Análisis de las causas – Ponderación de las causas 	<ul style="list-style-type: none"> – Encuesta de clima organizacional del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). – Modelo Servqual Modificado. Encuestas correspondientes a las diferencias (o gaps) 6 y 7. – Lluvia de ideas estructurada – Método del Coeficiente de Kendall. – Diagrama causa – efecto

Fuente: elaboración propia en aproximación a González Santos (2020)

Anexo 4: Encuesta de clima organizacional del PNUD

Compañero(a):

Le agradecemos de antemano la ayuda y colaboración que prestará al realizar el presente cuestionario, con el cual se espera: contribuir al mejoramiento de su entidad, y aumentar la satisfacción laboral.

Responda Verdadero (V) o Falso (F) a cada una de las siguientes afirmaciones, de acuerdo a su percepción. **Utilice la Hoja de Respuestas que se anexa a esta encuesta.**

1. El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.
2. Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.
3. La mayoría de los trabajos de esta Unidad exigen raciocinio.
4. En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su trabajo.
5. El ambiente que se respira en esta institución es tenso.
6. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.
7. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución.
8. Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.
9. Aquí las promociones carecen de objetividad.
10. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución.
11. Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización.
12. La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente.
13. La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo.
14. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo.
15. 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.
16. Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva.
17. Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.
18. Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.
19. En esta institución se premia a la persona que trabaja bien.
20. En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.
21. Las condiciones de trabajo son buenas.
22. Aquí uno se siente motivado por el trabajo.

23. Da gusto ver el orden que reina en nuestro local.
24. Aquí se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo.
25. Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.
26. Cuando hay un reto para la organización, todos los departamentos participan activamente en la solución.
27. Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no nos interesa.
28. Generalmente, cuando se va a hacer algo, mi departamento es el último en enterarse.
29. Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.
30. Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.
31. A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír.
32. En este departamento el valor de los funcionarios es reconocido.
33. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.
34. Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.
35. Cuando uno no sabe cómo hacer algo, nadie le ayuda.
36. Cuando tenemos un problema nadie se interesa por resolverlo.
37. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.
38. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.
39. Los programas de desarrollo de esta organización preparan a los funcionarios para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.
40. Aquí únicamente están pendientes de los errores.
41. Aquí se sanciona a la gente con facilidad.
42. En general, el trabajo se hace superficial y mediocrementemente.
43. Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece.
44. Tratamos con respecto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios.
45. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.
46. Aquí cada departamento trabaja por su lado.
47. Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos.
48. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores, etc.).
49. Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.
50. Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco.
51. A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen.
52. El superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.
53. Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos.

54. En esta organización, ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.
55. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.
56. La dedicación en este departamento merece reconocimiento.
57. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.
58. Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.

59. La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento.
60. Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento.
61. El espíritu de equipo en esta organización es excelente.
62. Los recursos limitados de nuestro departamento, los compartimos fácilmente con otros grupos de la institución.
63. Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente.
64. En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.
65. Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios.
66. Por lo general, las personas que trabajan bien son premiadas con una mejor posición en la organización.
67. Por lo general, tenemos muchas cosas que hacer y no sabemos por cuál empezar.
68. Cuando analizamos un problema, las posiciones que adoptan los compañeros no siempre son sinceras.
69. Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.
70. A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.
71. A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.
72. En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización.
73. Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos.
74. Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.
75. Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.
76. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.
77. Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos.
78. Aquí los departamentos viven en conflicto permanente.
79. Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.
80. Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución.

Anexo 4. Continuación

HOJA DE RESPUESTAS

Marque con una **X** la respuesta correcta en la casilla correspondiente.

TENGA EN CUENTA QUE LA SECUENCIA DE LA NUMERACIÓN ES HORIZONTAL.

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

Anexo 4. Continuación

Plantilla de calificación

Perfore las casillas sombreadas y sitúelas encima de la Hoja de Respuesta.

Otorgue 1 punto por cada respuesta correcta y 0 por las incorrectas.

V		F		2	V		F		3	V		F		4	V		F	
V		F		6	V		F		7	V		F		8	V		F	
V		F		10	V		F		11	V		F		12	V		F	
V		F		14	V		F		15	V		F		16	V		F	
V		F		18	V		F		19	V		F		20	V		F	
V		F		22	V		F		23	V		F		24	V		F	
V		F		26	V		F		27	V		F		28	V		F	
V		F		30	V		F		31	V		F		32	V		F	
V		F		34	V		F		35	V		F		36	V		F	
V		F		38	V		F		39	V		F		40	V		F	
V		F		42	V		F		43	V		F		44	V		F	
V		F		46	V		F		47	V		F		48	V		F	
V		F		50	V		F		51	V		F		52	V		F	
V		F		54	V		F		55	V		F		56	V		F	
V		F		58	V		F		59	V		F		60	V		F	
V		F		62	V		F		63	V		F		64	V		F	
V		F		66	V		F		67	V		F		68	V		F	
V		F		70	V		F		71	V		F		72	V		F	
V		F		74	V		F		75	V		F		76	V		F	
V		F		78	V		F		79	V		F		80	V		F	

Anexo 5: Cuestionario de Satisfacción Laboral, Fuente: González Santos (2020)

1. ¿Se siente usted satisfecho con el trato que recibe de sus compañeros de trabajo?

SI _____ NO _____ A VECES _____

2. ¿Al llegar a su trabajo en la mañana usted percibe la alegría de sus compañeros al verlo y predomina el respeto?

SI _____ LE ES INDIFERENTE _____ NO SÉ _____ NO _____

3. Considerando el esfuerzo que usted realiza en el trabajo el salario que gana es:

APROPIADO _____ MENOS DE LO QUE DEBERÍA GANAR _____ NO SÉ _____

4. Cuando estoy en desacuerdo con una propuesta de acción no siento presión para aceptar el punto de vista mayoritario.

NUNCA _____ A VECES _____ SIEMPRE _____

5. Los miembros del grupo se preocupan no solo por hacer su tarea sino porque los demás estén involucrados y motivados.

POR LO GENERAL _____ A VECES _____ RARA VEZ _____

6. Las condiciones existen en su puesto de trabajo (calor, ruido, iluminación, higiene) etc. las considera:

BUENAS _____ REGULARES _____ MALAS _____

7. El ritmo en su puesto de trabajo generalmente es:

NORMAL _____ MEDIANO _____ INTENSIVO _____

8. Usted considera que su puesto de trabajo posee las condiciones necesarias para que usted pueda realizar su trabajo con un mínimo de esfuerzo.

SI _____ NO SÉ _____ NO _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 6: Encuesta correspondiente a la diferencia 6 del Modelo Servqual Modificado.

Estimado trabajador: Sería muy importante para nosotros que usted contestara este cuestionario. Marque una X en la casilla que considere corresponder con su percepción.

INDICADORES	Mucho menos de lo esperado	menos de lo esperado	Igual a lo esperado	Mas de lo esperado	Mucho mas de lo esperado
1. ¿Está satisfecho con su trabajo?					
2. ¿Considera interesante la labor que realiza?					
3. ¿Su trabajo está acorde con su experiencia y calificación?					
4. ¿Su trabajo lo obliga a superarse?					
5. ¿Se siente orgulloso realizando su trabajo?					
6. ¿Está preparado para hacer su trabajo?					
CONDICIONES LABORALES					
7. ¿Las condiciones de su área de trabajo son las adecuadas?					
8. ¿Cuenta con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo?					
9. ¿Sus jefes se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo?					
SALARIO					
10. ¿Su salario está acorde con el trabajo que realiza?					
11. ¿Con su salario satisface sus necesidades personales y familiares?					
12. ¿Su salario es justo comparado con el de los demás?					
TRATO Y RELACIONES PERSONALES					
13. Cuando usted realiza una labor destacada: ¿es reconocido en su colectivo e individualmente?					
14. Cuando tiene problemas en su trabajo: ¿es ayudado, y se interesen por usted?					
15. ¿Su jefe lo trata con respeto?					
16. ¿Las relaciones de su jefe con usted son buenas?					
PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES					

17. ¿Se le motiva para dar sus criterios y opiniones?					
18. ¿Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección?					
19. ¿Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones?					
20. ¿Se siente parte activa de los resultados de su empresa?					
COMUNICACIÓN					
21. ¿Usted conoce los objetivos de la empresa y de su departamento?					
22. ¿La información que usted necesita, le llega de forma correcta y en el tiempo adecuado?					
23. ¿Su jefe pide información regularmente?					
24. Cuando existe un problema: ¿su jefe le exige que se lo comunique?					
LIDERAZGO					
25. ¿Tiene buenas relaciones con su jefe?					
26. ¿Es su jefe un ejemplo a seguir?					
27. ¿Su jefe siempre está dispuesto a ayudarlo?					
28. ¿Ayudaría a su jefe a hacer algún trabajo fuera de su horario laboral?					

Anexo 7: Encuesta correspondiente a la diferencia 7 del modelo Servqualmodificado

Estimado directivo nos interesaría conocer su criterio sobre la satisfacción de sus subordinados con respecto a los aspectos que se relacionan.

Coloque una X en la casilla que usted considere que se corresponde con la realidad de su brigada de subordinados.

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

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