



**República de Cuba**  
**Ministerio de Educación Superior**  
**Universidad de Guantánamo**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
EMPRESA DE DISEÑO E INGENIERÍA GUANTÁNAMO**

Tesis presentada en opción al título académico de máster en  
Dirección

**Autor:** Lic. Enrique Bernardo Pol

**Tutor:** Dra.C Maylin Arias Gilart, P. Aux

GUANTÁNAMO

2020

## **AGRADECIMIENTOS**

- ✓ Agradecer a todas aquellas personas que de una forma u otra se preocuparon y ocuparon por el avance por esta investigación.
- ✓ A mi familia, un eterno agradecimiento por su respaldo incondicional.
- ✓ A mi tutora Dr.C. Maylin Arias Gilart y su familia, por brindarme su tiempo y apoyo incondicional para la realización del presente trabajo de investigación, sin su cooperación imposible lograrlo.
- ✓ A la Universidad de Guantánamo y al claustro de profesores por todos los conocimientos aportados.
- ✓ A los profesores Dr.C. Happy Salas Fuentes, MsC. Yudirka Sánchez Matos y MsC. Eilirsy Boloy Gracial por su confianza y ayuda.
- ✓ A la empresa de Diseño e Ingeniería de Guantánamo y a su consejo de dirección por el apoyo brindado en todo el proceso de preparación.
- ✓ A mis compañeros de la Dirección de Capital Humano por su ayuda solidaria e invaluable.

## **DEDICATORIA**

- ✓ A mis padres por su permanente guía y por enseñarme desde siempre la necesidad e importancia de la superación.
- ✓ A mis nietos por ser mi inspiración y motivación diaria.
- ✓ A mi familia por contar con su infinita paciencia, incondicional apoyo y brindarme su más grande amor. Gracias por todo.

“El liderazgo descansa no sólo en tener un gran talento, sino también en compromiso, lealtad, orgullo y la capacidad de motivar a tus seguidores a seguirte”

Vince Lombardi

## **SÍNTESIS**

El contexto socio económico actual de cambios, exige a las organizaciones ambientes de trabajo: participativos, cooperados y con clima favorable, que permitan introducir cambios que apuesten por mejores resultados en el corto, mediano y largo plazo. A pesar de reconocerse la necesidad e importancia del clima organizacional, se encuentran en la sistematización realizada, limitaciones en relación con las variables socio psicológicas que más inciden en su mejora, pues no queda claro el vínculo entre estos, así como las herramientas para diagnosticarlo desde una perspectiva integradora. La presente investigación tiene como objetivo: Desarrollar un procedimiento fundamentado en el análisis de las variables socio psicológicas, como contribución a la mejora del clima organizacional en la empresa de Diseño e Ingeniería Guantánamo. El procedimiento se valida mediante criterio de usuarios, y su aplicación contribuye a la determinación de las brechas en el clima organizacional de esta entidad, a detectar las variables socio psicológicas con mayor incidencia afectadas y a proponer prioridades de trabajo, metas y acciones, lo que facilita la toma de decisiones, motivación y compromiso de trabajadores y directivos.

## **ABSTRACT**

The socio-economic context current of changes, demands to the ambient organizations of work: participative, cooperated and with favorable climate that they allow to introduce changes that bet for better results in the short, medium and release term. In spite of being recognized the necessity and importance of the organizational climate, it is in the carried-out systematizing, limitations in their relationship with the psychological variable partner that more impacts in their improvement, without being clear the bond of these with the climate, as well as the tools to diagnose it give you an integrative perspective. The present investigation has as objective: To develop a procedure based in the psychological variable partner's analysis, as contribution to the improvement of the organizational climate in the Company of Design and Engineering Guantánamo. The procedure is validated by means of users' approach, and its application contributed to the determination of the breaches in the organizational climate of this entity, to detect the psychological variable partner with affected bigger incidence and to propose work priorities, objectives and actions, what facilitates the taking of decisions, motivation and workers' commitment and directive.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1 FUNDAMENTOS TEÓRICO - CONCEPTUALES SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LAS VARIABLES SOCIO PSICOLÓGICAS ASOCIADAS..	9
1.1 El clima organizacional, antecedentes y conceptualizaciones.....	9
1.2 Dimensiones del clima organizacional.....	17
1.3 Los estudios referidos al clima organizacional en Cuba .....	22
1.4 Las variables socio psicológicas y su relación con el clima organizacional	24
Conclusiones del capítulo 1 .....	31
CAPÍTULO 2 PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LAS VARIABLES SOCIO PSICOLÓGICAS ASOCIADAS .....	32
2.1 Caracterización de la empresa de Diseño e Ingeniería Guantánamo.....	32
2.2 Procedimiento para la mejora del clima organizacional en la empresa de Diseño e Ingeniería Guantánamo.....	35
2.3 Aplicación del procedimiento para la mejora del clima organizacional en la empresa de Diseño e Ingeniería Guantánamo.....	49
2.3.1 Resultados de la Etapa I .....	49
2.3.2 Resultados de la Etapa II .....	52
2.3.3 Resultados de la Etapa III .....	71
2.4 Validación del procedimiento por criterio de usuarios .....	72
Conclusiones del capítulo 2 .....	75
CONCLUSIONES .....	76
RECOMENDACIONES .....	77
BIBLIOGRAFÍA .....	78
ANEXOS	

## **INTRODUCCIÓN**

La organización laboral como un todo integrado, constituye un sistema social abierto, complejo y cambiante, por ello, se hace imprescindible comprender la dinámica socio psicológica de la misma, con la finalidad de garantizar su flexibilidad por medio de mecanismos que logren asimilar y adaptarse creativamente a las influencias del entorno. De esta forma, se pudiera garantizar su finalidad, que no es más que satisfacer las necesidades de grupos humanos específicos, de otras organizaciones y de la sociedad.

Así surgió la necesidad de encontrar alguna forma de hacer eficiente el trabajo que no solo contemplara al trabajador como un ente mecánico cuya recompensa monetaria hiciera olvidar su pesada y repetitiva jornada de trabajo. Así se despertó el interés de pensadores, cuyas investigaciones trascendieron con ideas y reformas que hacían énfasis en las relaciones interpersonales y la relación individuo-organización, dando paso a los estudios sobre el clima organizacional (Alvarado, 2015).

Desde que el clima organizacional incitó la preocupación de directivos y personas encargadas del comportamiento de los individuos dentro de las organizaciones este ha sido identificado indistintamente de diferentes maneras entre ellas: ambiente, atmósfera, clima laboral y ambiente interno de la organización. Su estudio se ha realizado desde varias variables organizacionales y psicológicas, su conocimiento en la organización es un reto para las administraciones, pues permite conocer la actitud hacia la organización por parte de los empleados, su influencia va desde una perspectiva personal, grupal, organizacional, hasta social, de igual manera, contribuye al desarrollo de los cambios efectuados en dichas variables.

A decir de Alvarado (2015) "un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos organizacionales, un clima negativo deteriora el ambiente de trabajo ocasionando conflictos, bajo rendimiento e insatisfacción" (p.22).

Según Segredo (2013) a nivel internacional se constatan diferentes formas de estudiar el clima organizacional y en el mundo empresarial existen múltiples modelos planteados para medirlo. Todas estas propuestas tienen como objetivo, lograr desarrollar una investigación más efectiva, realizar recomendaciones pertinentes,

dónde sus múltiples dimensiones puedan servir como elementos referenciales en cada institución para la selección de variables de investigación pertinentes a los problemas detectados o por prevenir (p.345).

Desde el punto de vista teórico, la conceptualización del clima organizacional es clara en cuanto a su definición global (Pupo, 2018), no así en las numerosas variables que la integran, lo que dificulta la consolidación de un marco conceptual preciso. Diversos autores lo ven desde la óptica individual y organizacional, unido a enfoques subjetivos u objetivos o ambos (Boloy, 2017a; Hernández, Méndez y Contreras, 2012; Pupo, 2018) mostrando que no existe una unificación de definiciones y metodologías.

Por esto se considera un concepto multidimensional e indeterminado, formado a partir de la orientación paradigmática de varios investigadores (Lewin, 1951; Katz y Kahn, 1972; Reichers y Schneider, 1990; Robbins, 1990; Peiró, 1995; Pons y Ramos, 2012; Stoner, Freeman y Gilbert, 1996; García, 2009; Arias, Masías y Justo, 2014; Cardona y Zambrano, 2014; Hernández *et al.*, 2012; Schneider, Ehrhart y Macey, 2014; Bernal, Pedraza y Sánchez, 2015; Elgegren, 2015; Boloy, 2017a; Pupo, 2018). La sistematización teórica realizada evidencia puntos de encuentro entre algunas de estas definiciones, tales como:

- la influencia es estable y relativamente perdurable sobre el comportamiento de las personas que forman la organización (Lewin, 1951; Robbins, 1990; García, 2009; Elgegren, 2015; Pupo, 2018);
- influye en factores como la motivación, la satisfacción en el trabajo, ausentismo, la productividad y el liderazgo (Robbins, 1990; Pons *et al.*, 2012; Stoner *et al.*; 1996; Bernal *et al.*, 2015; Boloy, 2017a; Pupo, 2018);
- es multidimensional porque se compone de diferentes factores (Lewin, 1951; Robbins, 1990; Reichers y Schneider, 1990; Peiró, 1995; García, 2009; Cardona *et al.*, 2014; Schneider *et al.*, 2014; Bernal *et al.*, 2015; Elgegren, 2015; Boloy, 2017a; Pupo, 2018).

A diferencia de la variedad de estudios teóricos y metodológicos acerca del clima organizacional, los relacionados con su gestión desde las variables socio psicológicas asociadas han sido limitados o prácticamente nulos. En estos se refiere

que su gestión trae consigo beneficios asociados a los resultados de la organización, tales como crecimiento de la producción, la calidad y otros asociados a la salud y el bienestar de los trabajadores (Pupo, 2018).

Se han encontrado autores que tienen en cuenta algunas variables socio psicológicas para medir el comportamiento de las dimensiones del clima (Stoner *et al.*, 1996; García, 2009; Cardona *et al.*, 2014; Bernal *et al.*, 2015; Boloy, 2017a) no obstante, en ningún caso se muestra el instrumental metodológico necesario para definir su relación con este, lograr la integración entre los resultados de la medición y la mejora, o evidenciar cómo la proyección de acciones relacionadas con el clima, puede enfocar las principales intervenciones en la dinámica organizacional

Al consultar las propuestas que abordan los modelos, procedimientos y/o instrumentos para gestionar el clima organizacional (Likert, 1967; Litwin y Stringer, 1968; Pritchard y Karasick, 1973; Sudarsky, 1977; Kolb, 1986; Koys y Decottis, 1991; Fernando, 1995; Hernández, 2006; Méndez, 2006; Chiang, Salazar, Huerta y Núñez, 2008; Arriola, Salas y Bernabé, 2011; Serrato, 2011; Fernández, Cobo y Figueroa, 2015; Lugo, 2016; Escamilla, Núñez y Gómez, 2016; Bustamante, Lapo y Grandón, 2016; Segredo, 2017) estas coinciden, en tomar como punto de partida una pluralidad de dimensiones en las cuales, la pertinencia para evaluarlas, varía en correspondencia con los objetivos trazados por cada autor.

Esta situación encuentra puntos de contacto en el caso de las propuestas de autores nacionales consultados (Tamayo, Olivares y Lozano, 2016; Boloy, 2017a; Pupo, 2018) que, aunque son un referente teórico para la investigación, se han elaborado a interés de quienes han estado al frente de los mismos, se considera que, varían grandemente en profundidad y forma.

A decir de Pupo (2018), los resultados alcanzados al abordar el tema en Cuba evidencian que no se desarrolla una gestión intencionada o sistemática del clima organizacional. A pesar de estas limitaciones conceptuales se hace indispensable para el funcionamiento adecuado de las organizaciones, que sus trabajadores asuman en sus modos de actuación determinados procesos de gestión para lograr la calidad, la excelencia, la orientación estratégica hacia los objetivos de la organización.

Es por ello, que el análisis de las variables socio psicológicas que inciden en el clima organizacional podrían incidir en los éxitos o fracasos de los procesos de mejora para que adquieran un papel decisivo desde una perspectiva integradora y con enfoque hacia la estrategia de la organización. Sin embargo, los modelos, procedimientos y/o instrumentos consultados incorporan en cada una de las dimensiones de manera dispersa y atomizada, algunas de las variables socio psicológicas, sin dejar claro el vínculo de estas con el clima organizacional.

Si se sistematiza la normativa<sup>1</sup> existente asociada a la gestión de los recursos humanos, a la política de cuadros, al perfeccionamiento empresarial, y a los sistemas integrados de gestión de la calidad, es insuficiente el tratamiento a esta temática, pues no se facilitan desde los procedimientos asociados a la gestión empresarial, multiplicar la importancia que reviste el tema.

Cuando se consultan documentos rectores para la actualización del modelo económico cubano, se pueden relacionar una serie de Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (L), actualizados y aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (2016), que evidencian la importancia del tema tales como: 12, 98, 103, 104, 139, 142, 227 y 254.

Una mejor concepción del tema se aprecia en la propuesta de conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista (párrafos: 29, 30, 52, 145, 151, 152,153, 267, 301 y 318); y en las bases para el Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos (párrafos: 19, 33, 34, 50, 55, 66, 89, 133, 134, 137, 143, 145, 155, 156, 191, 192, 199, 200, 201 y 205).

Aunque el abordaje del clima organizacional no se muestra explícitamente a lo largo del documento, esto manifiesta la necesidad latente y la pertinencia del desarrollo de estudios del tema dado a la necesidad e importancia de un clima laboral satisfactorio, para alcanzar la adecuada gestión de capital humano (Bernardo y Machuca, 2020), considerándose una premisa necesaria en su implementación.

---

<sup>1</sup> Decreto Ley 196/1999, Decreto Ley 281/2007, NC ISO 9001:2015, NC ISO 14001: 2015 y NC ISO 45001: 2018

La empresa de Diseño e Ingeniería Guantánamo (GÉNEDIS) inmersa en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial logra aplicar en toda su extensión y satisfactoriamente, todos los sistemas que se integran a la gestión. Como parte del monitoreo de dicho perfeccionamiento, a partir del mes de mayo de 2018 fue realizado un diagnóstico con el objetivo de conocer las principales fortalezas y debilidades (Bernardo y Machuca, 2020). Para ello se aplicó un cuestionario (Ávila, 2013) al 83,3% de los trabajadores, en pos de enfocar las principales intervenciones en la dinámica organizacional.

Como resultado se percibe que, aunque se muestra un adecuado ambiente de trabajo, existen variables socio psicológicas que presentan insuficiencias como:

- la percepción de la dirección específicamente en la confianza hacia la misma.
- la satisfacción con el trabajo mostrando la presencia de fuentes de insatisfacción en los trabajadores, asociadas fundamentalmente con la política de retribuciones.
- la percepción del funcionamiento del centro, que presenta la comunicación, específicamente la interna, como la de más alto nivel de insatisfacción.

Al consultar los documentos emanados de los consejos de dirección<sup>2</sup>, se valoró que el análisis debería partir de los factores de riesgos psicosociales, ya que, aunque no se visualiza una afectación inmediata en la salud de los trabajadores, se puede generar efectos nocivos en el funcionamiento organizacional.

Además, concordaron en que estas variables guardan relación estrecha con el clima organizacional, y aunque se propusieron de manera empírica acciones para su perfeccionamiento, los resultados continúan incidiendo de forma negativa en la misma, pues se percibe la necesidad de profundizar en su estudio, sobre bases científicamente argumentadas que analicen su interacción para atenuar dichas irregularidades en GÉNEDIS.

---

<sup>2</sup> Realizados 19 de mayo, 22 de mayo, 20 de julio

Los elementos anteriormente expuestos conducen a plantear como **problema de investigación**: ¿Cómo contribuir a la mejora del clima organizacional en la empresa de Diseño e Ingeniería Guantánamo?

Se define como **objeto de la investigación** el clima organizacional y el **campo de acción** lo constituye el análisis de las variables socio psicológicas que influyen en el clima organizacional.

Se propone como **objetivo de la investigación**: Desarrollar un procedimiento fundamentado en el análisis de las variables socio psicológicas, como contribución a la mejora del clima organizacional en la empresa de Diseño e Ingeniería Guantánamo.

En correspondencia con el problema se ha formulado la siguiente **hipótesis**: Si se diseña un procedimiento basado en el análisis de las variables socio psicológicas asociadas al clima organizacional, se podría contribuir a la mejora de la gestión en las relaciones laborales de la empresa de Diseño e Ingeniería Guantánamo.

De esta se derivan las tareas de investigación siguientes:

1. Análisis de los referentes teórico - conceptuales que fundamentan el clima organizacional y las variables socio psicológicas asociadas.
2. Diseñar una propuesta de procedimiento para la mejora del clima organizacional desde las variables socio psicológicas asociadas.
3. Aplicación del procedimiento para su validación en la empresa de Diseño e Ingeniería Guantánamo.
4. Validación de la propuesta de procedimiento para la mejora del clima organizacional por criterio de usuarios.

El **aporte teórico** de la investigación está dado en la concepción metodológica para implementar en la empresa de Diseño e Ingeniería Guantánamo, a partir de la integración de áreas conceptuales y teóricas vinculadas al clima organizacional y las variables socio psicológicas con mayor influencia, desde una perspectiva integradora y orientada a la mejora de las relaciones laborales y los resultados de la organización.

La **significación práctica** de la investigación está expresada en el diseño de un procedimiento que integra etapas, pasos, objetivos y técnicas para su

instrumentación práctica, siguiendo una lógica coherente adecuada a las características del tipo de empresa que se estudia. Además de su aplicación, en función de resolver el problema lo que permitirá impactar en el trabajo de los directivos y las distintas áreas de la organización, así como, desarrollar prioridades de trabajo, metas y acciones.

Su implementación en GENEDIS, favoreció: la creación de un Grupo Técnico asesor con usuarios de la empresa para monitorear de manera permanente el clima organizacional en la entidad, el diseño de un instrumento para evaluar el clima con su guía de evaluación, la determinación de las brechas en el clima organizacional de esta entidad, detectar las variables socio psicológicas con mayor incidencia, y armonizar las acciones propuestas con la Estrategia de Desarrollo de la empresa hasta el 2030, lo que facilitó la toma de decisiones, motivación y compromiso de trabajadores y directivos.

A continuación, se describen los **métodos y procedimientos** que se emplearon durante la investigación.

#### **Métodos teóricos:**

- **Método histórico y lógico:** para determinar la evolución de los estudios sobre clima organizacional y el estudio de las variables socio psicológica que anteceden a la presente investigación, así como analizar limitaciones y la necesidad de ser abordadas teórica y metodológicamente.
- **Método sistémico:** en la concepción de la estructura y jerarquía de cada etapa y pasos del procedimiento; en su propuesta teórica, instrumental y funcional.
- **Análisis y síntesis:** en la descomposición del funcionamiento del objeto, lo que posibilita interiorizar la esencia de los componentes del procedimiento y el establecimiento de relaciones entre las categorías estudiadas.
- **Abstracción:** en el análisis y descomposición del objeto de estudio.
- **Inducción – deducción:** se emplea para determinar generalidades y relaciones en las categorías estudiadas.

- **Axiomático – deductivo:** para el establecimiento del problema de la investigación, a partir del reconocimiento de las brechas en el clima organizacional en la empresa, en correspondencia con las variables estudiadas.

**Métodos empíricos:**

- **Método de medición:** en el diagnóstico realizado para obtener información primaria del estado actual de las brechas en el clima organizacional en la empresa objeto de estudio. Se emplea la estadística descriptiva para procesar encuestas, entrevistas y arribar a conclusiones.
- **Método de expertos:** en la propuesta y selección de las dimensiones del clima y sus variables socio psicológicas asociadas.
- **Encuesta:** para explorar criterios de expertos y usuarios asociados al clima organizacional y las variables socio psicológicas, la jerarquización y propuesta de relaciones, variables asociadas al procedimiento, ítems para la medición, así como la validación de propuestas. Se diferencian los cuestionarios para contrastar los resultados obtenidos y determinar elementos relevantes desde diversas perspectivas.
- **Entrevista:** para conocer la disposición de los expertos para proponer y validar elementos asociados al procedimiento.
- **Análisis documental:** en la valoración de la bibliografía relacionada con el problema, la constatación del problema en la entidad, así como el análisis de algunos componentes del procedimiento propuesto.

**Métodos estadísticos:** en el empleo del Statistic Program for Social Sciences (SPSS) para Windows (versión 21.0) para determinar estadígrafos asociados a la investigación, así como el UCINET 6 para Windows, versión 6.528.

Para su presentación, la investigación se estructura en dos capítulos: uno para el análisis de los fundamentos teórico - conceptuales sobre el clima organizacional y las variables socio psicológicas asociadas; y un segundo para el diseño y validación del procedimiento con el objetivo de demostrar su factibilidad. Finalmente, se exponen las conclusiones y recomendaciones, se presentan la bibliografía empleada y los anexos necesarios para una mejor comprensión de la investigación.

## **CAPÍTULO I FUNDAMENTOS TEÓRICO - CONCEPTUALES SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LAS VARIABLES SOCIO PSICOLÓGICAS ASOCIADAS**

En el presente capítulo se establecen los fundamentos teórico - conceptuales relacionados con el clima organizacional a partir de la evolución de diferentes concepciones y modelos, procedimientos y/o instrumentos existentes y sus especificidades en el contexto de la economía cubana actual. Se fundamenta y se somete a criterio de expertos, la relación entre las variables socio psicológicas y su incidencia en el clima.

### **1.1 El clima organizacional, antecedentes y conceptualizaciones**

El concepto clima organizacional fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960 (García, 2009), otros lo enmarcan en el mismo proceso de evolución de la psicología de las organizaciones, al plantear a organizaciones escolares como las promotoras e impulsoras del análisis del clima adquiriendo, a partir de aquí, cuerpo e intensidad (Silva,1996, p.29). No obstante, los pioneros de la administración hicieron aportaciones notables que, indudablemente, no se podrán obviar como antecedentes primarios para su posterior conceptualización, tal se expone a continuación.

La escuela de la Administración Científica tuvo entre sus principales exponentes a Taylor (1856-1915). En esta se enuncia la necesidad de condiciones laborales adecuadas, el establecimiento de una atmósfera de íntima y cordial cooperación con los trabajadores, por parte de la administración, para garantizar la continuidad de un ambiente psicológico. A pesar de implantar el concepto del homo economicus u hombre económico, obviando las necesidades sociales de los trabajadores; los preceptos anteriormente enunciados, tienen punto en común con las conceptualizaciones posteriores asociadas al clima organizacional.

La conocida como Escuela conductista surgió (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996) en parte debido a que el enfoque clásico no lograba suficiente eficiencia productiva ni armonía en el centro de trabajo, varios teóricos trataron de fortalecer la teoría clásica en la Administración, con elementos de la sociología y la psicología.

Entre las teorías que representan esta escuela se encuentra la de las relaciones humanas que se fundamentan en el comportamiento individual de las personas, las nuevas proposiciones sobre la motivación humana, el conocimiento de las necesidades de los trabajadores por los administradores para definir la conducta de los empleados y utilizar la motivación como un medio poderoso y así mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.

Además, esta escuela considera al individuo como un ser socio psicológico y las tareas a las que se enfrenta el gerente, van desde "comprender y conseguir los mejores esfuerzos de parte de un empleado al satisfacer sus necesidades psicológicas, hasta entender toda la gama de comportamientos psicológicos de los grupos que representan la totalidad de la administración" (Arano, Escudero, Delfín, 2016, p.11).

Por su parte, Mayo (1880 - 1949) y Lewin (1890 - 1947) representantes de esta teoría, defienden entre sus basamentos:

- el comportamiento social de los empleados,
- las relaciones humanas,
- las recompensas y sanciones sociales,
- los grupos informales;
- y el énfasis en los aspectos emocionales,

Por esto, a decir de Chiavenato (2007) "aportan nuevos elementos que constituyen un nuevo lenguaje al repertorio administrativo, se habla de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal y dinámica de grupo" (p.100).

Investigadores posteriores con preparación en las ciencias sociales, a los que llamaron científicos de la conducta, en lugar de teóricos de las relaciones humanas, utilizaron métodos de investigación más sofisticados. Entre los principales teóricos destaca por sus contribuciones Maslow (1908-1970), quien afirmaba que las

necesidades humanas se presentan en niveles jerarquizados por orden de importancia e influencia.

Estas teorías son básicas, a la hora de evaluar el clima organizacional de una empresa porque el buen ambiente laboral y la motivación solo podrán lograrse cuando los trabajadores tengan satisfechas las tres necesidades humanas básicas: supervivencia, seguridad y afiliación. La teoría del Desarrollo Organizacional surgida en 1962, con un enfoque, moderno democrático y variado al desarrollo planeado de las organizaciones, acuña dos conceptos: cultura organizacional y el clima organizacional, entendido este último como:

(...) el medio interno o la atmósfera psicológica, característica de cada organización, se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización (Chiavenato, 2007. p. 321).

A criterio del autor no se puede abordar el clima organizacional sin antes plasmar algunas definiciones inherentes al comportamiento. La mayoría de los modelos de comportamiento organizacional se centran en las percepciones del ambiente laboral, referido como el clima organizacional (Hernández, Méndez y Contreras, 2012) citando a Patterson, Warr y West (2004, p.231).

De manera general el comportamiento organizacional ha sido abordado por diversos autores. Entre estos Chiavenato (2009) considera que:

El comportamiento organizacional es el estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones (p.6).

Robbins y Judge (2009, p.10) lo conceptualizan como "un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización".

De esta manera, se integra el conocimiento en lo concerniente al comportamiento de

los individuos dentro de las organizaciones, con el estudio permanente de los procesos individuales, grupales y organizacionales y el con el fin, de aumentar la efectividad y bienestar del individuo, destacando la relación del comportamiento, con todos los procesos dentro de la organización.

A decir de Boloy (2017a, p. 7):

Existe un consenso general en que el comportamiento organizacional incluye los tópicos centrales de motivación, comportamiento y poder del líder, comunicación interpersonal, estructura y proceso del grupo, aprendizaje, desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflictos, diseño de trabajos y tensión en el trabajo.

Al respecto (Chiavenato, 2004, p. 73) plantea que:

Uno de los principales cambios ocurridos a partir de mediados del siglo XX en la Teoría de las Organizaciones, es el paso del eje de las actuaciones de los procesos y la estructura para centrarse en el estudio de los trabajadores, siendo de vital importancia la introducción del mejoramiento del clima laboral como medio para favorecer las relaciones entre las personas y la organización, para lo cual los directivos tratan de crear un ambiente donde el empleado se sienta motivado, trabaje más productivamente, sea más eficiente, sienta bienestar con la labor que desempeña y los aspectos que rodean su trabajo.

La sistematización de la revisión documental realizada para la presente investigación, permite visibilizar la prolijidad de criterios en lo relacionado al clima, muchos la ven desde la óptica individual y organizacional, unido a enfoques subjetivos, objetivos o ambos, lo que muestra que no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción del concepto, lo que sí queda claro es que el clima influye en la percepción que tiene el empleado de la organización.

Lewin (1951) partió de que el clima organizacional resultaba útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización, ajustándolo al ambiente psicológico, este período marcado por el surgimiento de la teoría de sistema donde Katz y Kahn (1972, p.85) enfatizaban en que cada organización presentaba su propia cultura y

clima organizacional, así como la sociedad tenía una herencia cultural, que las organizaciones sociales poseían estándares distintivos de sentimiento y creencias colectivas, que se transmitían a los nuevos miembros.

Este criterio de vinculación del clima con la cultura organizacional lo retoma Argyris (1957), cuando plantea que ambos se caracterizan de igual forma, con ellos lo relaciona lo que permite la delimitación de distintas subculturas dentro de la organización. Forehand y Gilmer (1964) son del criterio que el clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización y la distinguen de otras. Años más tarde Robbins (1990) planteaba que el clima se puede asimilar con la cultura, ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.

Halpin y Croft (1963) lo advierten como la opinión que el empleado se forma de la organización. Payne y Pugh (1976); Dessler (1979); Brunet (1987); Reichers y Schneider (1990); Peiró (1995), coinciden con este juicio al considerarlo como las percepciones que se hacen los individuos de la organización. Entre las consideraciones referidas a la definición del clima organizacional, no son pocos los autores que lo vinculan con el comportamiento de los miembros en la organización, este criterio lo aceptan Forehand y Gilmer (1964); Tagiuri (1968); Campbell (1976) Flippo (1984); Gonçalvez (1997).

Otros se refieren al medio ambiente laboral, aquí se puede encontrar a Tagiuri (1968), quien considera que clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos. Pace (1968) lo ve como la característica organizativa con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.

Hall (1972) plantea que el clima es el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados, todos coinciden, además, que el clima influye en la conducta y actitudes de los miembros de la organización. Hacen referencia a normas, actitudes, conductas, sentimiento, valores, atributos, de las personas dentro de la organización Tagiuri (1968); Payne y Pugh (1976); Brunet (1987); Pons *et al.* (2012), este último lo ve como un atributo de la organización más que del individuo.

Stoner *et al.* (1996) introduce una nueva mirada al tema al incluir en el proceso de cambio planeado al clima y hace referencia a cuatro enfoques de cambio planeado: cambio de estructura, enfoque tecno-estructural, cambio de tecnología y cambio en las personas. Al abordar el cambio en las personas considera que se trata de cambiar la conducta de los empleados, concentrándose en las habilidades, percepciones y expectativas de estos.

Se ha enriquecido la definición del clima agregándole otros atributos en su conceptualización, al considerar que este es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización (Campbell, 1976; Dessler, 1979). Existe la opinión de que se ha formado el individuo de la organización en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura (Flippo, 1984), y se incorpora la estructura dentro de su conceptualización e incluye aspectos organizacionales como, los tipos de liderazgo, criterio que también asumen Brunet (1987) y Chiavenato (1990).

Otros aspectos evaluados por los diferentes autores sistematizados en la investigación abordan elementos como: consideración, satisfacción, productividad, solución de conflictos, sistemas de recompensas y castigos, control y supervisión, relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales, motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo como modo de comunicación, estos sostenido por Dessler (1979), Flippo (1984), Brunet (1987), Reichers y Schneider (1990) y Chiavenato (1990) .

García (2009) considera que las descripciones del clima varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructuras, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, además, que tres han sido los enfoques que han servido para conceptualizarlo:

1. enfoque subjetivo,
2. enfoque estructural u objetivo
3. enfoque de síntesis (la unión de los enfoques anteriores)

Este último enfoque que tiene como a sus primeros representantes a Litwin y Stringer, también lo han asumido Likert y Gibson (1986); Gonçalves (1997, 2000); Chiavenato (2000); García, (2003); Machorro, Rosado y Romero, (2011); Latorre,

(2012); Pons *et al.* (2012); Arias *et al.* (2014); Cardona *et al.* (2014); Hernández *et al.* (2012); Schneider *et al.* (2014); Bernal *et al.* (2015); Elgegren (2015).

La mayoría de los autores estudiados evidencian el carácter multidimensional e indeterminado del clima organizacional desde el punto de su definición integral, no así las variables que lo integran. Según lo observado, existen múltiples significados, alrededor del tema, principalmente, en la medida en que más disciplinas hacen uso del término y que éste se ha incorporado en el discurso político y organizacional. El concepto se vuelve variado y genera debates, aunque existen puntos de encuentro entre algunas de estas definiciones, tales como:

- En él influyen factores individuales, grupales y organizacionales (Lewin, 1951; Katz y Kahn, 1972; Reichers y Schneider, 1990; Robbins, 1990; Boloy, 2017a)
- No solo es observable desde el punto de vista subjetivo, su mirada es integradora, ya que afecta a toda la organización (Robbins, 1990; Stoner *et al.*, 1996; García, 2009; Pupo, 2018).
- Su influencia es estable y relativamente perdurable sobre el comportamiento de las personas que forman la organización (Lewin, 1951; Robbins, 1990; García, 2009; Elgegren, 2015; Pupo, 2018).
- Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo (Schneider *et al.*, 2014; Bernal *et al.*, 2015).
- Influye en factores como la motivación, la satisfacción en el trabajo, ausentismo y productividad, liderazgo (Robbins, 1990; Pons *et al.*, 2012; Stoner *et al.*, 1996; Bernal *et al.*, 2015; Boloy, 2017a; Pupo, 2018).
- Se puede considerar como fragmentario, al diferenciarse de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa (Peiró, 1995; García, 2009; Cardona *et al.*, 2014).
- Es multidimensional porque se compone de diferentes factores (Lewin, 1951; Reichers y Schneider, 1990; Robbins, 1990; Peiró, 1995; García, 2009; Cardona *et al.*, 2014; Schneider *et al.*, 2014; Bernal *et al.*, 2015; Elgegren, 2015; Boloy, 2017a; Pupo, 2018).

Luego de examinar las definiciones de algunos de los principales investigadores del tema, en la presente investigación se asume la dada por García (2009) el cual considera al clima organizacional como:

(...) la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente y, por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización (p.48).

Estas definiciones muestran la relación del clima organizacional con el contexto psicológico, donde existe una relación estrecha entre los factores subjetivo y objetivo que van a incidir el individuo dentro de la organización. Desde el punto de vista subjetivo el análisis estará dado, a partir del funcionamiento de la organización (el liderazgo, las relaciones sociales, la claridad organizacional, la motivación, la participación) que va a influir en su comportamiento dentro de la misma.

Desde el punto de vista objetivo es la percepción referida a los aspectos estructurales (procesos y procedimientos) al interior de la organización. Entonces a decir de Pupo (2018), desde el punto de vista objetivo el clima organizacional es:

(...) la respuesta de los individuos a las propiedades formales de la organización del trabajo. Aquí se considera un atributo de la organización en función de cómo sus procesos y prácticas se relacionan con sus miembros. En este enfoque, la unidad de análisis es la organización y no los individuos, por tanto, lo que hay que cambiar o gestionar es la organización del trabajo y no a los individuos (p. 22).

En sentido general, cada individuo tendrá su propia apreciación de la atmósfera creada en la organización y en consecuencia las administraciones deberán aplicar las mejores prácticas para minimizar las consecuencias que puedan acarrear un clima laboral desfavorable.

## **1.2 Dimensiones del clima organizacional**

Existe el criterio generalizado de que el clima organizacional está compuesto por diferentes variables o dimensiones que no son más que las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por ello, es provechoso conocer, estas variables que han sido enmarcadas generalmente como variables del ambiente físico, variables estructurales, variables del ambiente social, variables personales y variables propias del comportamiento organizacional.

Entre las variables o dimensiones más estudiadas se encuentran las propuestas por Likert (1967), el cual mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación, así como la formación deseada.

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

interacción trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacionales y cuatro cuadrantes o sistemas (figura 1), (Likert, 1967).

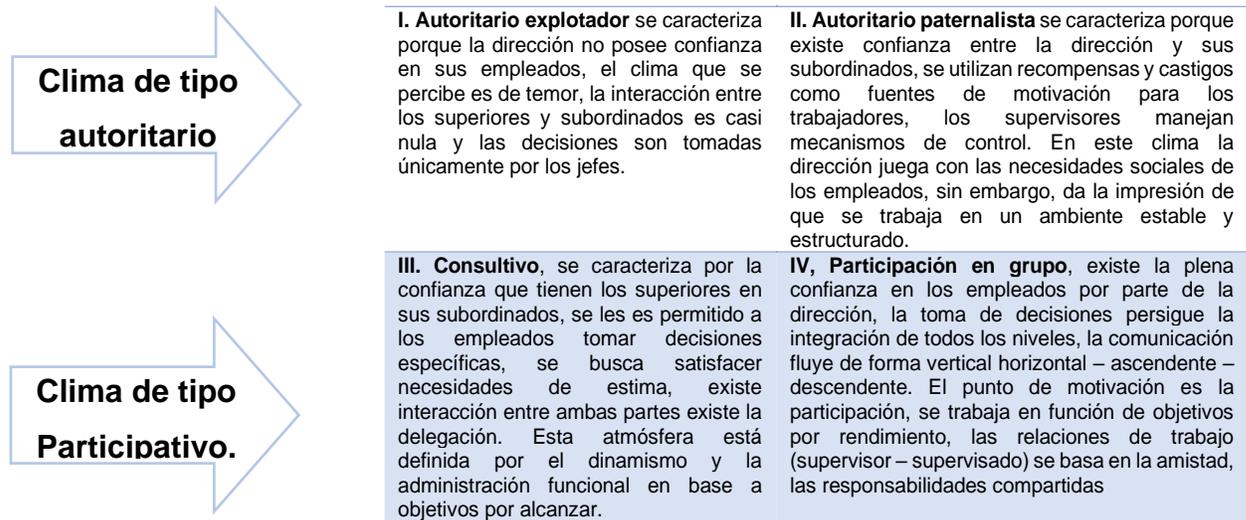


Figura 1 Tipos de clima organizacional

Fuente: elaboración propia

- ✓ Clima de tipo autoritario: se caracteriza por ser un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable.
- ✓ Clima de tipo participativo: se caracteriza por ser un clima abierto con una estructura flexible, creando un clima favorable dentro de la organización.

Las dimensiones que han sido identificadas como componentes de esta compleja variable han sido distintas, por lo que diversas visiones emanaron, conduciendo a una confusión y a un amplio y lento progreso teórico, (Brunet, 2002). A decir de Schneider, Ehrhart y Macey (2011), en la operacionalización del clima existen insuficientes mediciones validadas del constructo.

En el contexto latinoamericano Hernández (2006) y Aralucen (2003), citando a Patterson, Warr y West (2004) consideran que el clima ha sido bien descrito como la percepción de los empleados con relación a sus organizaciones y la construcción se ha visto envuelta en definiciones operacionales conflictivas e inconsistencias en su medición.

Entre los autores consultados con propuestas de modelos y/o procedimientos para analizar el clima organizacional se evidencia una pluralidad de dimensiones, que la

pertinencia para evaluarlas estará siempre en correspondencia con los objetivos trazados y las características propias de cada organización. Para llegar a un consenso dentro de las mismas se podrían utilizar dinámicas para el trabajo en grupo con los cuales se determinarían las dimensiones más adecuadas para aplicar.

El estudio de 19 modelos y/o procedimientos explicativos de los instrumentos para medir el clima permitió realizar la unificación de los términos más utilizados, lo que conllevó a un análisis estadístico de las dimensiones presentes y su agrupamiento en categorías generales (**anexo 1**), teniendo en cuenta similitudes o equivalencia, reduciéndose a 29 las variables.

Partiendo de este análisis, se escogieron las que al menos presentaban dos coincidencias con respecto a las otras, logrando reducir a once las propuestas, estas son:

- Estructura, Conflicto,
- Control, Cooperación,
- Comunicación, Motivación,
- Identidad, Liderazgo,
- Decisiones, Recompensa y Cambio.

A partir del software estadístico SPSS 21.0, el autor de la investigación sintetiza cuáles son los conglomerados de las dimensiones básicas que mayor concurrencia tienen en la propuesta, y que por ende, estarán, presentes en el procedimiento propuesto.

Al aplicar una medida binaria para calcular la distancia de similitud entre las dimensiones como variables en los distintos modelos y/o procedimientos, donde el valor uno indica que está presente y el valor cero que está ausente, más del 68% de se hace referencia a la motivación, comunicación, recompensas, liderazgo y la cooperación (ver figura 2), como variables centrales, y por tanto, más usadas para medir el clima organizacional.

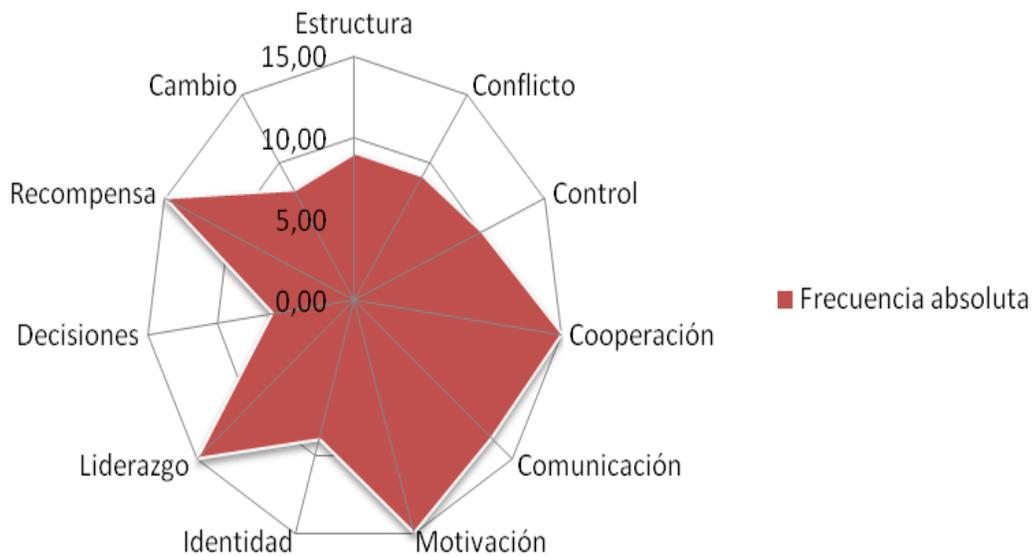


Figura 2 Frecuencia de las dimensiones básicas en las propuestas

Fuente: elaboración propia

Al abordar el valor de 0,167 del coeficiente W. de Kendall (tabla 1), utilizado para definir la concordancia entre las dimensiones, se observa que existe una gran dispersión en su empleo por los autores consultados, esto constata la diversidad en las posturas de los estudios que preceden a la investigación, aunque independientemente de este resultado, es importante enfatizar que no se contradicen, pues no responden a criterio contrapuestos, sino a un diapasón conceptual aún en construcción.

Tabla 1 Concordancia entre las dimensiones y los autores

<b>Estadísticos de contraste</b>	
N	19
W de Kendall <sup>a</sup>	,167
Chi-cuadrado	31,717
gl	10
Sig. asintót.	,000
a. Coeficiente de concordancia de Kendall	

Fuente: tomado SPSS 21.0, visor de resultados

Un acercamiento a las conceptualizaciones de estas dimensiones permite adentrarse en su esencia en aras de una mejor comprensión. A partir del objeto y campo de la presente investigación se toma como referente la definición de liderazgo propuesta por García (2015. p 61) quien lo considera como “la idea de influencia sobre cada uno de los procesos organizacionales, así como la influencia que éstos tienen sobre el líder”.

La motivación, a juicio de Robbins (1999. p.17) se concreta en el “deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual” al mismo tiempo este autor considera tres dimensiones “intensidad (o fuerza), dirección y persistencia (o perseverancia)”. La comunicación es entendida, según Lussier y Achua (2016. p.184) como “el proceso que consiste en transmitir información y significado, la verdadera comunicación solamente se presenta cuando todas las partes comprenden el mensaje (información) desde la misma perspectiva (significado)”.

En el sistema de recompensas:

(...) no solo se consideran los salarios, vacaciones, ascensos a posiciones más elevadas (con mayor salarios y beneficios), sino también algunas recompensas como garantía de estabilidad en el cargo, transferencias laterales hacia posiciones más desafiantes o hacia posiciones que lleven a un progreso, a un desarrollo adicional y a varias formas de reconocimiento por servicios notables (Chiavenato, 2000, p. 398).

Este mismo autor considera que las recompensas proporcionan “incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales, unos de los motivadores más poderosos es la recompensa por el trabajo bien hecho, que esta funciona como refuerzo positivo e indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes” (Chiavenato, 2009, p.58).

La cooperación, como dimensión del clima organizacional, se refiere al “nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización” (Rossano, 2017, p.36).

### **1.3 Los estudios referidos al clima organizacional en Cuba**

Para analizar los estudios referidos al clima organizacional en Cuba es preciso partir de sus antecedentes, estos emergen a partir de lo solicitado por Ernesto Guevara en el año 1964, en aquel momento Ministro de Industria, donde pide a la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana un estudio de moral del trabajo en dicho Ministerio, con el objetivo de analizar las causas que motivaban el desgano en el trabajo, la falta de iniciativa, entre otros síntomas detectados en ese organismo. Allí se empleó un cuestionario de moral del trabajo que se había venido perfeccionando en diferentes investigaciones por el equipo de Psicología Industrial encabezado por el Dr. Aníbal Rodríguez.

Con la aparición de la ya derogada NC 3000/ 2007, se inserta en el vocabulario el término clima laboral que se tomaba como requisito para garantizar su implementación, en función de lograr un desempeño laboral superior de los trabajadores y la organización, así como un impacto positivo en la calidad, eficiencia, eficacia y productividad de los procesos.

Esta norma también establecía como premisa que en la organización debía existir un clima laboral satisfactorio y responsabilizaba a la dirección con la verificación de su comportamiento y su relación con los resultados productivos y de servicios de la organización.

A partir de la implementación del Perfeccionamiento Empresarial el Decreto Ley 252/ 2007 sobre la continuidad y fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano y del Decreto 281/ 2007 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de dirección y gestión empresarial estatal, este último reconoce en los artículos 17, 176, 685 y 694 que los jefes son los máximos responsables de crear un clima de trabajo socialista, de ayuda y cooperación entre todos los trabajadores, desplegando toda la energía creadora de los principales directivos de la organización, de modo que facilite la reflexión colectiva, la creación de confianza y compañerismo, el desarrollo del sentido de pertenencia a la organización.

Por otra parte, indica que, ante la implantación del sistema de comunicación, se deberán efectuar un diagnóstico que permita conocer, entre otros aspectos, el grado de aplicación de los elementos de la cultura empresarial y clima organizacional. No obstante, al analizar el tema a profundidad, solo se observan algunas consideraciones referidas al tema.

Pupo (2018), sistematiza algunos de los resultados alcanzados en diferentes estudios realizados, donde se evidencia que no se desarrolla una gestión intencionada o sistemática del clima organizacional (Sánchez, 2013; Santos, 2013; Suárez, 2014; Laffita, 2015; Portellez, 2015; Carrazana, 2016; Feria, 2016; Leyva, 2016; Pozo, 2016; Raez, 2016; Hechavarría, 2017; Ramos, 2017).

En el caso de la provincia Guantánamo, se han realizado diferentes estudios todos encaminados al mejoramiento del clima organizacional, resaltándose la metodología para evaluar el clima organizacional que permite desde el aspecto socio psicológico, establecer acciones que mejoran el ambiente y desarrollo de la organización (Tamayo, Olivares y Lozano, 2016).

Otra investigación reciente es la de Boloy (2017a), la cual elaboró un procedimiento que le permitió identificar las principales causas de insatisfacción de los trabajadores de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Guantánamo, entre ellas las relacionadas con el deficiente liderazgo, la desmotivación, la insuficiente comunicación y el pobre trabajo en equipo. Además, propuso un conjunto de acciones que permitirán minimizar estas deficiencias. Esta misma autora ha realizado diferentes trabajos y publicaciones relacionados con el tema, lo que ha constituido fuente de consulta en la presente investigación.

A decir de Pupo (2018) en los estudios del clima se destaca, de manera general:

(...) que existe bajo nivel de utilización de los resultados encontrados en dichos estudios y poca intención de perfeccionar los problemas, manifestándose en que prevalecen climas organizacionales con dificultades, que generan insatisfacciones en los trabajadores, y en pocos casos, se ejecutan acciones asociadas a estos resultados. Estas son aisladas, e insuficientes y no aprovechan las oportunidades de mejora que pudieran

obtenerse, tampoco se vinculan con la estrategia organizacional, o con la mejora del desempeño individual (p.39).

Puede resumirse que, los estudios del clima en su mayoría, se han limitado a la aplicación de encuestas para obtener valoraciones generales del clima, esto provoca que en ocasiones no se analicen las verdaderas causas lo que limitan su mejora.

#### **1.4 Las variables socio psicológicas y su relación con el clima organizacional**

El abordaje de las organizaciones debe realizarse desde la perspectiva socio psicológica, que incluye el estudio de la dinámica motivacional de los individuos en el ámbito laboral, así como, su comportamiento en el ejercicio de sus roles, el cumplimiento de las normas que prescriben y sancionan esas conductas, el compromiso con los valores en que están asentadas, así como de los elementos relacionales, tanto del individuo con la organización, como de esta con su entorno (Ávila, 2013).

En la bibliografía consultada relacionada con la definición del término variables socio psicológicas no se encuentra una referencia explícita y/o homogénea. Por su parte, el abordaje sobre el significado de la palabra socio psicológico, en algunas bibliografías se relaciona con la dimensión subjetiva individual, grupal y organizacional que resultan de las interacciones sociales que tienen lugar en los diferentes contextos organizacionales.

Para lograr establecer un esclarecimiento acerca de las variables socio psicológicas es preciso, según el juicio del investigador, utilizar algunas definiciones que guardan relación con el termino socio psicológico.

En principio, se analiza el significado de psicosocial; que en síntesis hace referencia a la relación entre el individuo y su entorno social, y en el ámbito laboral, a la relación entre el trabajador y su entorno de trabajo, este análisis nos traslada al término, Factores psicosociales en el trabajo que según la (Organización Internacional del Trabajo (OIT)/Organización Mundial de la Salud (OMS), 1984, en su Informe del Comité Mixto OIT-OMS sobre Medicina del Trabajo), identifican a los factores psicosociales en el trabajo como:

(...) interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo (p. 3).

A decir de Feria (2017) de esto pudieran derivarse dos vertientes:

(...) una dentro del contenido del trabajo y otra del contexto laboral. La primera hace referencia al medio ambiente y equipo de trabajo, diseño de las tareas, carga, ritmo laboral y horario de trabajo. La segunda está dirigida a la función y cultura organizativa, papel en la organización, desarrollo profesional, autonomía en la toma de decisiones, control, relaciones interpersonales en el trabajo e interrelación hogar – trabajo (p. 21).

Como segunda consideración se toma lo planteado por Ribes, Pulido, Rangel y Sánchez (2016) sobre la socio psicología, es caracterizada como un campo de naturaleza multidisciplinaria. Estos plantean que se trata de la intersección entre dos disciplinas: la psicología y la ciencia histórico - social. Al referirse a la definición propiamente dicha, estos autores admiten que “la socio psicología comprende el estudio de las relaciones interindividuales que son componentes de (pero no idénticas a) las prácticas colectivas que constituyen las instituciones como estamentos funcionales de las formaciones sociales” (p. 26).

El clima psicosocial de una empresa está vinculado no solamente a la estructura y a las condiciones de vida de la colectividad de trabajo, sino también a todo un conjunto de problemas demográficos, económicos y sociales. Se admite generalmente que el crecimiento económico, el progreso técnico, el aumento de la productividad y la estabilidad social no dependen solamente de los medios de producción, sino también de las condiciones de trabajo, de vida en general y del nivel de salud y bienestar de los trabajadores y de sus familias.

Una variable constituye una característica observable o un aspecto discernible en un objeto de estudio que puede adoptar distintos valores o expresarse en varias categorías, y en este caso, los puntos clave están expresados en las diferentes

definiciones abordadas (relación del individuo con su entorno laboral, con el medio ambiente de trabajo, las condiciones de la organización, las relaciones interindividuales) las interacciones entre estos elementos a criterio del investigador permiten que sean catalogadas como variables socio psicológicas.

Ávila (2013) plantea que “las variables socio psicológicas están asociadas, esencialmente, a la realización de diagnósticos organizacionales utilizados para comprender los fenómenos socio psicológicos que se generan a lo interno de las organizaciones y su incidencia en la efectividad organizacional” (p. 4).

Por su parte Zayas, Báez, Zayas y Hernández (2014) realizaron un estudio sobre las causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista, y logran unir diferentes dimensiones esenciales vinculadas a aspectos socio psicológicos, tales como: las relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo y toma de decisiones, compromiso con el trabajo.

Teniendo en cuenta el marcado carácter cambiante de las relaciones mercantiles en el contexto internacional e internacional, se hace indispensable para el funcionamiento adecuado de las organizaciones, que sus trabajadores asuman en sus modos de actuación determinados procesos de gestión como la calidad, la excelencia, la orientación estratégica y hacia los objetivos de la organización.

Es por ello, que la presente investigación intenta interrelacionar las dimensiones asumidas en el clima organizacional, con las variables socio psicológicas que se le atribuyen, para un tratamiento integral de las mismas y con enfoque que facilite los procesos y la estrategia de la organización.

Con este fin, y ante la necesidad de aportar valoraciones con adecuado sustento científico, se conforma un equipo de expertos (EqEx). Para ello, se seleccionó una muestra del tipo de expertos con características asociadas al problema de investigación. Para su discriminación se utilizó el software Decisión.exe, versión 1.0, donde una vez aplicado un cuestionario según los intereses de la investigación, quedaron seleccionados ocho expertos (figura 3).

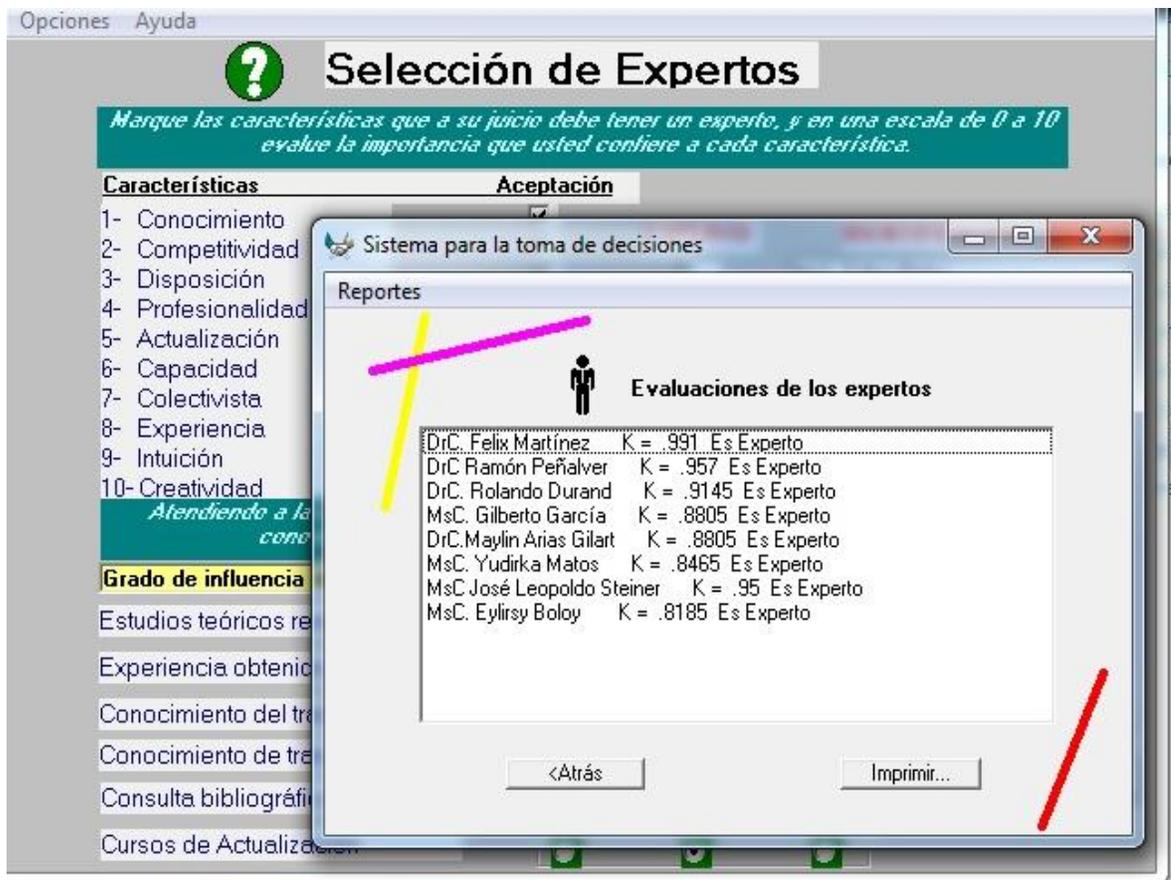


Figura 3 Grupo de expertos conformado

Fuente: tomado de software Decisión.exe, opción Reporte

El software valora dos elementos fundamentales: la disposición para colaborar en la investigación como experto, y la competencia en el tema objeto de estudio. El total de entrevistados fue de 15, de ellos, 12 con experiencia práctica y teórica en la materia manifiestan su voluntad y la posibilidad de participar, siendo estos los encuestados. Para su discriminación se tuvo en cuenta que contaran, con un coeficiente de competencia igual o superior a 0,80: ( $K_{cm} > 0,80$ ), tal como sugieren los expertos en la utilización del método (Salas, 2016) y se observa en la figura 3.

El grupo de expertos elegido se compone de licenciados, especialistas e investigadores pertenecientes al Ministerio de Educación Superior (MES), con una experiencia profesional, mayor a los doce años de trabajo, más del 100% cuenta con conocimientos sobre el tema, el 50% ostenta el grado científico de Doctor en Ciencias y el 50% de Máster en Ciencias, el 50% de los miembros realiza investigaciones y acciones de consultoría en la temática.

Al EqEx, se le aplica un cuestionario (**anexo 2**), donde se les presentan las variables socio psicológicas asociadas, según la sistematización realizada por Ávila, (2013) y otras por el autor de la investigación. Se les solicita valorar la relación de cada una con el clima, su importancia para evaluarlo y su pertinencia de incorporación a esta investigación en particular. Los resultados son procesados en el software UCINET (2002), obteniéndose un gráfico (figura 4) con la opción Net Draw, el cual muestra la red de relaciones entre las variables socio psicológicas y el clima organizacional.

El resultado de este análisis muestra que las variables menos centrales, y por tanto, desechadas a juicio de los expertos para medir el clima organizacional en esta investigación son: supervisión, proyección, integración con la organización, eficacia, eficiencia y perspectivas de la organización. Las restantes variables presentan relaciones significativas y será tomada en cuenta su conceptualización, lo que se muestra en el **anexo 3**.

Otras, como la planeación estratégica, la orientación a la satisfacción del cliente y a la calidad, así como, la referida a los roles, fueron comentadas por los expertos y reconocidas como necesarias, por lo que serán incorporadas a la propuesta en una nueva dimensión que agrupará los factores organizacionales.

La propuesta de relación resultante, se somete a una segunda ronda para su validación por los expertos. Las variables seleccionadas son conglomeradas en sus correspondientes dimensiones y para su discriminación se aplica un cuestionario (**anexo 4**) en el cual otorgan un valor entre 1 y 5 con la posibilidad de fracción. Para calificar cada elemento se suman todas las respuestas de los sujetos y se busca el promedio, lo que se complementa con la utilización del método de Kendall, buscando verificar la concordancia entre los juicios expresados y reducir el listado.

A partir del ordenamiento otorgado según el grado de importancia de cada uno de las variables se mide la concordancia (coeficiente de concordancia entre los criterios) y se determina un factor T de concordancia, como resultado se eligen los más representativos. En todos los casos, se presentó un nivel de confiabilidad de los expertos mayor que 0,918.

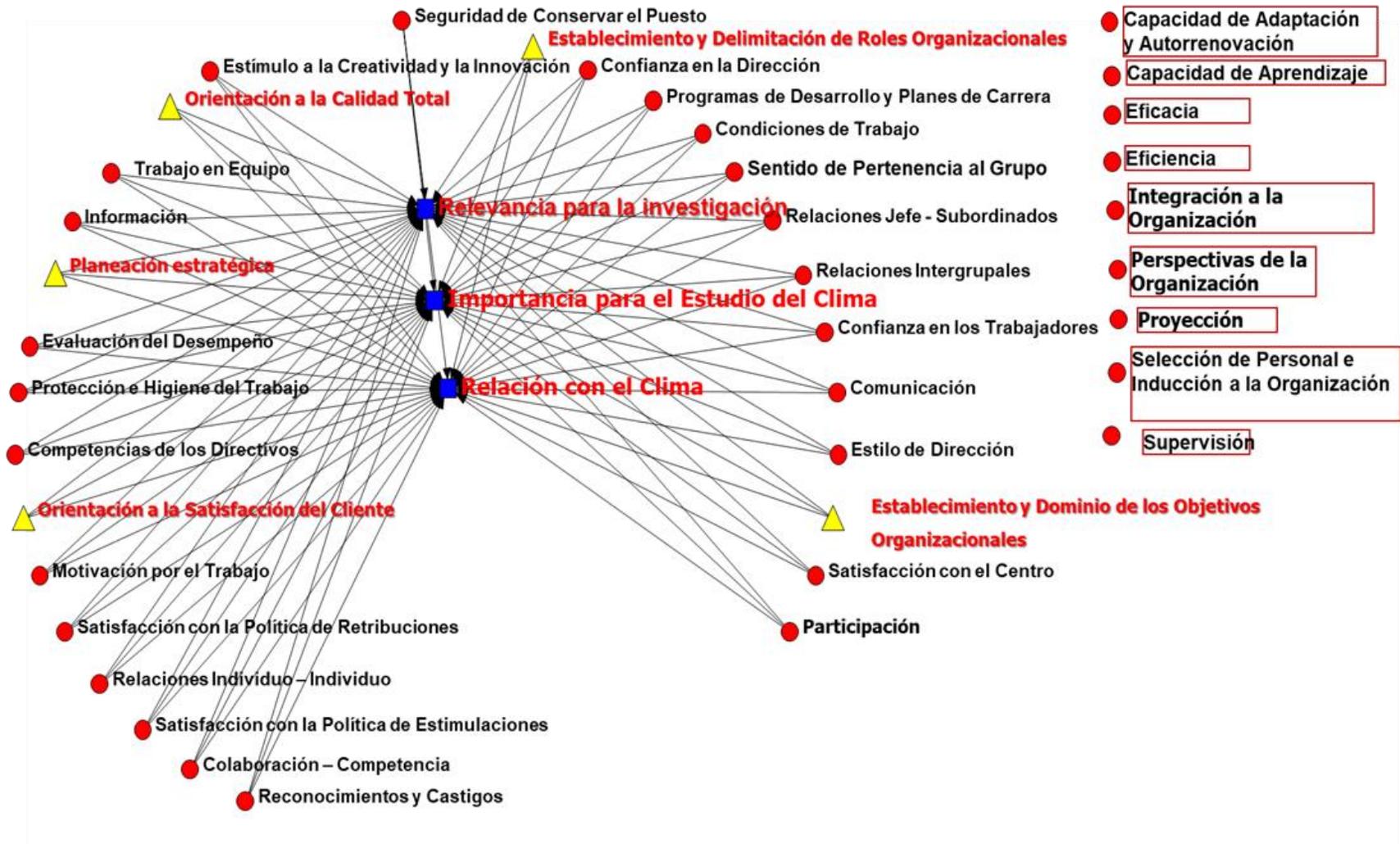


Figura 4 Red de relaciones entre las variables socio psicológicas y el clima

Fuente: elaboración propia

- La relación del liderazgo se puede distinguir con las variables confianza en la dirección, supervisión, relaciones jefe subordinados, estilo de dirección, confianza en los trabajadores, participación, estímulo a la creatividad y la innovación, reconocimientos y castigos, estilo de dirección, toma de decisiones, solución de conflictos, influencia del jefe en sus subordinados.
- La motivación queda asociada con las variables socio psicológicas, seguridad y salud en el trabajo, programas de desarrollo y planes de carrera, evaluación del desempeño reconocimientos y castigos, condiciones de trabajo, participación satisfacción con el centro, seguridad de conservar el puesto, motivación por el trabajo, estímulo a la creatividad y la innovación, sentido de pertenencia al grupo.

Se considera, además, que en sentido general esta dimensión por su importancia para el logro de los objetivos organizacionales puede influir indirectamente en cualquiera de las restantes variables.

En la medida que los empleados puedan acceder a las informaciones que brinda la organización con un mensaje claro y sencillo, la comunicación se comporta como una herramienta notable a utilizar en la dirección.

- Al analizar la dimensión comunicación y relacionarla con la variable información, con la variable comunicación propiamente dicha, se comprueba que es indudable que existe una interconexión entre estas, además se incluyen por su incidencia en el proceso de comunicación organizacional, y a criterio del EqEx, las variables, flujo de comunicación, y canales de comunicación
- En la dimensión sistema de recompensa se relacionan las variables condiciones de trabajo, reconocimientos y castigos, satisfacción con la política de retribuciones, satisfacción con la política de estimulaciones, reconocimiento oportuno y salarios estimulantes.
- La cooperación, encuentra conexión con las variables: relaciones interpersonales, relaciones individuo – individuo, relaciones intergrupales y colaboración – competencia.

- La variable factores organizacionales tienen una relación integradora respecto a todas las dimensiones del clima organizacional, porque esta va a recoger la opinión de los empleados acerca de las estrategias diseñadas por la organización para alcanzar sus objetivos trazados, referido a la calidad total, la satisfacción de los clientes.

Si estos resultados resultan favorables, repercutirán de manera positiva en el desarrollo organizacional, y por consiguiente, en un mejoramiento del clima organizacional que propiciará que el activo principal de la organización que es su capital humano (Bernardo y Machuca, 2020), alcance mejores resultados en su gestión.

### **Conclusiones del capítulo I**

- El análisis de los referentes teórico - conceptuales que fundamentan el clima organizacional evidencian la necesidad de su perfeccionamiento, desde un análisis coherente, preciso, así como, su asunción desde un enfoque interdisciplinar y asociado a determinadas variables socio psicológicas que influyen en su comportamiento, lo que en el contexto cubano actual y sobre las bases del perfeccionamiento empresarial le incorporara matices y lógicas particulares.
- La sistematización de diferentes modelos, procedimientos y/o instrumentos para analizar el clima organizacional y su relación con determinadas variables socio psicológicas consultadas, fue sometida a criterio de expertos, lo que permitió determinar las dimensiones del clima y las variables asociadas a estas, con adecuado sustento teórico y empírico, como base para la estructuración de la propuesta de procedimiento.

## **CAPÍTULO II PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LAS VARIABLES SOCIO PSICOLÓGICAS ASOCIADAS**

El presente capítulo tiene como objetivo estructurar los componentes principales de procedimiento para la mejora del clima organizacional desde las variables socio psicológicas asociadas, sobre la base de los fundamentos teórico – conceptuales analizados en el Capítulo I. Para ello se presenta la concepción teórica del procedimiento especificando objetivo, principios, premisas, etapas y pasos, así como técnicas recomendadas. Además, se abordan las características generales de la empresa de Diseño e Ingeniería Guantánamo, los resultados de la aplicación parcial del procedimiento y de su validación por criterio de los usuarios.

### **2.1 Caracterización de la empresa de Diseño e Ingeniería Guantánamo**

La empresa de Diseño e Ingeniería de Guantánamo (GENEDIS), es una entidad de capital nacional fundada en el año 1988, su objeto social se enmarca, según: Resolución del Objeto Social # 660/13 del Ministerio de Economía y Planificación (MEP), en la prestación de servicios técnico profesionales de proyección y diseño, ingeniería, consultoría y topografía, aplicados a la construcción e integrados de ingeniería para inversiones y obras. Fue constituida en ese propio año por el Frente de Proyectos, a partir de la unión de los aparatos de proyecto de distintas entidades provinciales dedicados a la actividad desde los últimos años de la década de los setenta.

Entre múltiples reconocimientos, cuenta con el Premio Nacional de la Calidad 2015 y finalista al Premio Nacional de Calidad 2016. GENEDIS ha dado cabal respuesta al desarrollo constructivo experimentado por la provincia guantanamera en los siguientes programas: Viales, Vivienda y Urbanismo, Educación, Social, Turismo, Salud; así como la elaboración de tareas de proyección, controles de autor y

seguimiento de todas las obras que estaban en ejecución, asistencia técnica, organización de obras y controles de calidad en los proyectos terminados y variantes previas elaboradas.

La estructura organizativa de la entidad, se inserta dentro de la tipología funcional, con rasgo multivisional hacia la base. La misma posee tres niveles de subordinación que permiten dar cumplimiento a su actividad fundamental.

La departamentalización se rige en razón de los perfiles profesionales de las disciplinas técnicas, y las funciones y facultades de las diferentes unidades organizativas en el ápice y en la línea media (niveles 1 y 2 respectivamente), no así en la base (nivel 3), donde se ejecuta el proceso productivo que se realiza en razón del proyecto de manera interna en cada grupo de trabajo y en la interrelación del personal proyectista entre estos.

La especialización y agrupación de tareas en las diferentes unidades organizativas que componen las áreas de regulación y control, así como, las áreas productivas no directas, se disponen, a partir de las diferentes disciplinas técnicas a la integralidad e integración de procesos. Existe también un alto grado de formalización, con un mecanismo de adaptación mutua, donde se desarrollan las relaciones de coordinación vertical y horizontal entre las áreas, no así en el Nivel 3 donde existe una fuerte especialización técnica del trabajo de los proyectistas, en atención a las especificidades de sus disciplinas.

Los niveles de jerarquía se establecen verticalmente sobre la base de la cadena de mando único en los niveles 1 y 2, predominando la centralización que se regula a través de la delegación de facultades y funciones por la alta dirección y los métodos y estilos de dirección participativo y colegiado hacia el nivel 2. En tanto existe dualidad de mando en el nivel 3, dado al carácter de rasgo matricial que adquieren en la práctica los niveles de subordinación y las relaciones de trabajo en el desarrollo de la ejecución de los servicios.

GENEDIS tiene como **Misión**: Ser una organización de alto nivel profesional y tecnológico, destinada a satisfacer con eficiencia, calidad y rapidez las necesidades en los servicios de diseño e ingeniería en el territorio guantamero.

Su **Visión** es: Somos una empresa de reconocido nivel profesional con elevado prestigio en los servicios de consultoría y diseños de arquitectura e ingeniería que, avalados por un efectivo Sistema de Gestión Integrado y aplicación de tecnología de avanzada, líder en nuestro mercado con alto grado de competitividad.

Esta entidad cuenta con un colectivo profesional de alta calificación (figura 5), con más de 30 años de experiencia, con una adecuada capacidad para dar respuesta técnico constructiva a cualquier solicitud del cliente. Cuenta además con equipos de tecnología avanzada que garantizan la calidad.

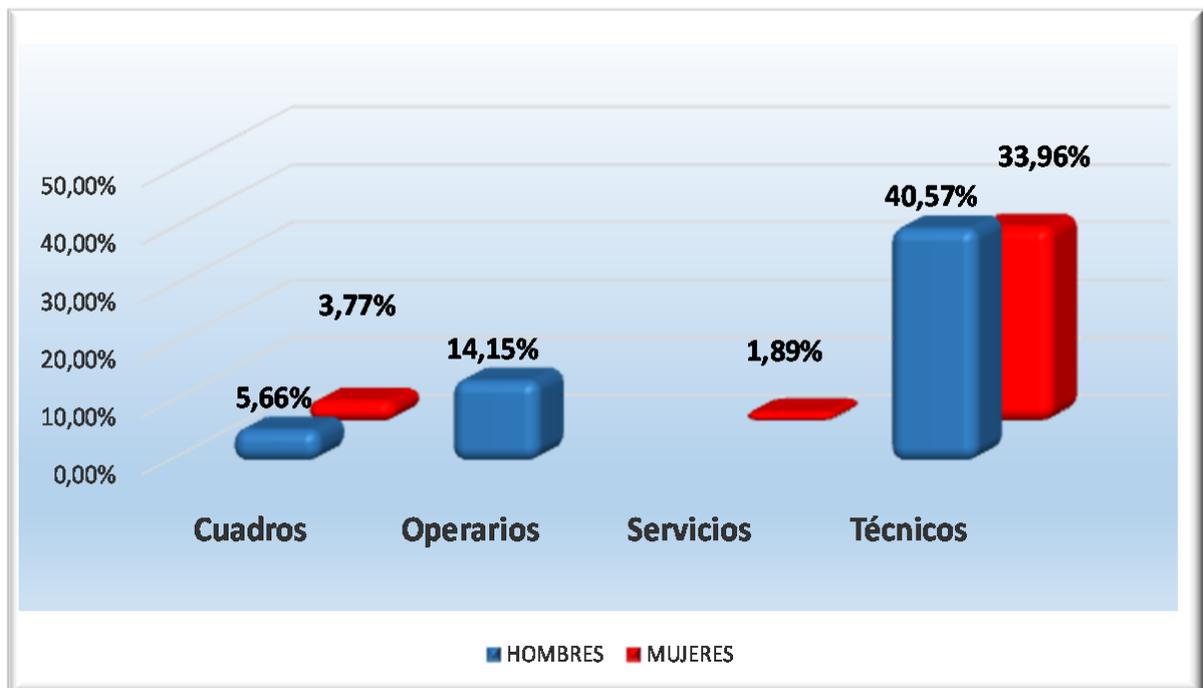


Figura 5 Trabajadores por categoría ocupacional

Fuente: elaboración propia

La organización presenta una plantilla aprobada de 106 trabajadores, de ellos 70 graduados de nivel superior representando el 74% del total de la fuerza de trabajo, la cantidad de operarios, técnicos, cuadros y trabajadores de servicios, esto se resume en la tabla 2.

Tabla 2 Descripción de la plantilla de GENEDIS

TRABAJADORES	MÁSTER	NIVEL SUPERIOR	TÉCNICOS MEDIOS	12mo	9no	TOTAL
Cuadros	2	10		-	-	10
Operarios	-	1	2	9	3	15
Servicios	-			1	1	2
Técnicos	2	59	18	2	-	79
Total	4	70	20	12	4	106

Fuente: elaboración propia

En busca de la mejora continua que requiere el perfeccionamiento empresarial uno de los logros alcanzados por la organización, se alcanza la certificación del Sistema Integrado de Gestión, por las normas correspondientes a Gestión de Calidad, Gestión de Medio Ambiente y Gestión de Seguridad del Trabajo (NC ISO 9001:2015, NC ISO 14001: 2015 y NC ISO 45001: 2018), lo que permite armonizar estas certificaciones con las condiciones de trabajo, tanto interiores como exteriores que se muestran.

## **2.2 Procedimiento para la mejora del clima organizacional en la empresa de Diseño e Ingeniería Guantánamo**

Casi siempre el surgimiento de un procedimiento obedece al descubrimiento de un aspecto de la realidad o de una nueva solución de un problema; idea original que ha de ser detallada y desglosada en la formulación del mismo (Arias, 2013). En investigaciones científicas se ha conceptualizado el procedimiento como: descripción detallada de cada una de las actividades a seguir (Melinkoff, 1990), secuencias cronológicas de las acciones requeridas, guías de acción, forma ordenada de proceder (Koontz y Wehrich, 1991), forma concreta de desarrollar el proceso a través de etapa y pasos (Arias, 2019).

Esto llevado al objeto y campo de la presente investigación posibilita establecer de forma secuenciada las acciones que han de ejecutarse con coherencia lógica, para garantizar el proceso de mejora del clima organizacional en GÉNEDES a partir del análisis de las variables socio psicológicas con mayor influencia en el mismo.

A juicio de Capote (2019), el procedimiento como proceso, para favorecer la gestión y mejora, debe incorporar las funciones del ciclo directivo para asegurar que los demás procesos cuenten con los insumos y se gestionen adecuadamente, tomando las medidas correctivas necesarias para lograr los resultados esperados. En su construcción y representación se tienen en cuenta los criterios de Peñalver (2013) quien plantea que:

- en relación a sus características no predomina un carácter general,
- son de vasta utilización en las actividades que se repiten,
- facilita la aplicación continua y sistemática;
- poseen flexibilidad y elasticidad,
- pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones.

El procedimiento propuesto se basa desde el punto de vista conceptual en los siguientes aspectos:

- El análisis comparativo de diferentes posturas asociadas a las variables socio psicológicas y las dimensiones del clima organizacional, analizadas desde una perspectiva integradora, permiten retomar sus elementos relevantes y principales aspectos metodológicos positivos adecuadas al contexto empresarial actual, como punto de partida para la propuesta.
- El trabajo en grupo, la consulta a los expertos, que toman decisiones y actores principales, vinculados a la teoría de la administración de empresas, la psicología, sociología y el clima organizacional.

El procedimiento se fundamenta y estructura, a partir de un conjunto de elementos o componentes sustanciales: objetivo (Vargas, 2013), premisas, principios (Vargas, 2013; Arias, 2019) y etapas fundamentales (Estrada, 2014; Arias, 2019). Según los elementos expuestos en las bases teóricas el procedimiento presenta una secuencia simple de cuatro etapas y 11 pasos (figura 6).

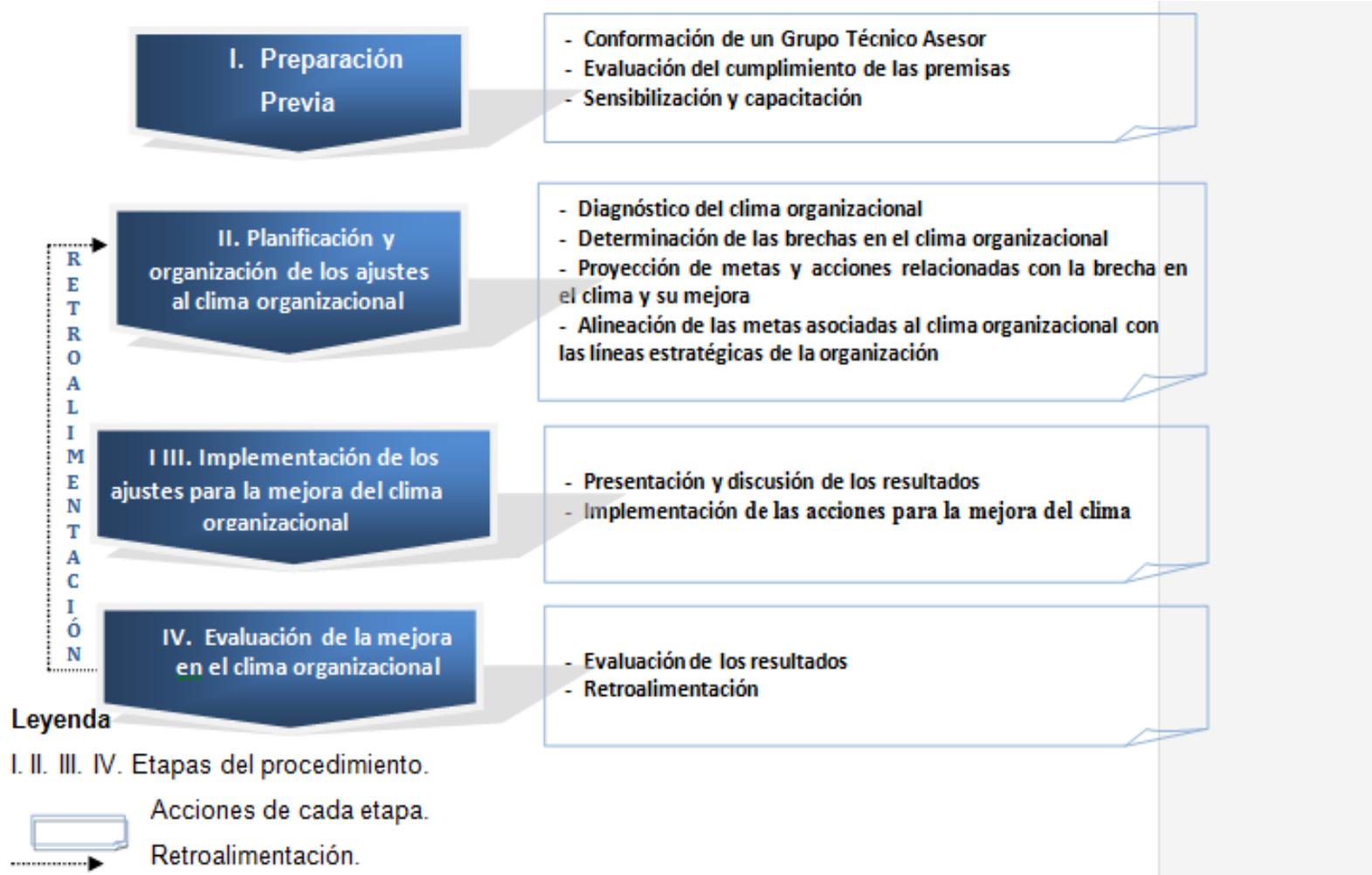


Figura 6 Procedimiento de para la mejora del clima organizacional

Fuente: elaboración propia

**Objetivo general** del procedimiento: contribuir al mejoramiento del clima organizacional, integrando las variables socio psicológicas con influencia en su comportamiento, desde un enfoque multidimensional que proporcione a la organización herramientas y técnicas para su evaluación oportuna y sistemática.

Este cuenta con un conjunto de **premisas** que son necesarias para su adecuada implementación, funcionamiento y desarrollo, son estas:

- Disposición y compromiso de la máxima dirección de la organización: aceptación de la dirección de la empresa del procedimiento elaborado como una herramienta de trabajo.
- Posibilidad de desarrollar procesos participativos hacia el interior de la organización: estimular la participación permanente de los trabajadores en el transcurso de la aplicación del procedimiento.
- La existencia de un grupo de trabajo encargado de la aplicación, estudio y evaluación de los resultados obtenidos tras la aplicación del procedimiento.

**Principios** en los que se sustenta el procedimiento:

- **Carácter participativo:** la participación es una forma de reunir una diversidad de puntos de vista. En las diferentes etapas del procedimiento se conciben espacios que propician la participación de los trabajadores para transformar entradas en salidas para mejorar el clima organizacional.
- **Flexibilidad y transversalidad:** dado por el carácter cíclico en su implementación, a partir de la evaluación y seguimiento constante de los cambios que se produzcan en las brechas en el clima organizacional, y adecuar las acciones en correspondencia y armonía con los objetivos estratégicos de la organización.
- **Contextualidad y retroalimentación:** tiene potencialidad de adecuarse a las condiciones histórico-concretas donde se desarrolla y de incorporar modificaciones y ajustes en los pasos y técnicas específicas. Permite establecer una retroalimentación permanente entre la alta dirección de la organización y sus empleados como proceso de mejora continua.

En la **tabla 3** se muestran cada una de las etapas identificadas, se detalla para cada paso: objetivo, responsable, participantes y técnicas asociadas.

Tabla 3 Etapas, pasos y técnicas del procedimiento

Relación de etapas y pasos		Responsable/ participantes	Objetivos	Técnicas
<b>Etapa I.</b> Preparación previa	<b>Paso 1</b> Conformación de un Grupo Técnico Asesor	Responsable: Investigador – facilitador Participan: Personal designado, Consejo de Dirección	Conformar un Grupo Técnico Asesor para un adecuado sustento y aprobación de las propuestas.	Análisis documental, entrevista, trabajo en equipo, tormenta de ideas
	<b>Paso 2</b> Evaluación del cumplimiento de las premisas	Responsable: Grupo Técnico Asesor Participan: Consejo de Dirección	Valorar el cumplimiento de las premisas propuestas y su adecuación al contexto local.	Trabajo en equipo, análisis documental, encuesta, entrevista
	<b>Paso 3</b> Sensibilización y capacitación	Responsable: Grupo Técnico Asesor Participan: Consejo de Dirección	Sensibilizar a los actores implicados con la necesidad e importancia de aplicación del procedimiento.	Trabajo en equipo, tormenta de ideas, entrevista
<b>Etapa II.</b> Planificación y organización de los ajustes al clima organizacional	<b>Paso 4</b> Diagnóstico del clima organizacional - Actividad 4.1 Elaboración de técnicas para captar información - Actividad 4.2 Aplicación de instrumentos y procesamiento	Responsable: Grupo Técnico Asesor Participan: Usuarios	Aplicar los instrumentos para Los instrumentos para diagnosticar el clima organizacional partiendo de las variables e ítems asociados a cada dimensión.	Criterio de expertos, trabajo en equipos, cuestionario, SPSS 21.0, método ANOCHI, prueba de fiabilidad

Relación de etapas y pasos		Responsable/ participantes	Objetivos	Técnicas
	de la información			(coeficiente Alpha de Cronbach)
	<b>Paso 5</b> Determinación de las brechas en el clima organizacional	Responsable: Grupo Técnico Asesor Participan: Trabajadores seleccionados	Determinar la brecha existente entre el nivel actual y el deseado.	Encuesta, trabajo en equipos, tormenta de ideas
	<b>Paso 6</b> Proyección de metas y acciones relacionadas con la brecha en el clima organizacional y su gestión	Responsable: Grupo Técnico Asesor. Participan: Consejo de Dirección	Proyectar las acciones para la minimizar las brechas surgidas en el proceso de diagnóstico del clima organizacional.	Trabajo en equipos, discusión grupal, tormenta de ideas
	<b>Paso 7</b> Alineación de las metas asociadas al clima organizacional con los objetivos estratégicos de la organización	Responsable: GTA Participan: Consejo de Dirección, trabajadores seleccionados	Alinear las metas asociadas al clima organizacional con los objetivos estratégicos de la organización.	Trabajo en equipos, discusión grupal, tormenta de ideas
<b>Etapas III.</b> Implementación de los ajustes para la mejora del clima organizacional	<b>Paso 8</b> Presentación y discusión de los resultados	Responsable: Grupo Técnico Asesor. Participan: Trabajadores seleccionados	Comunicar a los trabajadores el resultado del diagnóstico de clima organizacional.	Criterio de expertos, análisis documental, trabajo en equipos, tormenta de ideas, entrevista

Relación de etapas y pasos		Responsable/ participantes	Objetivos	Técnicas
	<b>Paso 9</b> Implementación de las acciones para la mejora del clima	Responsable: Director General Participan: Consejo de Dirección, trabajadores	Implementar medidas que permitan el cumplimiento de las acciones previstas.	Trabajo en equipos, tormenta de ideas,
<b>Etapa IV.</b> Evaluación de la mejora en el clima organizacional	<b>Paso 10</b> Evaluación de los resultados	Responsable: Responsable: Director General Participan: Consejo de Dirección	Medir los indicadores de resultados propuestos a partir del empleo de niveles o categorías.	Criterio de expertos, Trabajo en equipos, tormenta de ideas, entrevistas
	<b>Paso 11</b> Retroalimentación	Responsable: Investigador – facilitador Participan: Consejo de dirección, Trabajadores seleccionados	Retroalimentación del proceso para la mejora del clima organizacional como vía de obtener los resultados deseados.	Discusión grupal, análisis documental, entrevista

Fuente: elaboración propia

La descripción de los elementos esenciales de cada paso se presenta a continuación:

### **ETAPA I: Preparación Previa**

**Objetivo general:** Preparar y sensibilizar al Grupo Técnico Asesor escogido en la importancia de los estudios de clima organizacional para el mejor funcionamiento de la organización.

Esta etapa está constituida por tres pasos.

#### **Paso 1** Conformación de un Grupo Técnico Asesor

*Descripción:* El Grupo Técnico Asesor (GTA) es una estructura permanente de consulta que sesiona según lo determine el consejo de dirección de la organización. La cantidad de miembros que lo integran será a criterio de los decisores, se recomienda deba contar con una representación de cada dirección funcional.

Este estará constituido por profesionales que se hayan desempeñado en el campo empresarial, docente e investigativo, así como trabajadores que, aunque no ostenten esta condición, por su experiencia laboral puedan aportar a los resultados, en la materia que se investiga, en este caso se tendrá en cuenta la pluralidad del grupo a partir de:

1. Cantidad de integrantes.
2. Composición por sexos
3. Años de experiencia de trabajo en la organización
4. Representación de todas las categorías ocupacionales de los empleados.
5. Nivel de conocimiento de las variables objeto de estudio.

A continuación, se describen cada uno de los criterios:

1) Cantidad de integrantes: Por la complejidad de la organización y al presentar diferentes direcciones, se considera que deberán participar un total de 12 representantes:

- Dirección General: 1 representante.
- Dirección de Operaciones: 1 representante por cada dirección de proyectos (3) y por el Grupo de Topografía 1
- Dirección de Negocios: 1 representante
- Dirección Técnica: 1 representante

- Dirección Contabilidad y Finanzas 1
- Dirección de Capital Humano: 1
- Dirección de Aseguramiento: 1.
- Un recién graduado en etapa de preparación de cualquier estructura de la organización

2) Composición por sexo: Se establecerá en la selección un balance de género a partir de la variedad de criterio.

3) Experiencia: Será criterio de inclusión que los miembros del grupo asesor hayan laborado como mínimo 5 años en la organización, (a excepción de los recién graduados en la etapa de preparación), con conocimiento técnico y de la organización en sentido general, permitiendo una mayor calidad de las ideas aportadas.

4) Categoría ocupacional: Se seleccionarán trabajadores de todas las categorías ocupacionales, tratando que los resultados a obtener sean integrales, además de obtener la mayor cantidad de alternativas posibles.

5) Nivel de conocimiento de las variables dimensiones objeto de estudio: Los integrantes a seleccionar deben ser preparados en materia de clima organizacional, y la importancia de cada una de las posibles dimensiones a estudiar.

El GTA tendrá como misión, la selección y adopción de variables asociadas a las dimensiones para el estudio del clima, el establecimiento de las categorías y atributos para la medición, establecer consensos, decidiendo además cuáles detalles del contenido son importantes para su funcionamiento. Ante la necesidad de aportar valoraciones precisas en distintos momentos de la implementación, este grupo se apoyará del equipo de expertos (EqEx).

## **Paso 2** Evaluación del cumplimiento de las premisas

*Descripción:* se evalúa el cumplimiento de las premisas establecidas con antelación, de manera que estén creadas las condiciones favorables para la aplicación del procedimiento que se propone. En el caso de no cumplirse alguna, se realizarán acciones para su adecuación, o se dotará a los actores correspondientes de herramientas o modos de actuación en caso de no presentarse las condiciones objetivas para su concreción.

### **Paso 3** Sensibilización y capacitación

*Descripción:* se procede a la sensibilización inicial con el problema y la familiarización con los aspectos generales del procedimiento.

Se programarán acciones de sensibilización en correspondencia con un diagnóstico preliminar de necesidades de aprendizaje. El proceso de familiarización comenzará con el equipo de expertos (EqEx) con el objetivo de que los mismos conozcan las características de la organización, para lo cual se le dará la introducción necesaria, se le presentará el objeto social, estructura organizativa, misión, visión, valores compartidos, entre otros elementos.

Se realizará un proceso de sensibilización a directivos, sobre los elementos fundamentales del clima organizacional, sus dimensiones e indicadores. Dicha capacitación deberá ser ofrecida por el EqEx, los cuales incorporarán las reglas esenciales del trabajo en grupo.

Las capacidades se irán generando paulatinamente, unidas al proceso de diagnóstico que se realizará en el paso 4, y a las acciones prácticas que se emprendan. Esto posibilitará desde la acción-participación desarrollar un proceso de formación en función de concientizar a los directivos sobre la necesidad de aplicar herramientas que posibiliten una eficiente utilización del procedimiento.

### **Etapa II. Planificación y organización de los ajustes al clima organizacional**

**Objetivo general:** Diagnosticar el clima organizacional, partiendo del análisis de las principales dimensiones y los requerimientos o necesidades de la organización, la propuesta y validación de instrumentos, acciones de mejora y su posterior ajuste.

#### **Paso 4** Diagnóstico del clima organizacional.

*Descripción:* Los instrumentos para diagnosticar el clima organizacional, se elaborarán a partir de variables e ítems para cada dimensión.

#### **Actividad 4.1** Elaboración de técnicas para captar información

*Descripción:* Las fuentes de obtención de información se determinarán en correspondencia con los objetivos específicos de la evaluación y del objetivo general del procedimiento. Conjuntamente con la definición de las fuentes se precisa el ámbito de actuación de la institución que serán objeto de análisis, su ubicación, vías

de acceso y otros detalles necesarios para el establecimiento de las coordinaciones y la solicitud de cooperación requerida.

Posteriormente se deben diseñar las posibles técnicas a utilizar para obtención de la información, estas pueden ser diversas y se recomienda que sean utilizadas las que comúnmente incluye la investigación científica. Son ellas la consulta de documentos los que pueden ser primarios y secundarios.

Otras técnicas se refieren al uso de cuestionarios. Estos posibilitan el uso de encuestas y entrevistas. En el caso que se decida utilizarlas, las mismas deben diseñarse, teniendo en cuenta las exigencias de la investigación científica. Es recomendable su uso para aquellos casos en que las evidencias documentales no suplan todas las necesidades de información o que se requiera continuar indagando sobre aspectos que no han quedado claros.

Para captar la información necesaria para diagnosticar el clima se elaborará un cuestionario, el cual se dividirá en dos partes para su aplicación, buscando que su extensión no introduzca sesgos en las respuestas y que se acerca lo mayor posible a la realidad organizacional. Este cuestionario tendrá en cuenta las dimensiones conceptualizadas para ampliar cualitativamente los resultados sobre el clima organizacional y además para tener en cuenta los elementos que lo facilitan u obstaculizan.

Para determinar el grado en que el cuestionario mide cada una de las dimensiones a estudiar, se recurrirá a la validación de contenido mediante de criterio de experto. Las opiniones se someterán a prueba de fiabilidad a través del coeficiente Alpha de Cronbach, por el método de la varianza de los ítems. Además, se complementará con el cálculo del coeficiente de concordancia ANOCHI<sup>3</sup> cuyos resultados mostrarán la consistencia de las evaluaciones de los expertos y su fiabilidad

---

<sup>3</sup> Se utilizan los criterios propuestos por Fernández (2015) y Mirabal (2018) quienes plantean que la prueba ANOCHI expresa el acuerdo efectivo mostrado en los datos en relación con el máximo acuerdo posible (perfecto), alcanzando valores en un rango de 0 a 1. Determina posibles diferencias de evaluaciones de rango entre pares de jueces.

#### **Actividad 4.2** Aplicación de instrumentos y procesamiento de la información

*Descripción:* El GTA decidirá si va a utilizar un muestreo probabilístico o no. La información se condensará en una tabla con el apoyo del Microsoft Excel soportado sobre Windows 10, y apoyado en el procesamiento por el software estadístico profesional para el procesamiento de los datos cuantitativos Programa Statistical Package For Social Science (SPSS, Versión 21.0).

Para la elaboración y aplicación de las encuestas se tendrá en cuenta: 1) claridad y precisión de los objetivos de la encuesta; 2) instrucciones acerca de la forma en que deben responderse las preguntas; 3) el contenido y el número de preguntas del cuestionario; y 4) la elaboración del cuestionario.

#### **Paso 5** Determinación de las brechas en el clima organizacional

*Descripción:* Una vez que las dimensiones y variables son seleccionados se procederá entonces a su medición utilizando el cuestionario validado y se describen los resultados, a partir de la utilización de un Índice de Brecha (IB) propuesto por Mirabal (2018).

La evaluación del IB obtenido en cada dimensión es como sigue: una calificación de “alta” (IB = >4 - 3), de “media” (IB = 1 – 2,99), de “baja” (IB = 0,99 – 0,01). Sobre esta base se calculará el indicador de brecha, el cual expresa la diferencia entre el nivel de satisfacción actual y el deseado (cinco).

$$IB = NSD - NSA$$

Donde:

IB: Indicador de Brecha

NSD: Nivel de Satisfacción Deseado

NSA: Nivel de Satisfacción Actual

Una vez analizadas las brechas, se procederá a detallar por cada dimensión el comportamiento de las variables socio psicológicas que mayormente inciden en los resultados, para su posterior tratamiento.

#### **Paso 6** Proyección de metas y acciones relacionadas con la brecha en el clima organizacional y su mejora

*Descripción:* A partir de los resultados del diagnóstico se deben definir las metas relacionadas con la mejora del clima en la organización y en las áreas, teniendo en

cuenta las variables con mayor brecha identificada. Para cumplir con este paso se deben realizar sesiones de trabajo en grupo donde participen de conjunto, directivos de la organización y el EqEx de ser necesario.

Una vez implementado el procedimiento como parte de su retroalimentación, se deberán tener en cuenta las acciones que existan, siendo este un nivel más exigente que el del período anterior. También es importante analizar aquellas dificultades que puedan obstaculizar su logro.

**Paso 7** Alineación de las metas asociadas al clima organizacional con los objetivos estratégicos de la organización

*Descripción:* se deberá incorporar en la estrategia de desarrollo de la empresa, las acciones que favorecerán una mejora del clima organizacional, a partir de las propuestas de intervención que se generen. Con la información del apartado anterior y la participación del GTA se realizará un taller para conformar una matriz de alineación.

En este ejercicio podrán surgir nuevas líneas y objetivos que ajusten y/o complementen los existentes teniendo en cuenta las brechas que se identifiquen y su significación. Los resultados finales serán consensuados por los participantes y validados por el Consejo de Dirección, teniendo en cuenta que las líneas estratégicas representan prioridades para guiar y concentrar esfuerzos.

### **Etapa III. Implementación de los ajustes para la mejora del clima organizacional**

**Objetivo general:** Implementar los componentes esenciales que permitan orientar la mejora del clima organizacional en correspondencia con las prioridades de los trabajadores y la organización.

**Paso 8** Presentación y discusión de los resultados

*Descripción:* Se les presenta a los trabajadores un resumen de los aspectos esenciales encontrados en el estudio, derivados del análisis del clima organizacional, positivos y negativos. Se establece un intercambio sobre las posibles acciones para la mejora de los problemas encontrados y mediante la utilización de técnicas de trabajo en grupo se procede a su aprobación por los trabajadores.

Una vez consensuado el plan de acción y analizado con los trabajadores, se analiza y discute con el Consejo de Dirección por la importancia de contar con la aprobación, el apoyo y el compromiso de los directivos para poder implementar las acciones definidas y los posibles cambios que se deben realizar en la empresa.

**Paso 9** Implementación de las acciones para la mejora del clima

*Descripción:* En este paso se procede a ejecutar las acciones aprobadas en el paso anterior. Durante la ejecución de las acciones es necesario contar con un liderazgo efectivo en cada área que sea capaz de mantener el compromiso de los trabajadores con los resultados esperados. Además, este debe ser capaz de estimular adecuadas relaciones interpersonales y patrones de comunicación efectivos, también que fomente la participación y el trabajo en equipo como vía importante para el logro de las metas trazadas

**Etapas IV. Evaluación de la mejora en el clima organizacional**

**Objetivo:** controlar el estado de ejecución de los diferentes pasos y sus resultados, así como, de las acciones de mejora para su constante evaluación y retroalimentación.

**Paso 10** Evaluación de los resultados

*Descripción:* Para evaluar los resultados se seleccionará un conjunto de indicadores que permitan medir los resultados (salidas) derivados de la implementación del procedimiento y las acciones de mejora, de manera que se determine el logro de las metas propuestas.

Estos se pueden seleccionar, a partir de la discusión y contribución colectiva de los miembros del GTA y EqEx. Para el análisis de los indicadores se necesita la evaluación antes y después de la implementación del procedimiento, por lo que se hace necesario el establecimiento de una línea base (tomándose los resultados del diagnóstico en este primer momento).

Una vez definidos los indicadores se procede a medirlos y el autor sugiere el empleo de niveles o categorías adoptados por Mirabal (2018), a saber: *insatisfactorio* (en caso de disminución de un aspecto positivo o de estabilidad o aumento de un aspecto negativo); *satisfactorio* (en caso de tendencia al incremento de aspectos

positivos o de disminución de aspectos negativos); y *óptimo* (en caso de algún aspecto positivo que no estuvo presente con anterioridad, alguno negativo que se haya eliminado o que se haya transformado en positivo).

#### **Paso 11 Retroalimentación**

*Descripción:* la retroalimentación se expresa en dos sentidos: primero, relativo a la ejecución del procedimiento; y segundo, para tomar acciones correctivas de ajuste del comportamiento del clima organizacional en GENEDIS. Sobre la base de los resultados del informe de evaluación se identificarán y corregirán aquellos aspectos que así lo ameriten, se incorporarán acciones, a partir de resultados evaluados y se proyectará la evaluación en un tiempo posterior estimado que permita verificar la corrección de las limitaciones señaladas.

### **2.3 Aplicación del procedimiento para la mejora del clima organizacional en la empresa de Diseño e Ingeniería Guantánamo**

#### **2.3.1 Resultados de la Etapa I**

##### **Paso 1 Conformación de un Grupo Técnico Asesor**

Para la conformación del GTA se tienen en cuenta los criterios propuestos, con su debido análisis por los miembros del Consejo de Dirección de la entidad. A continuación, se describe cada uno de los criterios:

- 1) Cantidad de integrantes: Por la complejidad de la organización y al presentar diferentes direcciones, se considera que deberán participar:
  - Dirección General: 2 representante.
  - Dirección de Operaciones: 1 representante por cada dirección de proyectos (3) y por el Grupo de Topografía
  - Dirección de Negocios: 1 representante
  - Dirección Técnica: 1 representante
  - Dirección Contabilidad y Finanzas 1
  - Dirección de Capital Humano: 1
  - Dirección de Aseguramiento: 1.
  - Un recién graduado en etapa de preparación de cualquier estructura de la organización

Según estas consideraciones el GTA estará conformado por 13 miembros.

- 2) Composición por sexo: Se valora en la selección un balance adecuado de género.
- 3) Experiencia: Fue criterio de inclusión que los miembros del grupo asesor hayan laborado como mínimo 5 años en la organización, a excepción de los recién graduados en la etapa de preparación, con conocimiento técnico y de la organización en sentido general, permitiendo una mayor calidad de las ideas aportadas.
- 4) Categoría ocupacional: Se incluyen trabajadores de todas las categorías ocupacionales, tratando que los resultados a obtener sean integrales, además de obtener la mayor cantidad de alternativas posibles.
- 5) Nivel de conocimiento de las variables dimensiones objeto de estudio: Para el éxito de este criterio, se realizará posterior a la selección un paso de sensibilización y capacitación.

Los miembros, su categoría ocupacional, experiencia, categoría científica y el sexo se muestran en la tabla 4.

Tabla 4 Miembros del Grupo Técnico Asesor

No	NOMBRE	CARGO	Categoría	Categorización	Años de Exp.	Sexo
01	Rosalina Fournier Frometa	Directora General	MsC	Instructor	31	F
02	Crecencio Reyes García	Especialista A de Proyecto e Ingeniería	MsC	Instructor	38	M
03	Edgardo Alcántara de la Cruz	Especialista B en Gestión de Recursos Humanos		Instructor	29	M
04	Argelio Rodríguez Entenza	Encargado de Almacén		Instructor	35	M
05	Pedro A García Durruthy	Especialista C de Proyecto e Ingeniería			3	M
06	Geovany de la Cruz Londres	Chofer D			24	M
07	Mariana Maturell Bravo	Especialista C Contabilidad y Finanzas			19	F
08	Anaisa Hardy Montoya	Secretaria Ejecutiva			30	F

09	Hayde Oslé Rodríguez	Especialista A de Proyecto e Ingeniería		Instructor	20	F
10	Dania Izaguirre Laffita	Especialista A de Proyecto e Ingeniería			31	M
12	Yanileidis Lao Ferrer	Auditor Principal			12	F
13	Magaly Santos Vázquez	Espec. en Gestión de la Calidad		Instructor	33	F

Fuente: elaboración propia

### **Paso 2** Evaluación del cumplimiento de las premisas

En un primer paso se evalúa el cumplimiento de las premisas establecidas de manera que estén creadas las condiciones favorables para la aplicación del procedimiento. De este análisis se observa la existencia de condicionantes favorables, así como, la disposición y compromiso de la máxima dirección de la organización hacia la aplicación del procedimiento.

Queda además conformado el GTA, para su aplicación, estudio y evaluación, evidenciándose el grado de cumplimiento de las premisas señaladas, por lo que se continúa la implementación del procedimiento.

### **Paso 3** Sensibilización y capacitación

Para la sensibilización inicial con el problema y la familiarización con los aspectos generales del procedimiento se despliegan diferentes sesiones de trabajo con el GTA y los miembros del Consejo de Dirección.

Se realiza la sensibilización, a través de un entrenamiento a los miembros del Consejo de Dirección de GENEDIS y del GTA presentando la terminología y aspectos generales del procedimiento. Como resultado se reconoce la oportunidad que genera la implementación del procedimiento en el marco de la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial y como una herramienta de trabajo a utilizar por la administración, manifestándoles a los participantes la necesidad de formar determinadas capacidades cognoscitivas.

Según las necesidades planteadas se planifican y realizan las siguientes acciones:

- a. Se desarrolla un taller pretendiendo que el GTA adquiriera los conocimientos necesarios sobre el estado del arte del clima organizacional, brindando algunos

elementos teóricos que permitan profundizar en el tema (cantidad de participantes: 13).

- b. Un curso de capacitación a los miembros del Consejo de Dirección de GENEDIS, al GTA y trabajadores seleccionados, en el manejo de las herramientas contenidas en el procedimiento para su mejor comprensión, el trabajo en grupo, así como, el uso, de las técnicas de generación de ideas y solución de problemas (cantidad de participantes: 20).

Como complemento se acuerda con los miembros del Consejo de Dirección desarrollar un programa para el fortalecimiento de las capacidades administrativas de la organización partiendo de posteriores diagnósticos en función de la necesidad de aplicar herramientas que posibiliten una eficiente y eficaz gestión empresarial.

### **2.3.2 Resultados de la Etapa II**

#### **Paso 4** Diagnóstico del clima organizacional

##### **Actividad 4.1** Elaboración de técnicas para captar información

En el análisis documental se consultan un conjunto de informes y documentos disponibles de forma ordenada y coherente<sup>4</sup>. Partiendo de que las fuentes secundarias de información consultadas no suplen las necesidades de información requeridas, se hace necesario utilizar otras técnicas como son la entrevista y la encuesta para compendiar las evidencias.

En este sentido se confeccionan la guía cuestionario y entrevista que se muestra en el **anexo 5** y **6** respectivamente. A partir de las variables socio psicológicas con influencia en el clima, seleccionadas en el Capítulo 1, se incluyen 76 ítems en forma de preguntas para su valoración.

Para determinar el grado en que el instrumento (cuestionario) para evaluar el clima organizacional realmente mide cada una de las dimensiones a estudiar, se recurre a

---

<sup>4</sup>Actas del Consejo de Dirección, Estrategia de Desarrollo de GENEDIS hasta el 2030, Actas de las reuniones del Sindicato (Año 2019, 2020), Actas de las auditorías externas (Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad 2020, Sistema de Salud y Seguridad en el Trabajo 2020)

la validación mediante experto, para estimar la validez de contenido de la propuesta y valorar el grado en que cumple con el objetivo para el cual fue construido.

A los expertos se les solicitan sus criterios mediante el método de agregados individuales -evitando en las circunstancias de pandemia al inicio del año, la movilidad del grupo- sin exigir que se reúnan todos en un lugar determinado. Se les envía el cuestionario conjuntamente con las hojas para la evaluación (**anexo 7**) de las respuestas y el sentido positivo o negativo de los ítems por variables, unido a una planilla (**anexo 8**) donde aparecen los criterios de consulta a consideración de Arias (2019).

Después de recibida la totalidad de las respuestas, se procesa la información en la cual se muestra el valor de la media de las calificaciones (tabla 5) para cada criterio, ponderados en una escala ordinal entre 1 y 5, siendo este último la máxima calificación. Sobre la base de la métrica diseñada se observan -en su mayoría- altas calificaciones - entre 4,70 y 4,90- lo que indica que han sido evaluados próximos al mejor valor, ajuste o acuerdo (5) con la solicitud que se le presentó. Esto certifica, por esta vía la validez del cuestionario.

Tabla 5 Estadísticos de validez y fiabilidad

<b>Estadísticos descriptivos</b>	N	Media
Consistencia teórica del cuestionario	8	4,80
Coherencia lógica entre las variables e ítems para evaluarlas	8	4,70
Claridad y consistencia de las preguntas	8	4,85
Factibilidad de aplicación cuestionario	8	4,90
Importancia de los resultados que brindará	8	4,80
Necesidad y actualidad de la herramienta de evaluación elaborada	8	4,70
<b>Estadísticos de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach 0,828	N de criterios 6	

Fuente: tomado de SPSS.21.0

Las opiniones se someten a prueba de fiabilidad a través del coeficiente Alpha de Cronbach, por el método de la varianza de los ítems alcanzando una confiabilidad de 0,828 (tabla 5).

Se complementa con el cálculo del coeficiente de concordancia ANOCHI<sup>5</sup> cuyos resultados son avalados en la tabla 6. Se realiza el análisis de consistencia de las evaluaciones de los expertos, los que indican una elevada o muy buena fiabilidad<sup>6</sup>:

Tabla 6 Resultados del coeficiente ANOCHI aplicado al criterio de expertos

	Consistencia teórica del cuestionario	Coherencia lógica entre las variables e ítems	Claridad y consistencia de las preguntas	Factibilidad de aplicación cuestionario	Importancia Resultados	Necesidad y Actualidad	
Índice de discrepancia	0,16	0,19	0,21	0,13	0,09	0,16	
Coeficiente de concordancia	0,84	0,81	0,79	0,87	0,91	0,84	<b>0,84</b>

Fuente: elaboración propia

Las discretas discrepancias en los promedios obtenidos por criterio, a juicio del autor, no ofrecen sesgos suficientemente significativos como para modificar los resultados, validado por el coeficiente de concordancia ANOCHI de 0,84. Posteriormente se hace necesario recopilar la información que posibilite realizar el diagnóstico.

#### **Actividad 4.2** Aplicación de instrumentos y procesamiento de la información

Para la aplicación de la entrevista se tienen en consideración sus objetivos, así como, los momentos -introdutorio, de desarrollo y cierre. La misma se realizó a ocho<sup>7</sup> miembros del Consejo de dirección.

<sup>5</sup> Se utilizan los criterios propuestos por Fernández (2015) y Mirabal (2018) quienes plantean que la prueba ANOCHI expresa el acuerdo efectivo mostrado en los datos en relación con el máximo acuerdo posible (perfecto), alcanzando valores en un rango de 0 a 1. Determina posibles diferencias de evaluaciones de rango entre pares de jueces.

<sup>6</sup> Se establece una aceptable fiabilidad para índice entre el rango 0,61-0,80 y elevada o buena superior a 0,80.

<sup>7</sup> MsC, Arq. Rosalina Fournier Frómeta, Ing. Oscar Thompson Wint, MSC, Lic.Sandra A. Pico Mora, Ing.Marina Pérez Barthelemy, Arq.Yaline Sarquíz Montoto, Ing.Yornais Leyva Quert, Lic.Yanileidis Lao Ferrer, Lic. Magaly Santos Vázquez.

Para la aplicación del cuestionario a los trabajadores, previamente se seleccionó una muestra (n), siguiendo los elementos aportados por Fisher y Espejo (2004), el cual propone la fórmula siguiente:

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{P(1-P)}{N}}$$

Donde:

P: Probabilidad de éxito, puede asumir valores entre 0,1 y 0,9, en este trabajo se asume 0,5.

E: Error muestral, se asume un 5%.

Z: Nivel de Confianza, se asume el 95%.

N: Población.

Para una población finita de 106 trabajadores, se calcula la muestra, ya que por las medidas adoptadas por el Estado y el Gobierno cubano en el contexto de la COVID-19, no todos se encontraban presenciales en la institución, lo que podría incidir sobre los resultados. Una vez realizado el cálculo, la muestra resultante es de 83 personas. La recogida de la información se extendió dos semanas y se dividió la aplicación del mismo en dos momentos por su larga extensión (tres dimensiones en la primera semana y tres en la segunda).

En el caso de los trabajadores acogidos al tele trabajo se les envió el cuestionario vía email y se recogieron el día de encuentro en la organización correspondiente (viernes). Los restantes encuestados permanecían en la empresa. Para la selección de los encuestados se utilizó un muestreo aleatorio simple, según disponibilidad y voluntariedad de los mismos.

La información aportada se vació en forma de datos en una tabla con el apoyo del Microsoft Excel soportado sobre Windows 10, y apoyado en el procesamiento por el software estadístico profesional para el procesamiento de los datos cuantitativos se utilizó el Programa Statistical Package For Social Science (SPSS, Versión 21.0). Los resultados procesados se muestran en el siguiente paso.

### Paso 5 Determinación de las brechas en el clima organizacional

Partiendo de los datos recopilados se detallan los elementos que inciden específicamente en cada una de las dimensiones valoradas, desde las variables socio psicológicas con mayor incidencia, según los criterios de los trabajadores encuestados y los resultados procesados. Cada uno de estos resultados se resume a posteriori a partir del Índice de Brecha estimado.

La dimensión factores organizacionales (figura 7) en su conjunto se puede considerar como una fortaleza de la organización, a partir de que todas las variables que la conforman están evaluadas en un rango entre 3.48 y 4.29 puntos.

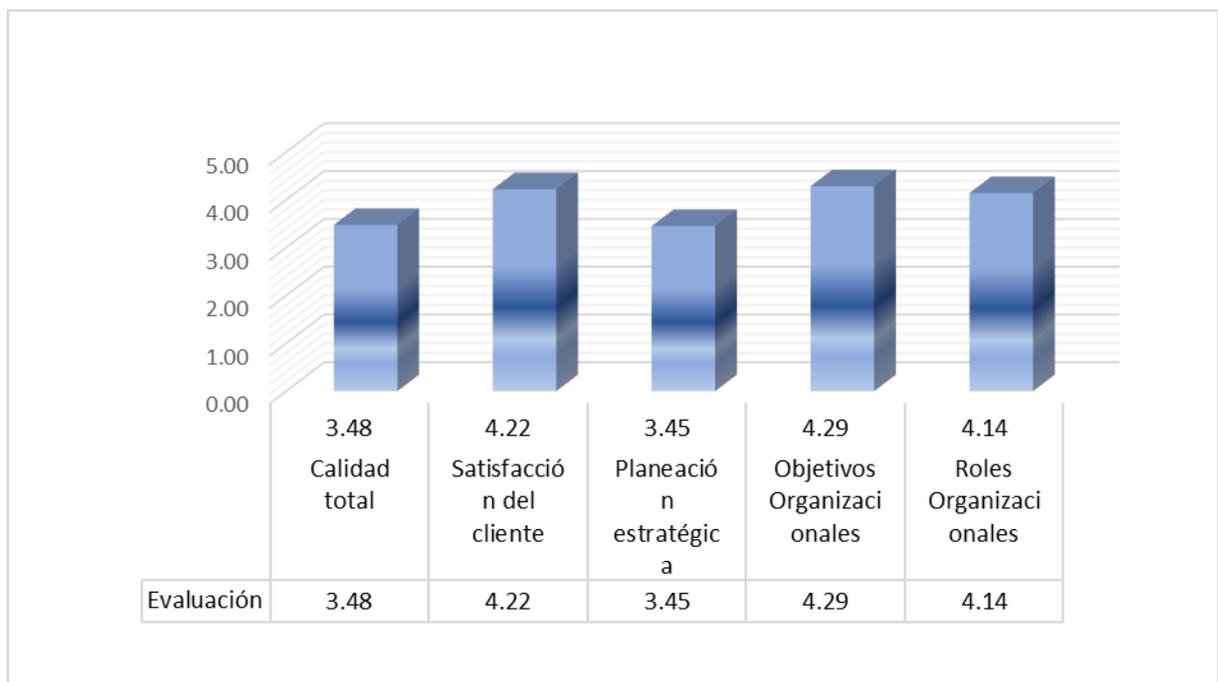


Figura 7 Resultados sobre los factores organizacionales

Fuente: elaboración propia

Las respuestas dadas fueron revelando el conocimiento mostrado por los empleados 7los objetivos de la organización, que el trabajo está enfocado en lo fundamental a la satisfacción del cliente y que la calidad es la carta de presentación de la organización.

En la exploración de la dimensión cooperación (figura 8) se pudo comprobar la existencia de buenas relaciones laborales entre los miembros de la organización según expresa el indicador de relaciones intergrupales (4,1).

Se constata que predominan condiciones positivas para que las relaciones sean favorables, se infiere que el vínculo que las caracteriza es predominantemente afectivo, esto se visibiliza en la variable: colaboración - competencia la que, aunque alcanzan una menor puntuación (3,8 puntos) que la anterior, muestra un nivel de brecha poco significativo (1,2), catalogando esta dimensión como una fortaleza para GENEDIS.

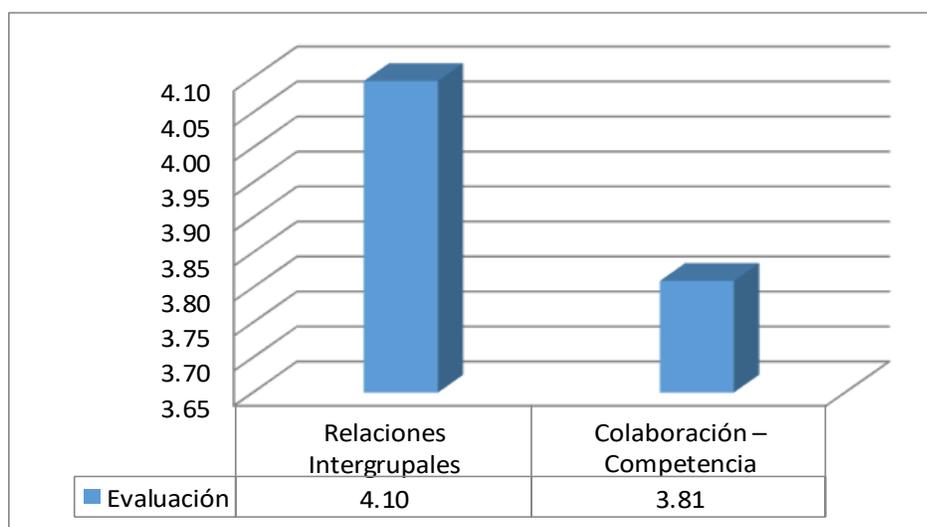


Figura 8 Resultados de la dimensión cooperación

Fuente: elaboración propia

El proceso de comunicación es clave para la generalización y retroalimentación de las metas y acciones de mejora en los procesos organizacionales. Los resultados del comportamiento de la variable comunicación no se pueden catalogar de favorables (figura 9).

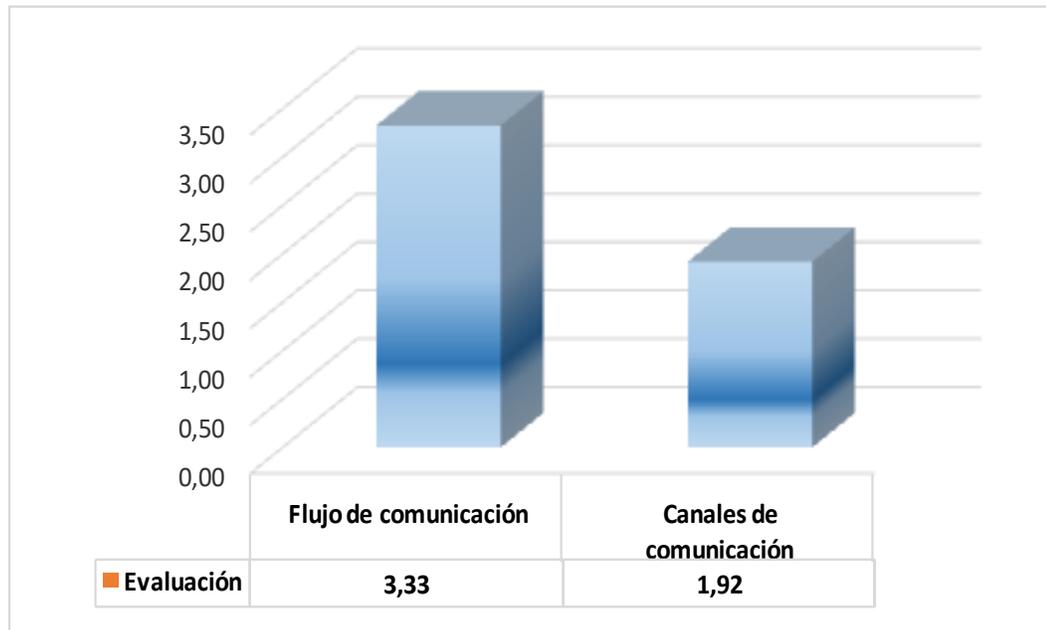


Figura 9 Resultados de la dimensión comunicación

Fuente: elaboración propia

Esto asociado a las debilidades evidenciadas en los canales de comunicación, donde 79 trabajadores -representativos del 92%-consideran que no se utilizan las asambleas sindicales como un esencial mecanismo de información, dado por la inestabilidad en la realización de estas, máxime si se ha incrementado el trabajo a distancia y el tele trabajo en la organización, lo cual crea una brecha entre los códigos de información que se manejan entre la máxima jerarquía y los trabajadores. Se impone una inmediata intervención para lograr una coherencia en las acciones y coordinación entre esfuerzos, exigencias y resultados esperados.

En el clima organizacional la motivación es esencial para el desarrollo y la salud de las organizaciones. En GENEDIS se muestra un interés especial por parte de la alta dirección para mantener aceptables niveles de motivación, a través de políticas trazadas, no obstante, se muestran signos de insatisfacción entre los trabajadores, al evaluar algunas de las variables plasmadas en el cuestionario.

En la variable Estimulo a la Creatividad y la Innovación, el 75% de los encuestados no la valoran como satisfactoria, al no ser estimulado de manera sistemática antes aportes notables y la no utilización en toda su manitud de métodos participativos de

dirección, en función de incentivar el interés colectivo e individual por la innovación (figura 10).

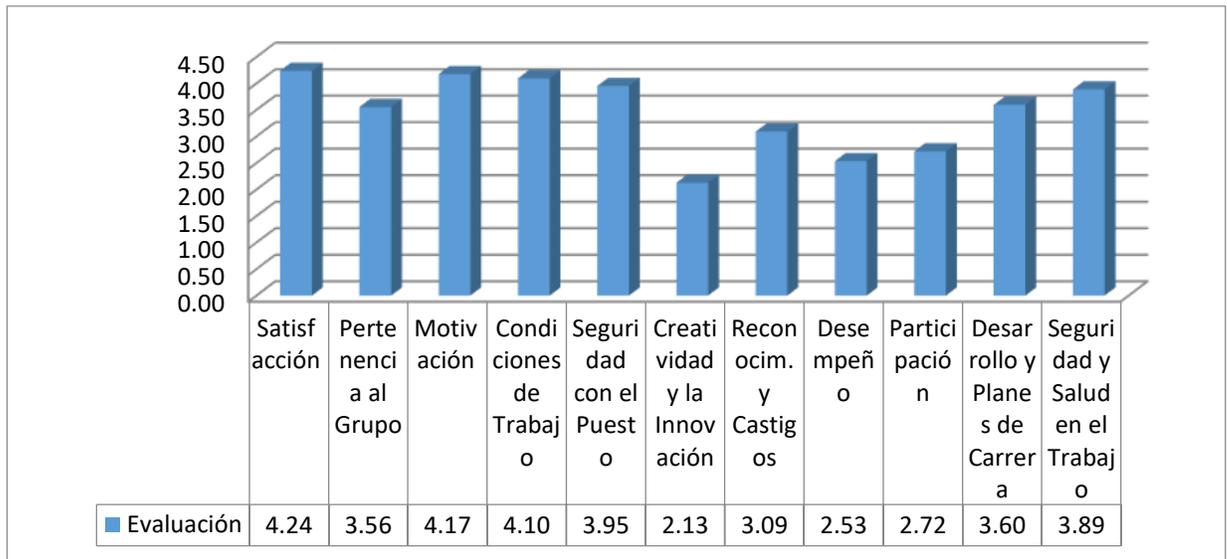


Figura 10 Resultados de la dimensión motivación

Fuente: elaboración propia

Se deberá potenciar la integración y cooperación con los centros de Educación Superior del territorio y de otras provincias, para poder acercar a los docentes e investigadores a las necesidades que presentan los trabajadores, por medio de proyectos articulados de investigación, soluciones prácticas e innovadoras y propiciar espacios de intercambio continuo entre estos centros y la empresa como una vía más para que los niveles de creatividad e innovación se incrementen.

En la evaluación del desempeño la apreciación de los empleados en niveles superiores al 79%, no la consideran positiva. Esto lo sustentan, a partir de la no discusión hombre a hombre donde como proceso de retroalimentación la administración podría conocer sus criterios, situación esta que conspira en el proceso de mejora de los resultados

En cuanto a la participación, más del 62 % de los trabajadores se encuentran en totalmente desacuerdo o en desacuerdo, con los resultados. Si tenemos en cuenta que hoy es una realidad que las organizaciones de éxito traten a su personal como una fuente fundamental de competitividad, es crucial contar en todo momento con su participación en las decisiones que lo involucran. Esto acrecentaría su nivel de

estimulación, su sentido de pertenencia, teniendo en cuenta que la motivación es un elemento articulador de procesos grupales, sociales, emocionales que dirigen y regulan el comportamiento humano a partir de sus propios intereses.

Medir el impacto del liderazgo es propicio cuando existe una identificación entre los miembros de la organización y el líder, sus objetivos, creencias y valores, lo que indudablemente mejora el desempeño de las personas y el grupo (figura 11). En el diagnóstico efectuado el 76% de los trabajadores refieren el no estar de acuerdo con su participación en la toma de decisiones importantes en la organización, mientras que el 17 % lo asumen como, que a veces se le tiene en cuenta y otras no, mostrándose en estos aspectos que el proceso de toma de decisiones en la entidad muestra un alto nivel de centralización.

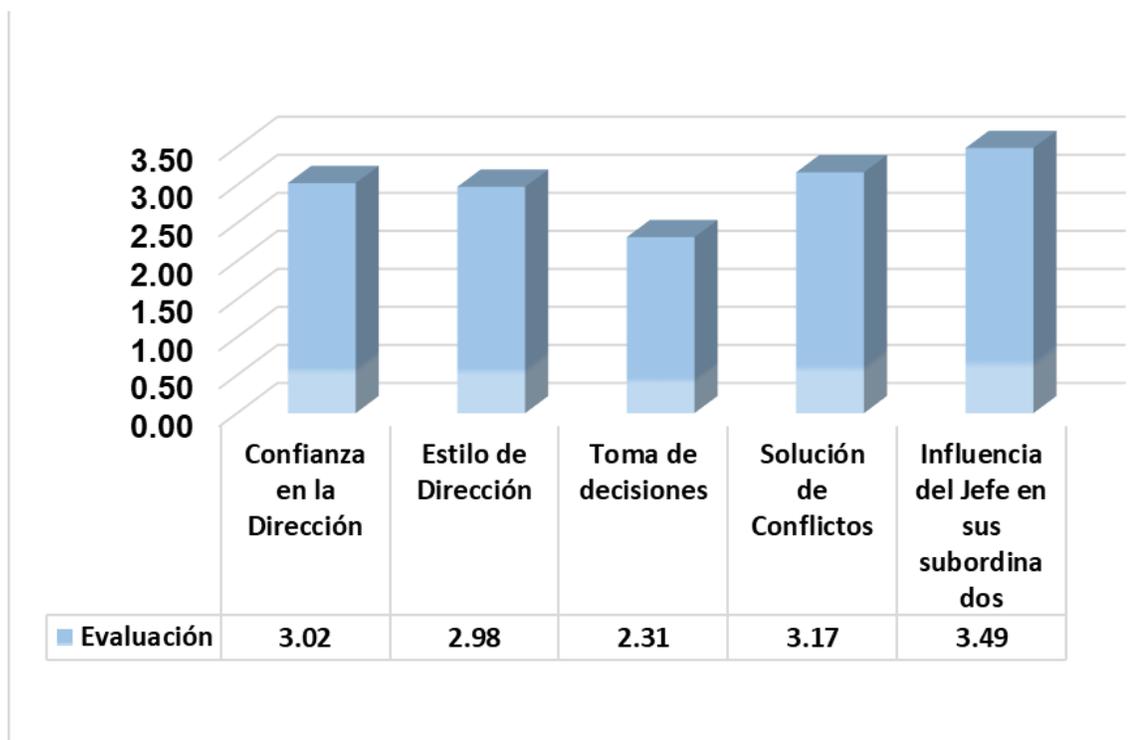


Figura 11 Resultados de la dimensión liderazgo

Fuente: elaboración propia

En contraposición a lo visualizado en la variable toma de decisiones, la influencia del jefe en su subordinado alcanza una evaluación de 3,49, revelando la presencia de lazos afectivos y emocionales positivos entre los líderes y sus grupos y la

conformación de ambientes laborales fuertes. Esto puede contribuir al mejoramiento de la eficacia organizacional, potencialidad que debería ser tomada en cuenta por la alta dirección para el proceso de toma de decisiones debilitado según mostró el comportamiento de la variable.

En la medida en que sea reconocido el esfuerzo realizado al cumplir sus labores con una justa evaluación de su desempeño, el nivel de motivación del empleado aumenta. Si a esto se suma, la entrega oportuna de recompensas organizacionales y estas compensen las metas personales de este, aumentará el nivel de pretensión por alcanzar determinada meta u objetivo (figura 12).

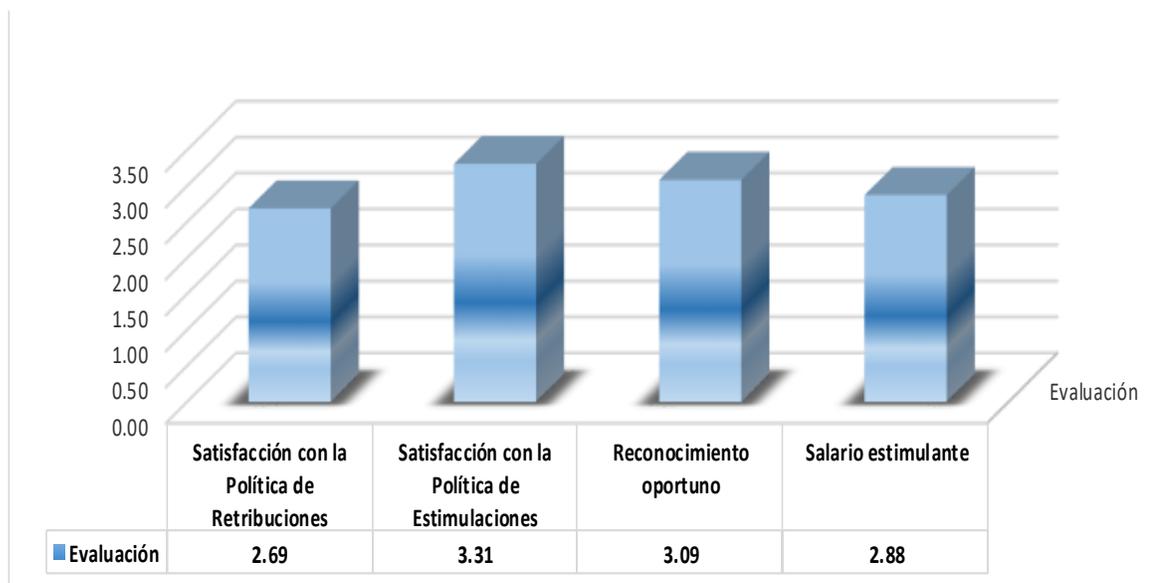


Figura 12 Resultados de la dimensión recompensa

Fuente: elaboración propia

En lo relacionado con la satisfacción con la política de retribución el 75 % se encuentran en desacuerdo con la Política de Retribución y el 67% de los encuestados muestran insatisfacción a veces con la política de Estimulación.

Se considera que esta afectación es multifactorial, lo esencial en este criterio es delimitar cómo la máxima dirección de la organización, pueda incidir de manera directa para que esta retribución se realice, en lo fundamental, por el esfuerzo realizado y el resultado del trabajo. Se deberá reforzar la estimulación moral, el estímulo a las iniciativas y la creatividad como vía de alcanzar un mayor nivel de motivación y autorrealización de los empleados

Una vez detallados los resultados internos de las dimensiones y variables asociadas al clima se procede entonces a su medición y se describen los resultados, a partir de la utilización del Índice de Brecha, los cuales se resumen en la figura 13.

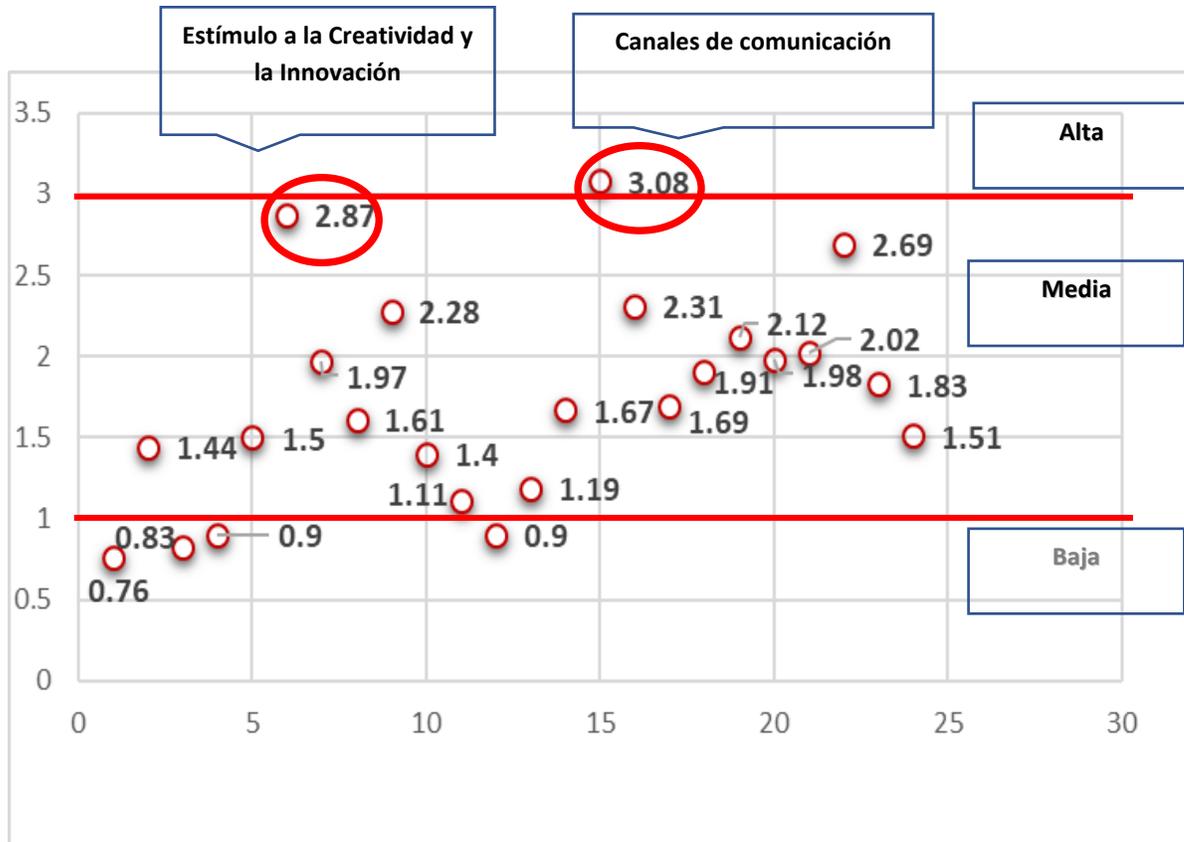


Figura 13 Índice de Brecha

Fuente: elaboración propia

En la generalidad de las variables analizadas las desviaciones que se producen están valoradas de medias, pero no alcanzan el estado deseado. No obstante, se deberá atender el Estímulo a la Creatividad y la Innovación con una brecha de 2,87, teniendo en cuenta que, a partir del alto nivel educacional de la fuerza de trabajo con que cuenta la organización, esto puede constituir causas para el éxodo de personal si no explotada la calificación correctamente.

Además, se deberá prestar atención a la variable: canal de comunicación, la cual presenta un alto nivel de brecha, y se aleja mucho del estado deseado por la organización (tabla 7).

Tabla 7 Medición de la brecha en el clima organizacional

No.	Sub dimensiones	Estado deseado	Valor	Indicador de Brecha	Evaluación Brechas
<b>DIMENSIÓN: Motivación</b>					
1	Satisfacción con el Centro	5	4,24	0,76	baja
2	Sentido de Pertenencia al Grupo	5	3,56	1,44	media
3	Motivación por el Trabajo	5	4,17	0,83	baja
4	Condiciones de Trabajo	5	4,10	0,90	baja
5	Seguridad de Conservar el Puesto	5	3,95	1,50	media
6	Estímulo a la Creatividad y la Innovación	5	2,13	2,87	media
7	Reconocimientos y Castigos	5	2,53	1,97	media
8	Evaluación del Desempeño	5	3,09	1,61	media
9	Participación	5	2,72	2,28	media
10	Programas de Desarrollo	5	3,60	1,4	media
11	Seguridad y Salud en el Trabajo	5	3,89	1,11	media
<b>DIMENSIÓN: Cooperación</b>					
12	Relaciones Intergrupales	5	4,10	0,9	baja
13	Colaboración – Competencia	5	3,81	1,19	media
<b>DIMENSIÓN: Comunicación</b>					
14	Flujo de comunicación	5	3,33	1,67	media
15	Canales de comunicación	5	1,92	3,08	alta
<b>DIMENSIÓN: Recompensa</b>					
16	Satisfacción con la Política de Retribuciones	5	2,69	2,31	media
17	Satisfacción con la Política de Estimulaciones	5	3,31	1,69	media
18	Reconocimiento oportuno	5	3,09	1,91	media
19	Salario estimulante	5	2,88	2,12	media
<b>DIMENSIÓN: Liderazgo</b>					
20	Confianza en la Dirección	5	3,02	1,98	media
21	Estilo de Dirección	5	2,98	2,02	media
22	Toma de decisiones	5	2,31	2,69	media
23	Solución de Conflictos	5	3,17	1,83	media
24	Influencia del jefe en sus subordinados	5	3,49	1,51	media

Fuente: elaboración propia

Si se tiene en cuenta además el actual contexto de cambios, la tendencia al alza en los precios, los déficit en la oferta de bienes y servicios de calidad, así como la incertidumbre asociada al proceso de reordenamiento monetario y financiero que se

anuncia, se deberá tratar desde la Estrategia de la entidad variables que están deterioradas y pueden incidir negativamente en las relaciones laborales de la empresa, la permanencia de la fuerza laboral y los resultados y la productividad de la misma.

Estas variables que también presentan un IB medio, pero que son reincidentes en los temas de conversación en las reuniones de la institución y en estudios precedentes realizados por el investigador son: Sentido de Pertenencia al Grupo, Reconocimientos y Castigos, Evaluación del Desempeño, Participación, Programas de Desarrollo y Planes de Carrera, Satisfacción con la Política de Retribuciones, Satisfacción con la Política de Estimulaciones, Reconocimiento oportuno y Salario estimulante.

A modo de resumen, se refleja un favorable estado del clima organizacional en la empresa, aunque se induce que algunas insuficiencias existentes, previamente analizadas, están generando criterios valorativos alejados de las acciones que ejecuta la organización para el bienestar de los trabajadores y el desarrollo organizacional. Se impone entonces, establecer acciones que contribuyan a minimizar las problemáticas que desde un enfoque sistémico se beneficie los procesos organizacionales.

#### **Paso 6** Proyección de metas y acciones relacionadas con la brecha en el clima organizacional y su gestión

Partiendo de los resultados del diagnóstico, en conjunto con el consejo de dirección y el EqEx se realiza una sesión de trabajo para realizar las proyecciones pertinentes. Luego de formalizados los objetivos y creadas las necesarias sinergias y comunicación se dividen los participantes en 4 mesas (equipos). Se presentan los resultados del diagnóstico, así como, los criterios fundamentales para establecer prioridades de intervención<sup>8</sup>. A las mesas se les solicita realizar propuestas de acciones por las diferentes dimensiones y con potencialidades para su

---

<sup>8</sup> 1) Posibilidad de implementación; 2) correspondencia con los Objetivos Estratégicos de la entidad; 3) posibilidad de reducir la brecha en las dimensiones; y 4) prioridad para la organización.

implementación. Esta actividad llevó varias sesiones de trabajo en el día -método Delphi-, dándose la posibilidad a los participantes de moverse del lugar convocado en busca de propuestas y consensos.

Se obtiene un extenso listado el cual se somete a reducción quedando a consideración de los criterios dados por las mesas las acciones y metas que se muestran en la tabla 8.

**Paso 7** Alineación de las metas asociadas al clima organizacional con los objetivos estratégicos de la organización

Una vez formuladas las acciones y analizados sus mecanismos de implementación, a través de la Estrategia de Desarrollo de la Empresa hasta el 2030, se procede a la adecuación de metas estratégicas como parte de las acciones correctivas o ajustes que se consideren sean necesarios para la mejora del clima organizacional en GENEDIS.

En este ejercicio se percibe que, en la Estrategia de la organización (**anexo 9**), no existían acciones que tuvieran que ver con ninguna de las problemáticas detectadas en esta investigación, y que las metas, acciones e indicadores propuestos estaban orientados fundamentalmente al cumplimiento de los indicadores directivos y de servicios de la institución. Esto conlleva a la actualización de la Estrategia, en función de las brechas detectadas y con una mayor orientación hacia los clientes internos.

Tabla 8 Plan de acción para la mejora del clima organizacional

Problemática	Objetivos	Acción a Desarrollar	Frecuencia	Responsable	Participan
<b>Dimensión: Comunicación</b>					
I. Deficiencias en la Comunicación	I.1 Promover el desarrollo de las habilidades comunicativas necesarias en los directivos.	1. Implementar cursos de conocimientos generales de comunicación, técnicas y habilidades, con la Universidad de Guantánamo y la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales, dirigidos a los directivos.	Cinco sesiones de una hora de duración	Director de Capital Humano, Especialista de Cuadros	Cuadros y Reservas
	-I.2 Capacitar a los directivos para desarrollar la habilidad de escucha en los trabajadores.	2. Desarrollar taller sobre ¿Cómo desarrollar la habilidad de escucha en los directivos durante las situaciones de toma de decisión? 3. Multiplicar seminarios recibido por parte de los directivos sobre la necesidad de desarrollar en los trabajadores esta habilidad	Una sesión de una hora	Director de Capital Humano, Especialista de Cuadros	Cuadros y Reservas
	I.3 Evitar que se produzcan interrupciones en la comunicación entre jefes y subordinados por la operatividad de los directivos	4. Capacitar a los directivos en la organización de su tiempo, y de sus subordinados, mediante talleres y seminarios	Dos sesiones de una hora	Director de Capital Humano, Especialista de Cuadros	Cuadros y Reservas
	I.4 Realizar un diagnóstico de comunicación organizacional	5. Abordar el comportamiento de la comunicación organizacional desde el punto de vista de liderazgo, trabajo en equipo, canales de información, comunicación asertiva y relaciones interpersonales	Mes de Noviembre/2020	Especialista en Comunicación	Trabajadores
	Estimular el uso de correcto de los canales de comunicación.	6. Desarrollar adecuados procesos de comunicación, mediante debates dirigidos con énfasis en la utilización de todos los canales de comunicación (formales e informales), para facilitar	Matutinos (semanales)	Especialista en Comunicación	Trabajadores

Problemática	Objetivos	Acción a Desarrollar	Frecuencia	Responsable	Participan
		el logro de las metas propuestas.			
	I.5 Evitar rumores, incertidumbre y descontento de los empleados.	7. Mantener permanentemente informados a los empleados, utilizando los matutinos, reuniones departamentales, asambleas sindicales, logrando que las informaciones fluyan en todas las direcciones.	Matutinos (semanales) Asambleas Sindicales (Mensuales)	Consejo de Dirección	Todos los Empleados
<b>Dimensión: Recompensa.</b>					
II. Insatisfacción con la Política de Retribuciones	- II.1 Perfeccionar la política de retribuciones para lograr mayor equidad y oportunidad así estimular los comportamientos deseados en los trabajadores, a partir del criterio de estos	8. Sistematizar las visitas a el área de residencia de los empleados para realizar reconocimiento público antes resultados satisfactorio en el trabajo, 9. Reconocimiento dentro del colectivo laboral. 10. Mejor utilización del pago por alto Desempeño antes resultados notables en el trabajo 11. Motivar a la consecución de los objetivos trazados por la organización y los resultados obtenido por los empleados, mediante emulación inter direcciones, creando un ambiente positivo en el colectivo laboral	Casuísticamente, cuando la situación lo recomiende	Jefe inmediato, Director de Capital Humano	Empleados Seleccionados
	II.2 Debate Dirigido	12. Intercambiar ideas e información sobre el tema de la política de retribución, establecida por el país en el marco de la Tarea Ordenamiento	Una sesión de una hora	Director de Capital Humano	Trabajadores
<b>Dimensión: Motivación</b>					
III. Insatisfacción con elemento inherentes a la Motivación en el trabajo	III.1 Fomentar el estímulo a la creatividad el desarrollo de carrera y la innovación.	13. Incentivar en los trabajadores la oportunidad de capacitarse, actualizarse y desarrollarse profesionalmente, incorporando a diferentes cursos de postgrado	Visitas Mensuales a Centros de la Educación Superior.	Director Capital Humano.	Especialista de Capacitación

Problemática	Objetivos	Acción a Desarrollar	Frecuencia	Responsable	Participan
		(diplomado, maestría, doctorado). 14. Consolidar los acuerdos de colaboración con la Universidad de Oriente y Guantánamo referido a convertir a la organización en una unidad docente y crear un aula anexa en la que participen como profesores instructores nuestros profesionales categorizados. 15. Propiciar espacios de intercambio continuo entre las Universidad de Guantánamo, Universidad de Oriente y Universidad Central "Martha Abreu" y la empresa como una vía de estimular los niveles de creatividad e innovación dentro de la organización			
		16. Propiciar la generalización de las ponencias presentadas en el Fórum de Ciencia y Técnica, mediante el envío de las mismas a diferentes eventos nacionales e internacionales, así como su comercialización en caso que proceda luego de ser presentada a la oficina de propiedad industrial	Revisión Trimestralmente	Directora Técnica	Directores funcionales
		17. Incluir en el presupuesto anual fondo para estimular desde el punto de vista económico el desarrollo de investigaciones desarrollada en la organización	Anual	Director Capital Humano. Director Contabilidad y Finanzas	
	III.3 Demandar la aplicación correcta y sistemático del reglamento	18. Implementar de manera correcta, sistemática y coherente el reglamento de evaluación del	Mensual	Director General	Directores funcionales

<b>Problemática</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Acción a Desarrollar</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Participan</b>
	evaluación del desempeño de los trabajadores	desempeño, como vía de contribuir en la superación permanente de los trabajadores y aceptar responsabilidad por su desarrollo personal y profesional.			
	III.4. Propiciar la participación de los trabajadores en el proceso de planificación	19. Brindar mayor nivel de participación de los empleados en el proceso de elaboración de los planes mensuales y anuales, invitando a una representación de los mismo a la pre discusión en consejo de dirección, previo a la presentación al resto del colectivo y con ello favorecer su cumplimiento y establecer un mayor involucramiento de los mismo en el proceso de toma de decisiones	Mensual y anual	Director General	Directores funcionales
<b>Dimensión: Liderazgo</b>					
IV. Insuficiente preparación de los cuadros en el proceso de Toma de decisiones y en los métodos y estilos de dirección	IV. 1. Potenciar los espacios de participación de los trabajadores como vía primaria para la solución de problemas	20. Incrementar los niveles de participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones, manteniendo una retroalimentación permanente entre la administración y los empleados, utilizando para ello su participación en los órganos de dirección colectiva	Enero /2021	Director de General y Especialista de Cuadro	Directores funcionales y trabajadores
	IV.2. Mejorar el proceso de toma de decisiones	21. Planificar curso de capacitación para cuadros, para mejorar el proceso de toma de decisiones y métodos y estilos de dirección en el marco de los convenios de colaboración firmado con la Universidad de Guantánamo	Abril, mayo, junio 2021	Director de Capital Humano y Especialista de Cuadro	Cuadros

Fuente: elaboración propia

Como resultado de la alineación de las propuestas con las metas de la organización, se incorporan la totalidad de las acciones en 21 de los Objetivos Estratégicos de la Empresa y se incorporan dos nuevos objetivos estratégicos, quedando la alineación como se muestra de manera resumida en la tabla 9.

Tabla 9 Ajustes en los componentes de la planificación estratégica

<b>Problemática</b>	<b>Acción a desarrollar</b>	<b>Objetivo estratégico al que tributa</b>	<b>Objetivos específicos a los que tributan</b>	<b>Área funcional implicada en su implementación</b>
I. Deficiencias en la Comunicación	1,2,3,4,5,6,7	III	11	-Dirección de negocios
II. Insatisfacción con la Política de Retribuciones	8,9,10,11,12	I, IV	2,13	-Dirección de Contabilidad y Finanzas -Dirección de Capital Humano
III. Insatisfacción con elemento inherentes a la Motivación en el trabajo	13,14,15,16,17,18,19	I, II, IV, V	5,12,14,18,19	-Dirección de Capital Humano -Dirección Técnica -Dirección de Contabilidad y Finanzas
IV. Insuficiente preparación de los cuadros en el proceso de toma de decisiones y método y estilos de dirección	20,21	-Tributa al Objetivo General		-Dirección General

Fuente: elaboración propia

### **2.3.3 Resultados de la Etapa III**

#### **Paso 8** Presentación y discusión de los resultados

Durante todo el proceso de propuestas de acciones se continuó desarrollando un proceso de consulta con los trabajadores, donde se evaluaron las metas y las acciones propuestas, lográndose esclarecer, enriquecer y jerarquizar las presentadas, a partir de sus criterios, lo que sirvió también para mantener una adecuada participación y consenso.

Una vez elaborada la propuesta de intervención definitiva, se les presenta a los trabajadores un resumen de los aspectos esenciales encontrados en el estudio, y se somete a consideración el plan de acción transversalizado en la Estrategia de Desarrollo hasta el 2030.

Una vez analizado, se discute con el Consejo de Dirección por la importancia de contar con la aprobación quedando aprobado y resaltando el apoyo y el compromiso de los directivos en su implementación, dado que las acciones definidas facilitan la responsabilidad y pertinencia de las metas de la organización y perfecciona su planificación estratégica.

#### **Paso 9** Implementación de las acciones para la mejora del clima

La implementación de las acciones se desarrolló durante el año 2020. En este tiempo se trabajó en la creación y reforzamiento de los nuevos patrones de comportamiento, a partir de favorecer un liderazgo efectivo para conducir el cambio e identificar los factores que producen resistencia al cambio.

A partir de lo proyectado según las variables socio psicológicas más afectadas con influencia en el clima, las acciones que mayor grado de ejecución tuvieron fueron:

- La realización de cursos de comunicación, técnicas y habilidades directivas con la Universidad de Guantánamo y la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales,
- Mejorar el proceso informativo, a través de los matutinos, reuniones departamentales, asambleas sindicales, logrando que las informaciones fluyeran con mayor prontitud y transparencia en todas las direcciones,

- Los intercambios de ideas e información sobre los procedimientos para la implementación de la política de retribución, establecida por el país en el marco de la Tarea Ordenamiento,
- La incorporación de mayor número de trabajadores en las capacitaciones, y en los planes diferentes cursos de postgrado, diplomados y maestrías que se ofertaron por la Universidad de Guantánamo, limitados por la pandemia, y
- Se consolidaron acuerdos de colaboración con la Universidad de Oriente y Guantánamo para convertir a la organización en una unidad docente y crear un aula anexa en la que participen como profesores instructores los profesionales que se lograron categorizar en la empresa.

El resto de las acciones se ejecutaron por debajo de lo planificado, por la complejidad del contexto, la necesidad de mantener un porcentaje de los trabajadores en la modalidad del trabajo a distancia y las nuevas incertidumbres generadas en el proceso de reordenamiento monetario y cambiario, así como en la reforma salarial.

A pesar de evidenciarse un ambiente favorable hacia la mejora de las relaciones interpersonales y patrones de comunicación efectivos en la entidad, se hace inminente reforzar el proceso de implementación de las acciones, en el contexto económico y social complejo que atraviesa la economía del país para el logro de las metas trazadas.

#### **2.4 Validación del procedimiento por criterio de usuarios**

Para indagar sobre la viabilidad de la aplicación del procedimiento desde el punto de vista de sus usuarios se utiliza la técnica de IADOV, la cual determina un índice de satisfacción global de los mismos. Se seleccionan como usuarios 13 miembros del Consejo de Dirección de GENEDIS que son considerados por el autor como usuarios claves de la propuesta y han tenido experiencias prácticas en su aplicación.

La técnica IADOV contempla la aplicación de una encuesta (**anexo 10**) formada por cinco preguntas: tres cerradas y dos abiertas. Esta constituye una vía indirecta para el estudio de la satisfacción ya que los criterios a utilizar se fundamentan en las relaciones que se establecen entre las tres preguntas cerradas -2, 5 y 6- las cuales se intercalan desconociendo el encuestado su relación.

Una vez aplicado el cuestionario y realizados los pasos de la técnica se observa que, aunque 12 encuestados respondieron “Sí” a la pregunta 2 y a la pregunta 6, luego al buscar la opción de respuesta “Sí” debajo de la pregunta 6 (tabla 10) y la intercepción con la respuesta a la pregunta 5 (Me gusta mucho) de igual manera 10 marcaron esta opción, por lo que en esta celda, que corresponde a la categoría 1 en el Cuadro Lógico de IADOV, están 9 de los encuestados ya que son los que presentan satisfacción plena; y los restantes 4 están en la celdas que intercepta la respuesta de “No sé” con “Me gusta más de lo que me disgusta” y “Me es indiferente”.

Los criterios de valoración se evidencian en el cuadro lógico de IADOV (tabla 10).

Tabla 10 Cuadro lógico de IADOV

<b>Pregunta 2. ¿Está satisfecho con el procedimiento propuesto?</b>									
<b>Sí</b>		<b>No sé</b>		<b>No</b>					
<b>Pregunta 6. Si pudiera elegir libremente una vía para mejorar el clima organizacional en GENEDIS, ¿elegiría un procedimiento con características similares al propuesto?</b>									
<b>Pregunta 5. ¿Le gusta el diseño del procedimiento propuesto?</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>No Sé</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>No Sé</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>No Sé</b>
Me gusta mucho	1 <sup>(9)</sup>	2	6	2	2	6	6	6	6
Me gusta más de lo que me disgusta	2 <sup>(3)</sup>	2	3	2	3	3	6	3	6
Me es indiferente	3	3	3	3	3	3 <sup>(1)</sup>	3	3	3
Me disgusta más de lo que me gusta	6	3	6	3	4	4	3	4	4
No me gusta	6	6	6	6	4	4	6	4	5
No puedo decir	2	3	6	3	3	3	6	3	4

Fuente: elaboración propia a partir de Arias (2019, p.99)

Para obtener el Índice de Satisfacción Grupal (ISG) con el procedimiento se tienen en cuenta los elementos mostrados en la tabla 11.

Tabla 11 Índices de satisfacción para la técnica IADOV

Sujetos con índice individual 1; 2; 3 ó 6; 4; 5	Índices de Satisfacción	
A	1	Máxima satisfacción
B	0,5	Más satisfecho que insatisfecho
C	0	No definido o contradictorio
D	-0,5	Más insatisfecho que satisfecho
E	-1	Máxima insatisfacción

Fuente: tomado de Arias (2019, p.101)

Luego se aplica la fórmula:

$$ISG = \frac{A * (+1) + B * (+0,5) + C * (0) + D * (-0,5) + E * (-1)}{N}$$

Donde:

- A, B, C, D y E, representan el número de sujetos con índice individual 1; 2; 3 ó 6; 4; 5 (que indican las categorías del Cuadro Lógico de IADOV);
- N representa el número total de sujetos encuestados (en este caso 13).

El Índice de Satisfacción Grupal (ISG) con el procedimiento se obtiene aplicando a las respuestas de los encuestados la fórmula que se muestra a continuación:

$$ISG = \frac{9*(+1)+3*(+0,5)+1*(0)+0*(-0,5)+0*(-1)}{13} = 0,807$$

A partir del cálculo, el ISG obtenido de 0,807 expresa una alta satisfacción de los usuarios con la propuesta teórica de procedimiento que se aplica en GENEDIS, quedando validado por esta vía.

## **Conclusiones del capítulo II**

- Se valida el procedimiento, a partir de su aplicación en la empresa de Diseño e Ingeniería, de la provincia Guantánamo demostrándose su viabilidad e importancia en la mejora de las relaciones laborales y el clima organizacional, a partir de la toma de decisiones sobre los ajustes necesario para reducir las brechas detectadas por las variables socio psicológicas afectadas.
- La aplicación del procedimiento posibilitó introducir ajustes en el proceso de planificación estratégica de la empresa, con un enfoque participativo, lo que dota a su Estrategia de Desarrollo hasta el año 2030 de una mejor orientación hacia sus clientes internos.
- La consulta a usuarios de GENEDIS, permitió demostrar la validez del procedimiento propuesto, así como la satisfacción con los resultados los que introducen mejoras en los procesos organizacionales.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

- 1.** El aporte teórico de la investigación enfatiza la integración de áreas conceptuales y teóricas vinculadas al clima organizacional y las variables socio psicológicas con mayor influencia, desde una perspectiva integradora y orientada a la mejora de las relaciones laborales, lo que en el contexto cubano actual incorporara matices y lógicas particulares.
- 2.** Se diseñó un procedimiento que consta de cuatro etapas y once pasos, fundamentado en el análisis de las variables socio psicológicas para la mejora del clima organizacional. Este contiene un conjunto de herramientas que permiten su aplicación y favorecen el cálculo de las brechas en cada una de las dimensiones del clima definidas, a partir de la incidencia de las variables socio psicológicas con mayor incidencia.
- 3.** La aplicación parcial del procedimiento en la empresa de Diseño e Ingeniería Guantánamo permitió determinar entradas para el ajuste de los objetivos estratégicos de la empresa en correspondencia con las brechas detectadas en el clima organizacional y las propuestas de mejora realizadas por los expertos implicados, los trabajadores y los directivos de la institución.
- 4.** El procedimiento desarrollado se valida por criterio de usuarios, sustentado en la aplicación de la técnica IADOV. Esta refleja una alta satisfacción de los usuarios clave con la propuesta, evidenciado en un alto índice de satisfacción grupal.

## **RECOMENDACIONES**

1. Continuar trabajando en la aplicación del procedimiento a fin de lograr la implementación de las acciones proyectadas asociadas a las brechas identificadas, así como establecer los indicadores que permitan monitorear los resultados.
2. A la comunidad científica especializada en el tema que continúe profundizando en posteriores investigaciones en elementos que complementen la propuesta de procedimiento como las pautas metodológicas para integrar el análisis de las variables socio psicológicas y su incidencia en el clima en las herramientas de la planificación estratégica empresarial.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, G.E. (2015) *Factores socio psicológicos asociados al clima laboral del personal administrativo de la Facultad de Ciencias Psicológicas de la Universidad de Guayaquil*. Master's thesis, Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Psicológicas.
- Argyris, C. (1957) *Personality and organization*. New York: Harper & Row.
- Arias, W.L., Masías, M.A., Justo, O. (2014) Síndrome de burnout y estilos de afrontamiento en una empresa privada. *Avances en Psicología*, 22(1), 75-88.
- Arias, M. (2019) Gestión pública local con enfoque de cadena de valor a escala municipal en cuba. Tesis Tesis doctoral sin publicar. Universidad "Hermanos Saíz Montes De Oca", Pinar de Rio
- Ávila, A. (2013) Diseño e implementación de un procedimiento metodológico para el diagnóstico de variables socio-psicológicas en organizaciones cubanas. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 1(5), 10-21.
- Ávila, A. (2016) Diseño de un modelo teórico metodológico para el diagnóstico sociopsicológico de la Efectividad Organizacional. *Revista Wímb Blu*, 11(2), 15-30. Recuperado de <http://revistas.ucr.ac.cr/index.php/wimblu/article/download/26149/26421>
- Bernardo, P. y Machuca, F. (2020) Capital humano: factor decisivo en la consolidación del perfeccionamiento empresarial en la empresa de diseño e ingeniería Guantánamo. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (265), 25-36.
- Boloy, E. (2017). Un estudio del clima organizacional en la Empresa Agroforestal El Salvador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (233), 11-21.
- Boloy, E. (2017a) Clima organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas y empresariales de la Universidad de Guantánamo. Tesis de maestría, Universidad de Guantánamo, Guantánamo, Cuba.
- Boloy, E. y Dolis, B. (2019) Estudio diagnóstico del clima organizacional en la unidad empresarial de base de transporte en San Antonio del Sur. *Revista*

- Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (253). Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/03/clima-organizacional-transporte.html>
- Calviño, M. (2014) *Cambiando la mentalidad comenzando por los jefes*. La Habana: Editorial Academia.
- Campbell, J.P. (1976) Psychometric theory. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (185), 200-222.
- Capote, R. (2018) *Modelo para la gestión del financiamiento del desarrollo local a escala municipal en Cuba*. Tesis de Doctorado en Ciencias Económicas. Universidad Hermanos Saíz, Pinar del Río.
- Cardona, D. y Zambrano, R. (2014) Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189.
- Casales, J.C. (1991) Entrenamiento socio-psicológico a dirigentes: algunas experiencias. *Revista Cubana de Psicología*, 8(2-3), 143-149.
- Chávez, L. (2014) *Modelo de comportamiento organizacional en la Educación Superior Tecnológica, para los Institutos Tecnológicos Descentralizados del Estado de Michoacán*. Tesis de doctorado. Universidad de Centro de Investigación y Desarrollo del Estado de Michoacán, México.
- Chávez, M.A., Macluf, J.E. y Beltrán, A.D. (2016) El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación. *Revista Ciencia Administrativa*, 1(11), 9-14.
- Chiavenato, I. (1990) *Administración de recursos humanos*. México: McGraw - Hill.
- Chiavenato, I. (2000) *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw - Hill Interamericana, S. A. Quinta edición.
- Chiavenato, I. (2004) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: McGraw - Hill Interamericana, S. A.
- Chiavenato, I. (2007) *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mexico: McGraw - Hill Interamericana, S. A.
- Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mexico: McGraw - Hill Interamericana, S. A.
- Dessler, G. (1979) *Organización y administración, enfoque situacional*. México: Prentice Hall Internacional.

- Feria, K (2017) Los riesgos psicosociales en el trabajo: un reto colectivo en el desarrollo laboral cubano. *Revista de Derechos Sociales*, 8(1), 174-205. Recuperado de: <https://www.upo.es/revistas/index.php/lex-social/article/view/2921>
- Feria, M. (2016) *Diagnóstico del clima organizacional en área administrativa del Hospital Pediátrico Octavio de la Concepción Holguín*. Trabajo de Diploma para optar por el título de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas, Universidad de Holguín, Cuba.
- Forehand, G. y Gilmer, B. (1964) Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361- 382.
- García S. (2015) Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Revista Entramado*, 11(1), 60-79. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n1/v11n1a05.pdf>.
- García, S. (2009) Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 43-61. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>.
- Goncalves, A. (1997) Dimensiones del clima organizacional. *Revista Sociedad Latinoamericana para la Calidad*, (97), 91-102. Recuperado de: <http://www.qualidade.org/articles/dec97/dec97.htm>
- Goncalves, A. (2000) Fundamentos del clima organizacional. *Revista Sociedad Latinoamericana para la calidad*, (38), 41-52.
- González, I.B., Melo, A P. y Limón, L.S. (2015) El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Revista Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>
- González, L. (2004) Consideraciones sobre algunos de los factores socio-psicológicos que influyen en la difusión y adopción de tecnologías. *Revista Pastos y Forrajes*, 27(4), 51-62.
- Halpin, A.W. y Crofts, D.B. (1963) The organizational climate of schools. *Midwest Administration Center, University of Chicago*, 11(7). Recuperado de:

<http://www.donpugh.com/education/questionnaires/theorganizationalClimateofschools.pdf>.

- Hall, R. (1972) *Organizaciones: estructura y proceso*. Madrid, España: Prentice-Hall Hispanoamérica, S.S
- Ivonet, M.M. (2016) *Modelo de gestión pública de la seguridad económica de las pensiones de vejez*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.
- Katz, D, y Kahn, R. (1972) *Psicología Social de las Organizaciones*. La Habana: Editorial Academia.
- Lewin, K., Lippit, R. y White, R.K. (1939) Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
- Likert, R. (1967) *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. y Gibson, J. (1986) *Nuevas formas para solucionar conflictos*. New York: Editorial Trillas.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968) *Motivation and organizational climate*. Boston: Division of Research, Harvard University.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1978) *Organizational Climate*. New York: Editorial Simón.
- Lussier, N. y Achua, F. (2016) *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. New York: Cengage Learning.
- Machorro, F., Rosado, M. y Romero, M. (2011) Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa*, 2(1), 30-35.
- Marchant, L. (2006) *Factores organizacionales críticos para fortalecer el alineamiento estratégico del personal*. Málaga: Editorial EUMED. Recuperado de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2005/lmr/1.htm>
- Maturell, M. (2019) Diagnóstico del clima organizacional en la empresa provincial de servicios a la salud. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 2019(6), 11-22. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/06/diagnostico-clima-rganizacional.html>
- Melinkoff, R. (1990) *Los procesos administrativos*. Caracas: Editorial Panapo.

- Mirabal, Y. (2018) *Modelo para la gestión pública de la calidad de vida a escala municipal en Cuba*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad Hermanos Saíz, Pinar del Río, Cuba.
- Oficina Internacional del Trabajo y Organización Mundial de la Salud. (1984) *Factores psicosociales en el trabajo*. Ginebra: Editorial OIT.
- Pace, C. (1968) *The concept of organizational climate*, en: R. Tagiuri y G. Litwin, *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
- Patterson, M., Warr, P. y West, M. (2004) Organizational climate and company productivity: the role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77(2), 193-216. Recuperado de <https://doi.org/10.1348/096317904774202144>.
- Payne, R. (1971) *Organizational climate: The concept and some research findings*. Florida: Prakseología.
- Peñalver, R. (2013) *Procedimiento como contribución al perfeccionamiento de la gestión del producto turístico de naturaleza*. Tesis de doctorado en Ciencias Económicas, "Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
- Pons, F.J., y Ramos, J. (2012) Influencia de los Estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 81-98.
- Pritchard, R.P. y Karasick, B.W. (1973) The Effects Of Organizational Climate On Managerial Job Performance And Job Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(1), 126-146.
- Pupo, G. (2018) *Tecnología para la gestión del Clima Organizacional con enfoque estratégico y sistémico*. Tesis de Doctorado, Universidad de Holguín, Holguín.
- Reichers, A. y Schneider, B. (1990) *Climate and culture: an evolution construct*. en Schneider, B. (Ed). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ribes, E., Pulido, L., Rangel, N. y Sánchez, E. (2016) *Socio psicología: Instituciones y relaciones interindividuales*. Madrid: Editorial La Catarata.

- Robbins, S. y Judge, T. (2009) *Comportamiento organizacional*. Mexico: PRENTICE HALL INC.
- Robbins, S.P. (1990) *Organization Theory: Structure, Designs and Applications*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Sampieri, R.H., Valencia, S.M. y Soto, R.C. (2014) Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Revista Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257.
- Schneider, B., Ehrhart, M.G., Macey, W.H. (2014) Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*. Recuperado de: <https://DOI: 10.1146/annurev-psych-113011-143809> SourcePubMed
- Segredo, A.M. (2013) Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. *Revista Correo Científico Médico*, 17(3), 344-352. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1560-43812013000300011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1560-43812013000300011)
- Silva, V. (1996) *El clima en las organizaciones: teoría, método e intervención*. Barcelona: EUB.
- Stoner, J.A., Edward, R., y Gilbert Jr, D.R. (1996) *Administración*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamerica, S.A.
- Tagiuri, R. (1968) *The concept of Organizational Climate*. en: R. Tagiuri Y G. Litwin (Eds), *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Boston: Harvard University Division of Research, Graduate School of Business Administration.
- Tamayo, M., Olivares, B. y Lozano, D. (2017) Metodología para evaluar el clima organizacional. *Revista de Cultura Física y deportes de Guantánamo*, 7(12), 50-61. Recuperado de: URL: <http://famadeportes.cug.co.cu>
- Vargas, T. (2013) *Modelo para la gestión de la capacitación orientada al desarrollo de competencias para el turismo sostenible en el ámbito local con enfoque de organización que aprende*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Pinar del Río, Pinar del Río, Cuba.
- Vega, D., Sandoval, J., Aguilar, M. y Giraldo, J. (2006) Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994–2005). *Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología*, 2(2), 329-349.

- Wehrich, H. y Koontz, H. (1994) *Administración: una perspectiva global*. 658/K82mE/11a. ed.).
- Zayas, A., Báez, S., Zayas, F. y Hernández, L. (2014) Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista. *Revista Investigación y Reflexión*, 23(2), 35-51.

## **ANEXOS**

## Anexo 1 Dimensiones del clima organizacional propuestas por varios autores

NO	Autor	Dimensiones o Variables
1.	Likert (1967)	Métodos de mando, características de las fuerzas motivacionales, características de los procesos de comunicación, características de los procesos de influencia, características de los procesos de toma de decisiones, características de los procesos de planificación, características de los procesos de control
2.	Litwin y Stringer (1968)	Estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, cooperación, estándares, conflictos, identidad, objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento
3.	Pritchard y Karasick (1973)	Autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura organizacional, recompensa, relación entre rendimiento y remuneración, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización en la toma de decisiones, apoyo
4.	Sudarsky (1977)	Conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad, salario
5.	Kolb (1986)	Responsabilidad, recompensas, conformismo, claridad organizacional, calor y apoyo, liderazgo
6.	Koys y Decottis (1991)	autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad, innovación
7.	Fernando (1995)	Trato Interpersonal, apoyo del jefe, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad organizacional, coherencia, trabajo en equipo, valores colectivos
8.	Hernández (2006)	Autonomía, integración, involucramiento comunicación, apoyo del supervisor, énfasis en el entrenamiento, ética, centralización, complejidad, tensión, estrés, poder, gobernabilidad, innovación y flexibilidad, reflexividad, claridad de las metas, esfuerzo, retroalimentación del desempeño, calidad.
9.	Méndez (2006)	objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación, control, de comportamiento, de calidad, de actitudes y creencias, de satisfacción y de información
10.	Chiang, Salazar, Huerta y	Autonomía: Cohesión, Confianza, Presión, Apoyo, Reconocimiento, Equidad, Innovación,

NO	Autor	Dimensiones o Variables
	Núñez (2008)	
11.	Arriola, Salas y Bernabé (2011)	Relación con la autoridad, Seguridad, Relaciones interpersonales, Retribución:
12.	Serrato (2011)	sentido de pertenencia, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, control, comunicación, proceso de cambio
13.	Fernández, Cobo y Figueroa (2015)	Relaciones interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección, Valores colectivos
14.	Lugo (2016)	Iniciativa de liderazgo, Eficacia en el trabajo, Visión y objetivos futuros, participación en la cohesión
15.	Escamilla, Núñez y Gómez (2016)	Motivación, Formación, Supervisión, Seguridad en el trabajo, Recursos en la organización, Condiciones generales de la organización
16.	Bustamante, Lapo y Grandón (2016)	Colaboración y buen trato, Cambio, Motivación laboral; Iniciativa participativa Desarrollo profesional; Apoyo al emprendimiento, Equipos y distribución de personas y material: Organización y desempeño, Estabilidad laboral, Comunicación y desarrollo, Autonomía y profesionalismo
17.	Segredo (2017)	Comportamiento Organizacional (Motivación, comunicación, relaciones personales y de trabajo). Estructura Organizacional (Funcionamiento, condiciones de trabajo, estímulo al desarrollo organizacional). Estilo de Dirección (Liderazgo, participación, solución de conflicto, trabajo en equipos)
18.	Boloy (2017a)	Liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo, reciprocidad
19.	Pupo (2018)	Relaciones sociales, liderazgo, comunicación, apoyo, compromiso, claridad organizacional, participación, trabajo en equipo, estructura organizacional, condiciones de bienestar, seguridad y salud en el trabajo, desarrollo de carrera, sistema de recompensa, sistema de evaluación, orientación al cambio

## Anexo 2 Asociación las variables socio psicológicas con el clima organizacional

Factores	Variables asociadas	Relación con el Clima Organizacional	Relevancia para la Investigación	Importancia para el Estudio del Clima Organizacional
Percepción de la Dirección	Confianza en la Dirección			
	Supervisión			
	Relaciones Jefe- Subordinados			
	Estilo de Dirección			
	Competencias de los Directivos			
Relaciones Interpersonales	Relaciones Individuo – Individuo			
	Relaciones Intergrupales			
	Colaboración – Competencia			
Identificación con la Organización	Confianza en los Trabajadores			
	Sentido de Pertenencia al Grupo			
	Proyección			
	Participación			
	Información			
	Integración a la Organización			
	Satisfacción con el Centro			
Percepción del Funcionamiento del Centro	Eficiencia			
	Perspectivas de la Organización			
	Comunicación			
	Eficacia			
	Capacidad de Adaptación y Autorrenovación			
	Capacidad de Aprendizaje			
	Trabajo en Equipo			
Satisfacción con el Trabajo	Motivación por el Trabajo			
	Condiciones de Trabajo			
	Seguridad de Conservar el Puesto			
	Estímulo a la Creatividad y la Innovación			

Factores	Variables asociadas	Relación con el Clima Organizacional	Relevancia para la Investigación	Importancia para el Estudio del Clima Organizacional
	Reconocimiento y Castigo			
	Satisfacción con la Política de Retribuciones			
	Satisfacción con la Política de Estimulaciones			
Políticas de Recursos Humanos	Selección de Personal e Inducción a la Organización			
	Programas de Desarrollo y Planes de Carrera			
	Evaluación del Desempeño			
	Protección e Higiene del Trabajo			
Administración Estratégica	Planeación Estratégica			
	Orientación a la Calidad Total			
	Orientación a la Satisfacción del Cliente			
	Establecimiento y Dominio de los Objetivos Organizacionales			
	Establecimiento y Delimitación de Roles Organizacionales			
Otras	Flujo de comunicación			
	Canales de comunicación			
	Reconocimiento oportuno			
	Salario estimulante			
	Toma de decisiones			
	Solución de Conflictos			
	Influencia del Jefe en sus subordinados			

### Anexo 3 Definiciones operacionales de las variables socio psicológicas analizadas

No	Variabes	Conceptualización
1.	Confianza en la dirección	Sentimiento de seguridad que genera en los trabajadores de la organización la capacidad de los directivos para la toma de decisiones correctas acerca de su trabajo y la solución de problemas
2.	Relaciones jefe-subordinado	sistema de incentivos y premios que la organización establece para motivar y recompensar a las personas que trabajan en ella
3.	Estilo de Dirección	Valoración de los trabajadores del centro acerca de la manera en que su jefe los dirige y la influencia de su estilo de dirección en los resultados del trabajo
4.	Influencia del jefe en sus subordinados	La acción y efecto de influir del jefe en su subordinado para alcanzar los objetivos deseados
5.	Solución de Conflictos	Es la forma de distencionar los ambientes laborales donde se generan desacuerdos e inconformidades por parte de los empleados en cualquier nivel de la misma, previniendo o evitando inconformidades y desacuerdos internos por medio de la utilización de las diferentes herramientas gerenciales que permiten resolver las diferencias prevaleciendo el interés general, pero acentuando en los casos particulares que pueden llegar a ser generadores de disputa en momentos específicos.
6.	Relaciones intergrupales	Valoración de los trabajadores acerca del carácter armónico de las relaciones que se establecen entre los diferentes grupos de trabajo y departamentos a lo interno de la organización.
7.	Colaboración – Competencia	Valoración de los miembros de la organización acerca del carácter de las relaciones interpersonales que se establecen en el trabajo; diferenciando entre aquellas relaciones basadas en la colaboración para el logro de los objetivos comunes y aquellas relaciones competitivas, en las que predomina el interés por los resultados individuales, en detrimento de los objetivos organizacionales.
8.	Toma de Decisiones	Es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir.
9.	Sentido de pertenencia al Grupo	Valoración de los trabajadores de la organización acerca de las relaciones que establece con su grupo de trabajo y sentido de pertenencia al mismo.
10.	Participación	Valoración de los trabajadores del centro acerca de sus posibilidades reales de participar y ejercer influencia en el funcionamiento de su puesto de trabajo y la organización e implicación de los mismos en las actividades organizacionales.
11.	Canales de Comunicación	Es el medio físico a través del cual se lleva a cabo un acto comunicativo, es decir, que sirve para el intercambio de información entre un emisor y uno o varios receptores, estos pueden ser formales e informales
12.	Satisfacción con el Centro	Estado emocional positivo o agradable presente en los trabajadores del centro que resulta, tanto del valor social que posee su organización, como de la manera en que la misma está orientada a la satisfacción de sus necesidades individuales.
13.	Flujo de comunicación	Es un proceso que se realizan en el interior de una organización según la estructura formal (organigrama) y éstos pueden ser manera descendente, ascendente u horizontal.
14.	Motivación por el Trabajo	Estado emocional positivo o agradable presente en los trabajadores de la organización que le imprime dirección a su sistema de actividad y disposición para el mantenimiento de las conductas relevantes en el ambiente laboral, y que resulta de la satisfacción de las necesidades individuales relacionadas con el trabajo en sí mismo.
15.	Condiciones de trabajo	Valoración que realizan los trabajadores del centro acerca de las condiciones objetivas en que realizan su trabajo y grado de satisfacción con las mismas.

No	Variabes	Conceptualización
16.	Seguridad de Conservar el Puesto	Sentimiento de seguridad de los trabajadores de la organización asociados a su permanencia y estabilidad en su puesto de trabajo, percibiendo que no serán trasladados a otro puesto o centro de trabajo sin justificación o consulta previa.
17.	Estímulo a la Creatividad y la Innovación	Sentimientos de libertad de los trabajadores de la organización relacionados con sus posibilidades reales para realizar de manera autónoma su trabajo, con espacios a la creatividad personal y la innovación y con oportunidades de expresar y desarrollar sus habilidades a través del mismo.
18.	Reconocimientos y castigos	Valoración que realizan los trabajadores de la organización acerca de la justeza y equidad de las políticas de la dirección relacionadas con el reconocimiento al trabajo bien hecho y las sanciones que se imponen por los errores que se cometen.
19.	Satisfacción con la Política de Retribuciones	Estado emocional positivo o agradable que manifiestan los trabajadores de la organización con relación a su salario, que resulta de la valoración que realizan acerca del grado en que su sueldo satisface sus necesidades básicas y se encuentra adecuado al nivel y calidad del trabajo que realizan
20.	Satisfacción con la Política de Estimulaciones	Estado emocional positivo o agradable que manifiestan los trabajadores de la organización con relación a la política de estimulaciones del centro, considerando los estímulos justos y adecuados a los resultados individuales y grupales dentro de la organización.
21.	Programas de Desarrollo y Planes de Carrera	Satisfacción de los trabajadores de la organización con las posibilidades reales que poseen de superarse y ascender a lo interno del centro.
22.	Evaluación del Desempeño	Valoración de los miembros del centro acerca de la justeza de la política de evaluación del desempeño de los trabajadores a lo interno de la organización y la utilidad que le ven a la misma para elevar su desempeño individual.
23.	Seguridad y Salud en el Trabajo	Valoración de los trabajadores de la organización acerca de la presencia de las condiciones de seguridad, higiene y protección necesarias en su puesto de trabajo para garantizar su buen estado de salud general.
24.	Planeación estratégica	Valoración de los miembros de la organización acerca del grado de coherencia entre los objetivos organizacionales, las estrategias establecidas por la dirección de la organización y las acciones que se llevan a cabo para implementarlas.
25.	Orientación a la Calidad Total	Valoración de los trabajadores acerca de la orientación de las estrategias del centro hacia el mejoramiento continuo de la calidad de los productos y/o servicios que ofrece.
26.	Orientación a la Satisfacción del Cliente	Valoración de los trabajadores acerca de la orientación de las estrategias del centro hacia la satisfacción de sus clientes, considerando como uno de los elementos más importantes de la planificación del trabajo las necesidades de los clientes y sus demandas y opiniones acerca de los productos y/o servicios que ofrece.
27.	Establecimiento y Dominio de los Objetivos Organizacionales	Valoración de los trabajadores acerca del grado de definición y claridad de los objetivos organizacionales y de su conocimiento por parte de los miembros de la organización para el desarrollo de su trabajo.
28.	Establecimiento y Delimitación de Roles Organizacionales	Valoración de los trabajadores acerca del grado de claridad que poseen con relación a su rol en la organización y las expectativas del resto del colectivo laboral y sus directivos acerca de dicho rol

\* La variable Protección e Higiene del Trabajo se actualiza con el nombre de Seguridad y Salud en el Trabajo.

\*\* La variable Comunicación por su importancia es convertida en una Dimensión del Clima Organizacional

#### Anexo 4 Cuestionario a expertos para asociar las variables socio psicológicas a cada dimensión del clima organizacional

Estimado experto, en este cuestionario se presentan la propuesta de relación resultante para asociar las variables socio psicológicas a cada Dimensión del clima organizacional. Para determinar el grado en que cada variable influye en el clima organizacional se le pide otorgar un valor entre 1 y 5 con la posibilidad de fracción, siendo cinco el mejor valor, relación o influencia posible otorgada.

No	Variables Conglomeradas/ Dimensiones	Valor otorgado (entre 1 y 5)
	<b>Cooperación</b>	
1.	Relaciones Intergrupales	
2.	Colaboración – Competencia	
	<b>Comunicación</b>	
3.	Flujo de comunicación	
4.	Canales de comunicación	
	<b>Motivación</b>	
5.	Satisfacción con el Centro	
6.	Sentido de Pertenencia al Grupo	
7.	Motivación por el Trabajo	
8.	Condiciones de Trabajo	
9.	Seguridad de Conservar el Puesto	
10.	Estímulo a la Creatividad y la Innovación	
11.	Reconocimientos y Castigos	
12.	Evaluación del Desempeño	
13.	Participación	
14.	Programas de Desarrollo y Planes de Carrera	
15.	Seguridad y Salud en el Trabajo	
	<b>Recompensas</b>	
16.	Satisfacción con la Política de Retribuciones	
17.	Satisfacción con la Política de Estimulaciones	
18.	Reconocimiento oportuno	
19.	Salario estimulante	
	<b>Liderazgo</b>	
20.	Confianza en la Dirección	
21.	Estilo de Dirección	
22.	Toma de decisiones	
23.	Solución de Conflictos	
24.	Influencia del jefe en sus subordinados	
	<b>Factores Organizacionales</b>	
25.	Planeación estratégica	
26.	Orientación a la Calidad Total	
27.	Orientación a la Satisfacción del Cliente	
28.	Establecimiento y Dominio de los Objetivos Organizacionales	
29.	Establecimiento y Delimitación de Roles	

Muchas gracias por su colaboración

## Anexo 5 Cuestionario para evaluar el clima organizacional

Instrucciones:

En este cuestionario se presentan preguntas acerca de situaciones que ocurren en cualquier organización laboral. Su objetivo es evaluar su percepción acerca del clima organizacional en la empresa, con el fin de planificar acciones que ayuden a incrementar la efectividad en el logro de los objetivos organizacionales.

Para cada pregunta hay varias respuestas posibles. Selecciona la que más se ajusta su percepción, márkela.

Muchas gracias por su colaboración.

A) A continuación aparecen una serie de afirmaciones relacionadas con la organización. Debes responder cada una de ellas en la hoja de respuesta, teniendo en cuenta la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	A veces en desacuerdo, a veces de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

B) Preguntas y/o afirmaciones:

No	Pregunta	1	2	3	4	5
1	En nuestro centro prima el principio de que la satisfacción de los trabajadores conlleva a alcanzar mejores resultados en el trabajo.					
2	En mi centro de trabajo se consulta previamente con los compañeros, antes de trasladar personal para otros puestos.					
3	Mi jefe se toma el tiempo necesario para encontrar una solución óptima ante algún problema.					
4	He sido estimulado en mi trabajo por aportes personales creativos.					
5	Mi salud está constantemente en peligro por estar expuesto a sustancias nocivas (sustancias químicas, radiaciones, etc.) en mi puesto de trabajo.					
6	Mis superiores buscan la participación de los trabajadores en la toma de decisiones importantes.					
7	Parte de mis expectativas laborales pueden ser satisfechas en mi grupo de trabajo.					
8	Mi salario está en correspondencia con el esfuerzo que realizo					
9	Mi jefe está dispuesto a enseñar siempre que se necesite					
10	Las Asambleas sindicales son un mecanismo para la comunicación de informaciones importantes al personal.					
11	En la organización la estimulación moral se integra con la estimulación material y constituyen un sistema armónico.					
12	Las normas y procedimientos adecuados para llevar a cabo nuestro trabajo con calidad deberían ser definidos por escrito.					
13	Antes una discrepancia entre trabajadores no siempre se escuchan ambas partes					
14	Al evaluar nuestro trabajo, mi jefe elogia y critica cuando es necesario.					
15	Los resultados del trabajo de mi grupo dependen del esfuerzo conjunto de todos los compañeros.					
16	Me siento insatisfecho en el trabajo que estoy realizando.					

No	Pregunta	1	2	3	4	5
17	En este centro se realizan acciones encaminadas a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes					
18	La competencia entre los compañeros de mi grupo de trabajo por ser los más destacados afecta las relaciones entre los trabajadores					
19	Para tomar decisiones importantes no se cuenta con la opinión, ideas o sugerencias de los trabajadores					
20	Esta organización educa a sus trabajadores en la mejor manera de realizar su trabajo.					
21	La comunicación entre los trabajadores de mi grupo y nuestro jefe es deficiente.					
22	He mejorado mi desempeño en el puesto que ocupo a partir de la utilidad práctica de los programas de desarrollo en que he participado.					
23	Mi jefe anima a la solución de los problemas y genera ideas					
24	Creo que realizamos tareas en nuestro centro que nos alejan del cumplimiento de los objetivos organizacionales.					
25	Mi organización se destaca por garantizar buenas condiciones laborales para sus trabajadores.					
26	La estimulación moral no se aplica oportunamente, es decir, en el momento adecuado para que surta el efecto deseado.					
27	En mi organización se razona el cambio en la forma de pensar los problemas					
28	Puedo decir que mi trabajo está orientado al cumplimiento de los objetivos organizacionales.					
29	La información que recibo siempre es a través de rumores o canales informales de comunicación.					
30	El salario que recibo es menos de lo que deberían pagarme por el trabajo que realizo.					
31	Las personas de los diferentes departamentos nos llevamos bien entre nosotros.					
32	Los dirigentes de mi centro resuelven con justicia e imparcialidad las reclamaciones que se le plantean.					
33	La evaluación del trabajo que desempeño ha sido poco sistemática.					
34	En nuestro centro se saben conjugar los estímulos materiales y morales.					
35	Los Beneficios salariales que recibe no son equitativos en relación con el trabajo que realizo					
36	Cuando realizo mi trabajo, me es difícil reconocer si ha quedado con la calidad requerida.					
37	Las personas que progresan en esta organización son aquellas que concuerdan siempre con la opinión de sus superiores.					
38	Me siento seguro de conservar el puesto de trabajo que ocupo.					
39	En mi centro de trabajo existe poco interés por el bienestar de los trabajadores.					
40	En mi centro de trabajo se les garantiza chequeo médico periódico a los trabajadores expuestos a sustancias nocivas para la salud.					
41	Es muy importante para esta organización la satisfacción de nuestros clientes.					
42	Me siento insatisfecho con mi grupo de trabajo.					
43	Las informaciones que recibimos generalmente vienen de compañeros con nuestras mismas responsabilidades					
44	La calidad del trabajo es el objetivo número uno de nuestro centro.					
45	Los problemas en nuestra organización se resuelven de una manera adecuada.					
46	Las discusiones por desacuerdos con mi jefe resultan poco efectivas, pues siempre impone su criterio.					
47	Mi trabajo constituye uno de los principales motivos en mi vida.					

No	Pregunta	1	2	3	4	5
48	La planificación de nuestro trabajo se realiza sin tener en cuenta los criterios de nuestros clientes.					
49	Hay compañeros en mi grupo que le gusta destacarse más que los demás.					
50	Las sanciones que se establecen en el centro son justas y adecuadas a los errores que se cometen.					
51	Mis jefes han trabajado conjuntamente conmigo en la elaboración de mi plan de superación.					
52	Considero inalcanzables algunas de las metas que tenemos definidas para nuestro trabajo.					
53	Considero buenas mis condiciones de trabajo.					
54	En mi centro laboral, participamos en la organización de nuestro trabajo ya que se nos pide opinión y se nos escucha.					
55	Funciona un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)					
56	Los objetivos de mi organización están claramente definidos.					
57	En mi organización no se tiene en cuenta la experiencia de los trabajadores para solucionar los problemas.					
58	La cantidad de salario que recibo es satisfactoria.					
59	Existen conflictos entre los diferentes departamentos de mi centro que están afectando el trabajo.					
60	Existen personas en el centro a las que los trabajadores respetan y siguen más que a los directivos.					
61	La evaluación que realizan mis superiores acerca de mi trabajo me facilita alcanzar mejores resultados.					
62	Me siento satisfecho con los estímulos que recibo, acordes a mi trabajo.					
63	Existen normas que regulan mi comportamiento en la organización.					
64	Considero importante asistir a las reuniones de mi centro, porque contribuyen a mejorar el trabajo.					
65	Me siento orgulloso de pertenecer a un centro tan importante como este.					
66	A muchos trabajadores se les cambia de puesto de trabajo antes de que hayan aprendido a desempeñarlo correctamente.					
67	Los directivos de mi centro aceptan los aportes creativos de los trabajadores con satisfacción, reconociéndoles su trabajo.					
68	En mi centro de trabajo se conocen las medidas de Seguridad y Salud en el Trabajo.					
69	En el futuro, quisiera cambiar de grupo de trabajo.					
70	Nuestros jefes colaboran con nuestro trabajo, sirviéndonos de modelo en su ejecución.					
71	Existen problemas con la comunicación formal (comunicados, orientaciones, informaciones, políticas) que afectan negativamente mi trabajo.					
72	Tenemos definidos los objetivos de la calidad de nuestro trabajo y la información que necesitamos para su realización.					
73	Mi jefe nos reconoce cuando obtenemos buenos resultados en el trabajo.					
74	Me esfuerzo diariamente por mejorar en el desempeño del trabajo que realizo.					
75	Los trabajadores sentimos más necesario colaborar por el logro de resultados satisfactorios, que por la obtención de méritos personales					
76	En mi centro de trabajo se reconoce poco la buena labor de los trabajadores.					

Muchas gracias por su colaboración

## Anexo 6 Guía de entrevista grupal semi estructurada para evaluar el clima organizacional

Objetivo	Explorar los niveles de funcionamiento de la organización, así como profundizar en el comportamiento de las variables del clima organizacional analizadas en la encuesta realizada al respecto.
Elementos a analizar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo</li><li>• Motivación</li><li>• Comunicación</li><li>• Sistemas de Recompensas</li><li>• Cooperación</li></ul>
Preguntas orientadoras	<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿En la organización prima el principio de que la satisfacción de los trabajadores conlleva a</li><li>2. ¿Me siento motivado a participar en la vida activa de mi centro?</li><li>3. ¿Se han cumplido las expectativas? ¿Por qué?</li><li>4. ¿Los objetivos de trabajos trazados están clarificados?</li><li>5. ¿Cómo se discuten y analizan estos objetivos?</li><li>6. En la encuesta que se realizó se evidenció dificultades en las informaciones emitidas del jefe a los subordinados. ¿podrían argumentar más al respecto?</li><li>7. ¿Cómo consideran las relaciones interpersonales en la organización y que pueden afectarla?</li><li>8. ¿A su consideración que factores afectan la comunicación en la empresa?</li><li>9. ¿Cómo podría la dirección de la organización minimizar el impacto negativo que produce la política de retribución?</li><li>10. ¿En qué medida las acciones de capacitación brindada han influido en su desarrollo laboral?</li></ol>

## Anexo 7 Clave de calificación cuestionario

Dimensiones	P	S	P	S	P	S
<b>Factores organizacionales</b>						
Orientación a la calidad total	8	-	37	+	66	+
Orientación a la satisfacción del cliente	13	+	42	+	71	-
Planeación estratégica	26	-	55	-		
Establecimiento y dominio de los objetivos organizacionales	28	+	57	+		
Establecimiento y delimitación de roles organizacionales	20	-	49	+		
<b>Cooperación</b>						
Relaciones Intergrupales	11	+	40	+	69	-
Colaboración – Competencia	14	-	43	-	72	+
<b>Comunicación</b>						
Flujo de comunicación	16	-	45	-	74	-
Canales de comunicación	18	+	47	-	76	-
<b>Motivación</b>						
Satisfacción con el Centro	1	+	30	-	59	+
Sentido de Pertenencia al Grupo	6	+	35	-	64	-
Motivación por el Trabajo	12	-	41	+	70	+
Condiciones de Trabajo	27	+	56	+		
Seguridad de Conservar el Puesto	2	+	31	+	60	-
Estímulo a la Creatividad y la Innovación	4	+	33	-	62	+
Reconocimientos y Castigos	15	+	44	+	73	-
Evaluación del Desempeño	23	+	52	+		
Participación	21	+	50	-		
Programas de Desarrollo y Planes de Carrera	25	+	54	+		
Seguridad y Salud en el Trabajo	5	-	34	+	63	+
<b>Liderazgo</b>						
Confianza en la Dirección	17	+	46	-	75	+
Estilo de Dirección	10	+	39	-	68	+
Toma de decisiones	3	+	32	+	61	-
Solución de Conflictos	9	-	38	+	67	-
Influencia del jefe en sus subordinados	7	+	36	+	65	+
<b>Recompensa</b>						
Satisfacción con la Política de Retribuciones	29	-	58	+		
Satisfacción con la Política de Estimulaciones	19	+	48	-		
Reconocimiento oportuno	24	+	53	-		
Salario estimulante	22	+	51	-		

Donde:

P = pregunta

S = sentido positivo o negativo de los ítems

**Anexo 8** Planilla de consulta a expertos sobre la validez de contenido del cuestionario y su planilla de evaluación

Estimado Experto:

Usted ha sido seleccionado para evaluar la validez teórica del contenido del cuestionario para evaluar el clima organizacional y su planilla de evaluación, por lo que le solicitamos ofrezca sus ideas y criterios sobre las bondades y/o limitaciones de la propuesta que le enviamos de manera resumida, en su concepción teórica y/o las que pudiera presentar al ser aplicada en la práctica.

Valore a partir de los aspectos que se relacionan a continuación. Si usted considera necesario incluir otros criterios, realícelo en el recuadro en gris.

El cuestionario a validar cuenta con 76 interrogantes las cuales para su mejor comprensión estarán divididas para su aplicación (por su extensión) en dos partes (pregunta 1 - 38 y 39 – 76).

Por favor, agradecemos que utilice para su respuesta la escala de rango siguiente:

- **1:** implica el peor valor, ajuste o acuerdo con la afirmación o solicitud que se le presenta
- **2 a 4:** valores intermedios (Débil o bajo, Moderada o regular, Aceptable o buena)
- **5:** implica el mejor valor, ajuste o acuerdo con la afirmación o solicitud que se le presenta

No.	Criterios de Evaluación	Ponderación (1 – 5)
1	Consistencia teórica del cuestionario	
2	Coherencia lógica entre las variables e ítems para evaluarlas	
3	Claridad y consistencia de las preguntas	
4	Factibilidad de aplicación cuestionario	
5	Importancia de los resultados que brindará	
6	Necesidad y actualidad de la herramienta de evaluación elaborada	

Le agradecemos su colaboración

## Anexo 9 Resumen de la Estrategia de Desarrollo hasta el 2030 de la empresa de Diseño e Ingeniería Guantánamo

Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos	
<p>I. Fortalecer la posición financiera mediante el crecimiento económico y valores que reflejen una economía confiable.</p>	<p>Lograr mantener la gestión integrada y eficiente con la certificación de los SIG, logrando servicios internos eficaces a partir de un personal competente, una gestión de la innovación para un mejor desempeño en la prestación de servicios, con crecimiento económico sostenido operando a partir de un flujo de información coordinado, conciso y efectivo (L.1, 4, 5, 6,7,8,9,10,12,14,24,90,94,95,98,99,101,103,104,105,111,139,142,227,254,264,269)</p>	
	<p><b>DIRECCIÓN CONTABILIDAD Y FINANZAS (L- 7, 8, 11, 17, 21, 24)</b></p>	
	<p>1. Evaluar la gestión económica financiera y eficiencia del sistema Empresarial.</p>	
	<p>2. Consolidar un sistema económico financiero eficiente que apoye la generación de ahorro y su canalización al desarrollo productivo, asegurando la sostenibilidad financiera del proceso de transformación estructural.</p>	
	<p>3. Incremento de las ventas, como ingreso fundamental en nuestra entidad, alcanzando como meta el aumento del aporte al desarrollo local</p>	
<p>4. Reducir las cuentas por cobrar y pagar a corto plazo fuera de término, alcanzando su conciliación y documentación total. Incrementar las acciones para reducir las cuentas en litigio y las llevadas a efectos por falta de liquidez. L 21.</p>		
<p>5. Utilización de la contabilidad como herramienta para la toma de decisiones, garantizando la fiabilidad de la información financiera</p>		
<p><b>DIRECCIÓN DE OPERACIONES. (L- 13, 14, 24)</b></p>		
<p>II. Incrementar el nivel de producción que satisfagan las expectativas de nuestros clientes.</p>	<p>6. Garantizar una gama de servicios mensual que sustente el plan de producción y el comportamiento favorable de los indicadores de eficiencia económica de la empresa durante todo el año, asegurando calidad a través del Sistema Integrado de Gestión.</p>	
	<p>7. Propiciar los encadenamientos productivos hacia el interior del país, a partir de nuevas bases tecnológicas, patrones de utilización de los factores productivos y modelos gerenciales y de organización de la producción.</p>	
	<p>8. Ofertar producto de calidad con una planificación que abarque todas las legislaciones y regulaciones que se normen para el cumplimiento eficiente de los indicadores de eficiencia del plan anual</p>	
<p><b>DIRECCIÓN DE NEGOCIOS. (L- 5, 14, 211)</b></p>		
<p>III. Lograr que en el 100% de los servicios de diseño contratados</p>	<p>9. Consolidar un marco regulatorio que promueva el funcionamiento ordenado y eficiente de los actores y mercados.</p>	

Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos
se apliquen tecnologías avanzadas de gestión, posesionarnos en el mercado fuera del territorio.	10. Fortalecer la industria nacional, en todas sus escalas, orientada al mercado interno, sobre la base de la competitividad, sostenibilidad y la promoción de su participación en los mercados internacionales.
	11. Garantizar una correcta implementación de la política de comunicación de la Organización
<b>CAPITAL HUMANO. (L: 9, 11, 104, 125, 142,145,146)</b>	
IV. Consolidar la Gestión de Capital Humano, potenciando las diferentes vías de incorporación al empleo, el vínculo con las Universidades, así como mantener el incremento de los ingresos de los trabajadores, en armonía con la creación de las riquezas y las posibilidades financieras de la organización	12. Desarrollar el potencial humano de alta calificación y garantizar condiciones para su protección y estabilidad, incentivándolo a desarrollar temas investigativos que tributen a la formación de especialidades y doctorados.
	13. Perfeccionar el actual sistema de pago que permita obtener, basado en el principio de mayor salario, a partir de mejores resultados en el trabajo
	14. Desarrollar en las profesionales competencias en el uso de las nuevas tecnologías.
	15. Fomentar del trabajo a distancia como una de las vías de incorporación al empleo,
<b>DIRECCIÓN DE TÉCNICA. (L-9,13,98,101, 105,106, 107,108,110, 111, 112, 115)</b>	
V. Perfeccionar la gestión integral de la entidad, a través, de la ciencia, técnica e innovación tecnológica contribuyendo a minimizar los impactos medioambientales.	16. Mantener los logros alcanzados mediante la eficacia del sistema de dirección y gestión empresarial.
	17. El logro del mantenimiento de la certificación del Sistema Integrado de Gestión por las normas correspondientes (NC ISO 9001:2015, NC ISO 14001:2015) y el tránsito a la NC ISO 45001:2018, e integrando la NC ISO 50 001.
	18. Creación y desarrollo de Eventos Técnicos, tanto locales, nacionales e Internacionales, por nuestros técnicos, con influencia marcada en los jóvenes, así como la implementación de la política de Propiedad Industrial, que incluye la capacitación de todos los trabajadores
	19. Aumento de la competitividad de los servicios mediante la aplicación de los proyectos de I+D+i.
	20. Se mantiene un desempeño ambiental positivo, dirigido a la mejora continua mediante un enfoque preventivo o de Producción Más Limpia en la gestión integral de la entidad.
<b>DIRECCIÓN DE ASEGURAMIENTO. (L- 201, 207, 208).</b>	
VI. Garantizar los materiales e insumos necesarios para el desarrollo de la actividad empresarial.	21. Gestionar el mantenimiento del parque automotor, equipos e instalaciones
	22. Fomentar el uso racional de los portadores energéticos
	23. Gestionar oportunamente los insumos y materiales que aseguren el desempeño de los procesos.

## Anexo 10 Encuesta a usuarios para validación de procedimiento mediante la técnica IADOV

El presente cuestionario es anónimo y tiene como objetivo estimar el nivel de satisfacción que Ud. posee con el procedimiento para la mejora del Clima Organizacional en GENEDIS que se le presenta.

Por favor, se le solicita que lea cuidadosamente las preguntas/cuestiones y emita sus criterios al respecto.

1. Por favor, marque con una "X" la respuesta correcta.

Edad	<input type="checkbox"/> 19-25 años de edad	<input type="checkbox"/> 26-35 años de edad	
	<input type="checkbox"/> 36-45 años de edad	<input type="checkbox"/> 46-55 años de edad	
	<input type="checkbox"/> 56-65 años de edad		
Nivel de instrucción	<input type="checkbox"/> Primaria	<input type="checkbox"/> Secundaria	<input type="checkbox"/> Preuniversitario
	<input type="checkbox"/> Universitario		

2. ¿Está satisfecho con el procedimiento propuesto?

Sí  No  No Sé

3. ¿Qué es lo que más le gustó del procedimiento propuesto?

---

---

4. ¿Qué es lo que le disgustó del procedimiento?

---

---

5. ¿Le gusta el diseño del procedimiento?

- Me gusta Mucho  
 Me gusta más de lo que me disgusta  
 Me es indiferente.  
 Me disgusta más de lo que me gusta.  
 No me gusta nada.

6. Si pudiera elegir libremente una vía para mejorar el clima organizacional en GENEDIS atendiendo en cuanto las variables socio psicológicas que más influencia tienen en él, ¿elegiría un procedimiento con características similares al propuesto?

Sí  No  No Sé