



**Universidad  
de Holguín**

---

FACULTAD  
CIENCIAS EMPRESARIALES  
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

# LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA PROVINCIAL CONSTRUCTORA UEB HOLGUÍN

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN  
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autora: Rosana Perdomo Pérez

Tutora: MSc. Beatriz Pupo Guisado

HOLGUÍN 2018



## PENSAMIENTO

*“No hay cómo desentenderse de un asunto tan importante y significativo como la gestión del clima laboral. Tenemos razones económicas, de producción, para gestionar el clima. Y más aún, tenemos razones humanistas, ideológicas, éticas, para hacerlo.”*

Manuel Calviño

## DEDICATORIA

*A mi hijo, por ser la principal motivación que mueve mi vida, por ser el motor de mi existencia.*

*A mis padres, por ser tan maravillosos y únicos, por sus ejemplos de superación y entrega, por impulsarme en los momentos más difíciles de mi carrera, por apoyarme siempre.*

## AGRADECIMIENTOS

*A mi mamá, que con su demostración de madre ejemplar me ha enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos.*

*A mi papá por cursar a mi lado estos seis años de universidad como un compañero más de aula, por ser el padre que es.*

*A toda mi familia, en especial a mis abuelas Mayra y Nereida, por apoyarme y ayudarme siempre.*

*A mi tutora Beatriz, por el apoyo y el tiempo dedicado a la realización de este trabajo.*

*Al colectivo de profesores, no sólo de la carrera sino de toda la vida, porque de alguna manera forman parte de lo que ahora soy.*

*A mis compañeros de aula y aquellas amistades que me ayudaron a la realización de este trabajo.*

*A todos los trabajadores de la Empresa Provincial Constructora UEB Holguín, que de una forma u otra contribuyeron al logro de esta investigación.*

*A todos...  
Muchas Gracias*

## RESUMEN

Cada vez más las empresas cubanas tienen la necesidad de la mejora sistemática, que conlleve a su mayor eficiencia y competitividad, y con ello a garantizar la soberanía, independencia y el desarrollo sostenible de nuestro país. En este contexto, es vital para las organizaciones encaminar su gestión al continuo mejoramiento del clima organizacional. Su estudio profundo, diagnóstico y mejora inciden de manera directa en el denominado espíritu empresarial.

Debido a la inexistencia de investigaciones anteriores en la Empresa Provincial Constructora UEB Holguín, se desarrolló esta investigación con el objetivo de aplicar un procedimiento para la gestión del clima organizacional que permita identificar los problemas existentes y trazar acciones para su mejora.

Para ello se elaboró el marco teórico referencial de la investigación, donde se realiza un análisis metodológico del clima organizacional y de su gestión.

En el desarrollo del trabajo se aplicaron métodos teóricos y empíricos que contribuyeron al cumplimiento del objetivo propuesto.

Para la gestión del clima organizacional se escogió el procedimiento realizado por Hechavarría Vinent y Pupo Guisado (2017). Su aplicación permitió identificar las principales insuficiencias que repercuten en su gestión, así como proponer acciones en función de su mejora. Como principal resultado se obtuvo un clima organizacional favorable, siendo las principales insatisfacciones las relacionadas con las condiciones de bienestar, sistema de recompensas y desarrollo de carrera, pero favorecido por un elevado grado de liderazgo, compromiso y claridad organizacional de los trabajadores con la institución.

## ABSTRACT

One more time Cuban companies have the need of the systematic improvement that they bear its bigger efficiency and compatibility guaranteeing the sovereignty, independence and the sustainable development of our country. In this context, it is vital for the organizations to lead his step to the continuous improvement of the organizational climate. His deep study, diagnosis and improvement have an effect on of direct way the named entrepreneurial spirit.

Due to the non-existence of previous investigations in the Empresa Provincial Constructora UEB Holguín, you developed this investigation for the sake of applying a procedure for the step of the organizational climate that it enable to identify the existent problems and drawing actions for his improvement.

The investigation's theoretic referential frame, where methodological of the organizational climate and of his step accomplishes an analysis itself became elaborate for it.

Theoretic methods and empiricists that contributed to the fulfillment of the proposed objective were applicable in the development of work.

The procedure accomplished by Hechavarría Vinent and Pupo Guisado (2017) itself for the step of the organizational climate. His application allowed identifying the principal insufficiencies that have influence upon its step, as well as proposing actions in terms of its improvement. You obtained a favorable organizational climate like principal result, being the principal dissatisfactions the related with the conditions of well-being, system of rewards and development of race, but favored for a lofty grade of leadership, commitment and organizational clarity of the workers with the institution.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>5</b>
1.1 Evolución histórica del clima organizacional .....	6
1.2 Análisis conceptual del clima organizacional y de su gestión .....	9
1.3 Análisis metodológico de la gestión del clima organizacional .....	14
1.4 La gestión del clima organizacional en Cuba y en la Empresa Provincial Constructora UEB Holguín.....	21
<b>CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA PROVINCIAL CONSTRUCTORA UEB HOLGUÍN.....</b>	<b>24</b>
2.1 Caracterización de la Empresa Provincial Constructora UEB Holguín .....	24
2.2 Procedimiento para la gestión del clima organizacional.....	26
2.3 Aplicación parcial del procedimiento para la gestión del clima organizacional en la Empresa Provincial Constructora UEB Holguín .....	32
<b>VALORACIÓN DE LOS IMPACTOS ECONÓMICO, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL</b>	<b>57</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>58</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>59</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	
<b>ANEXOS.....</b>	

## INTRODUCCIÓN

El entorno económico actual, los cambios tecnológicos y sociales derivados del crecimiento exponencial del conocimiento y la búsqueda constante de elementos competitivos han hecho que la administración de personas en una organización sea más complicada, se entiende así que existe una relación positiva entre la eficacia de estas personas y el logro de objetivos organizacionales. Todos los recursos son importantes en una organización, pero los recursos financieros, tecnológicos, materiales e incluso los comerciales pueden llegar a ser competitivos. Son las personas las que pueden hacer la diferencia en una organización. Las habilidades, el entusiasmo, la satisfacción en el trabajo y la lealtad hacia la organización de los trabajadores influyen sobre los resultados, la calidad, la productividad, la eficiencia, la imagen, la utilidad, la rentabilidad y la competitividad de la organización, según plantean Domínguez Aguirre, Ramírez Campos, García Méndez (2013).

Sierra Castellanos (2007) refiere que en todas las organizaciones, sin importar a qué se dediquen, el ser humano juega un papel fundamental en la vida de la misma; de su presencia, desempeño, motivaciones y aportes, dependen la calidad del producto final, sea éste considerado como un tangible o un intangible. Esto que parece tan obvio y que ha sido desde siempre un postulado básico en cualquier entorno administrativo y organizacional, no siempre ha sido considerado así en todos los contextos. En muchas ocasiones, no se reconoce que la dinámica que se genera entre individuo y ambiente es la que determina su desempeño; y por ende, contribuye en gran medida al éxito o fracaso de cualquier organización.

Es por eso que ha existido, sobre todo en los últimos años, un crecimiento en la cantidad de organizaciones que incorporan, como herramienta vital en su gestión, los estudios de medición y mejora del clima organizacional, debido a la importancia que el clima tiene en la satisfacción de los trabajadores, en los resultados económicos y por consiguiente, en la eficiencia empresarial.

Debido a la necesidad de actualizar la política económica y social del Partido y la Revolución, en julio del 2017 fueron aprobados en el VII Congreso del PCC, los Lineamientos de la política del Partido y la Revolución. En estos se plantea que se debe exigir la actuación ética de los jefes, los trabajadores y las entidades, fortalecer el

sistema de control interno, así como perfeccionar y garantizar un programa de capacitación de directivos, ejecutores directos y trabajadores para la implantación de las políticas que se aprueben, informar a los trabajadores y escuchar sus opiniones para de esta forma avanzar en el perfeccionamiento del sistema empresarial (Lineamientos 6, 9 y 255).

Para lograr estas metas es de vital importancia que todas las entidades incorporen como parte de sus herramientas de dirección la gestión del clima organizacional, a partir de las implicaciones empresariales derivadas de la actualización del modelo económico y social, ya que permite prever los problemas y evaluar las fuentes de posibles insatisfacciones de los trabajadores para actuar de inmediato sobre ellas y mejorar dicho clima, posibilitando a los directivos una visión futura de la organización.

La Empresa Provincial Constructora UEB Holguín, perteneciente al Poder Popular, cuyo principal objetivo es la construcción civil y montaje de nuevas obras civiles y viales, no está exenta de estos cambios, por lo que resulta necesario realizar un estudio sobre la situación actual del clima organizacional de la entidad ante las diferentes y constantes transformaciones que esta está afrontando.

Además, a través de entrevistas informales realizadas a los trabajadores, así como la revisión de la documentación emitida por los diferentes departamentos, principalmente de Recursos Humanos, se pudo comprobar la existencia de síntomas que pueden estar asociados a una inadecuada gestión del clima organizacional, tales como el aumento de la fluctuación laboral, insatisfacciones de los trabajadores con el sistema de pago vigente, falta de motivación e inestabilidad en el suministro de los recursos necesarios para realizar su labor, así como de los útiles, herramientas y medios de protección.

Por tales motivos, se verificó la inexistencia de estudios precedentes de clima organizacional, que permitieran corroborar dicho planteamiento y como resultado se obtuvo que en la entidad no se han realizado investigaciones sobre el tema que permitan a la dirección contar con información que revele indicios del comportamiento organizacional de los trabajadores, como instrumento para el diseño de estrategias que potencien su desarrollo.

Por todo lo anteriormente expuesto, se plantea como **problema profesional** ¿cómo favorecer la gestión del clima organizacional en la Empresa Provincial Constructora

UEB Holguín de forma que permita identificar los problemas existentes y trazar acciones para su mejora?

Sobre la base del problema planteado se define como **objeto** de la investigación el clima organizacional.

Para contribuir a la solución del problema de investigación, se determina como **objetivo general** aplicar un procedimiento para la gestión del clima organizacional en la Empresa Provincial Constructora UEB Holguín que permita identificar los problemas existentes y trazar acciones para su mejora.

Para dar cumplimiento al objetivo general se plantean los siguientes **objetivos específicos**:

1. Construir el marco teórico metodológico de la investigación derivado de la consulta de la literatura actualizada sobre el clima organizacional
2. Seleccionar un procedimiento para la gestión del clima organizacional
3. Aplicar de forma parcial el procedimiento seleccionado para la gestión del clima organizacional en la Empresa Provincial Constructora UEB Holguín

El **campo de acción** es la gestión del clima organizacional en la Empresa Provincial Constructora UEB Holguín.

Como **idea a defender** de este trabajo se expone la aplicación de un procedimiento para la gestión del clima organizacional en la Empresa Provincial Constructora UEB Holguín, permite identificar los problemas existentes y trazar acciones para su mejora.

En la realización del trabajo se emplearon diferentes métodos y técnicas asociadas a este tipo de investigación, entre los que se encuentran:

**Métodos teóricos:** son los que posibilitan la interpretación conceptual de los datos empíricos encontrados, permitiendo así revelar las relaciones esenciales y cualidades del objeto o fenómeno de investigación.

Histórico-lógico: permitirá estudiar la trayectoria del clima organizacional en el decursar de su historia para lograr una comprensión lógica e histórica del mismo.

Análisis y síntesis: para descomponer las definiciones teóricas de los conceptos clima organizacional y sintetizar los aportes de cada definición.

Inducción-deducción: a partir del empleo de este método se logrará pasar de conocimientos de casos particulares a la generalización de los mismos y aplicar conocimientos generales a casos más particulares estudiados.

**Métodos empíricos:** permiten revelar y explicar las características fundamentales y relaciones esenciales del fenómeno objeto de estudio, a partir de toda una serie de procedimientos prácticos y los medios de investigación. Dentro de este método en la investigación se aplican:

Encuestas y entrevistas: permitirá recoger la información necesaria para diagnosticar el clima organizacional en la Empresa Provincial Constructora UEB Holguín.

Análisis de documentos y revisión bibliográfica: permitirá conocer, analizar, seleccionar y evaluar la información existente relacionada con el marco teórico conceptual y con la documentación que define la imagen corporativa.

**Métodos estadísticos:**

Análisis porcentual: permitirá identificar los principales indicadores y las deficiencias fundamentales.

Estadísticos descriptivos: se utiliza como medida de tendencia central el análisis de las medianas para evaluar el comportamiento de las variables estudiadas, al utilizarse escalas ordinales.

El cálculo de los coeficientes de confiabilidad y validez de los instrumentos: se utilizan las pruebas Alfa de Cronbach y Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para determinar la fiabilidad y validez del instrumento empleado, utilizando para ello el programa estadístico SPSS. V20.

Para dar cumplimiento al objetivo se ha dividido la investigación en dos capítulos. El primer capítulo hace referencia a los principales aspectos teóricos y metodológicos de la investigación. En el segundo se describe y aplica parcialmente el procedimiento para la gestión del clima organizacional en la Empresa Provincial Constructora UEB Holguín. Finalmente se muestran conclusiones y recomendaciones que reflejan los principales resultados y líneas de trabajo futuro, la bibliografía utilizada y un grupo de anexos de necesaria inclusión como complemento de los resultados obtenidos.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

Partiendo de la revisión de la literatura especializada, tanto internacional como nacional referente al tema de investigación, en el presente capítulo se realiza un análisis teórico y metodológico del clima organizacional y su gestión, con lo que se pretende sentar las bases sobre las cuales se desarrolla la investigación, tal como se muestra en la figura No. 1.1.

Para ello, el capítulo se estructura en cuatro epígrafes. En el primero se realiza un análisis de la evolución de los estudios de clima para ver cuáles fueron los principales hechos que incidieron en él desde sus inicios. En el segundo se exponen los principales conceptos existentes para su interpretación, así como los principales enfoques y variables. En el tercero se recogen los principales instrumentos metodológicos para la gestión del clima y en el cuarto se hace una valoración de los estudios del clima organizacional en Cuba y específicamente en la Empresa Provincial Constructora UEB Holguín.

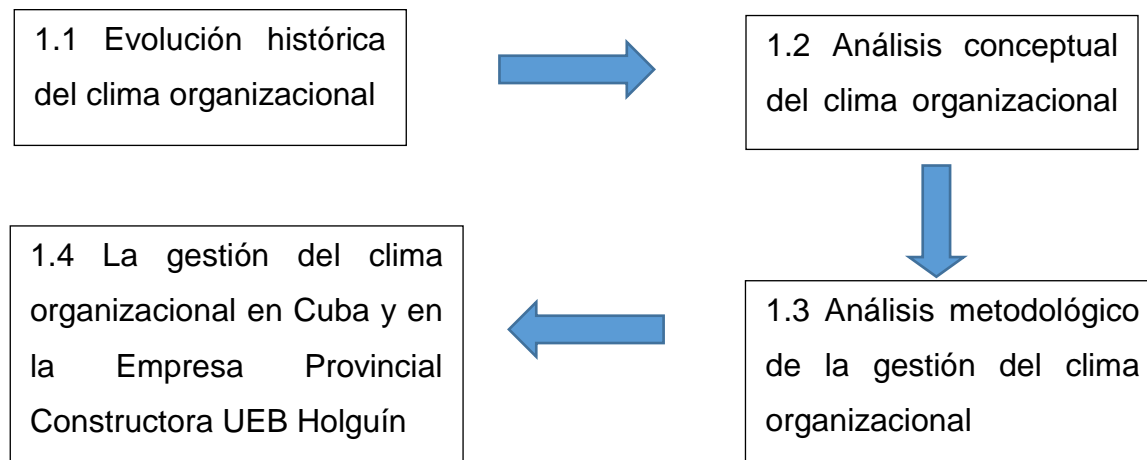


Figura 1.1 Marco teórico referencial de la investigación.

## **1.1 Evolución histórica del clima organizacional**

El clima organizacional es uno de los temas más ampliamente abordado e investigado dentro de los estudios del trabajo y las organizaciones. Estos han transitado por diferentes etapas estrechamente relacionados con la evolución de las ciencias sociales y las administrativas.

Según Stoner (1996), los primeros antecedentes de los estudios de clima se remontan al año 1927 con la investigación realizada por Elton Mayo en la planta Hawthorne, enfocada en determinar los factores que pudieran estar incidiendo de forma positiva o negativa en la productividad. En estos se demostró que el incremento en el rendimiento y la productividad dependía mucho más de factores psicosociales de interacción, que de la modificación y mejora de las condiciones de trabajo. De modo que señalaron que el individuo no reacciona frente a las condiciones prácticas del medio por lo que ellas son, sino por la manera en que las siente, de lo que depende en gran medida el clima del grupo en el que trabaja y su grado de pertenencia del mismo.

Riecher y Shneider (1990) y Denison (1996), coinciden en señalar que la primera definición de clima de la que se tiene registro aparece en 1938, propuesta por Kurt Lewin y Ronald Lippitt quienes realizan estudios con grupos de escolares de 10 a 11 años de edad, donde se introdujo el término clima como vínculo entre las personas y el ambiente. El estudio tenía como objetivo describir como afectaban tres estilos de liderazgo al comportamiento individual, suponiendo la intermediación de dos tipos polares de “atmósferas”: la “democrática” y la “autocrática”.

Algo más tarde Fleishman (1953) retoma la interpretación psicológica y habla del concepto de clima, unido al del liderazgo desde una perspectiva académica (Olaz, 2013). Posteriormente, Morse y Reimer (1956), citado por Ramos Quirós (2017), publicaron un estudio realizado en cuatro divisiones de una gran compañía, donde analizaban la influencia que tiene la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones y sus resultados. Argyris (1958), citado por Álvarez (1992), hizo investigaciones de clima en un banco y a partir de esto define el clima en términos de políticas formales de la organización, necesidades de los trabajadores, valores y personalidades que operan en un propio sistema.

Entre los años sesenta y setenta, con el auge de los estudios industriales desarrollados

por el movimiento de las relaciones humanas y la escuela conductista en su máximo esplendor, se extienden los estudios del clima a otros tipos de organizaciones no productivas tales como bancos, escuelas, administración central de los gobiernos, agencias de empleo y hospitales, siendo la preocupación fundamental la medición del clima o su tratamiento metodológico. Es aquí donde se crea la necesidad de la difusión de este conocimiento científico, pero se da de manera incipiente.

Ejemplo de ellos, Likert en 1961 y después Katz y Kahn en 1966, desarrollaron estudios enfatizando el contexto humano de las organizaciones, en los que no sólo analizaban los resultados y la eficacia de la organización, sino también las consecuencias sobre el personal. Estos autores consideraban que las condiciones creadas en el lugar de trabajo tienen importantes consecuencias sobre los empleados de la organización.

Otro hito importante en los primeros estudios sobre el tema lo constituyó la publicación del libro de Mc Gregor (1971) *El aspecto humano de las empresas*, el cual consideraba en su capítulo dedicado al “clima directivo” que los responsables organizacionales crean el clima en el que los subordinados llevan a cabo sus tareas, el modo en que lo hacen, el grado en que resultan competentes en su ejecución y su capacidad para que las cosas que hacen ejerzan una influencia ascendente en el contexto organizacional.

En estas décadas se producen numerosas controversias entre los autores críticos con el clima organizacional, en especial en lo relativo a su deficiente operacionalización y a cómo poder medirlo. Por una parte, Hellriegel (1974) propone un clima organizacional compuesto por atributos que pueden ser percibidos por una organización y sus subsistemas; además de que dichos atributos pueden ser inducidos en la forma en que estos tratan a su ambiente y sus miembros.

Por otra parte Likert (1974) plantea una teoría relacionada con el clima organizacional, que permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, así como analizar el papel de las variables que conforman el clima. También Payne y Pugh (1976) citado por Hechavarría Vinent (2017), pretendieron establecer la relación entre la estructura de la organización y el clima organizacional. Esta investigación partía de la base de que la estructura de la organización (jerarquía, tamaño, tipo de control, entre otros) influía de forma directa en el clima. En este caso, los resultados fueron más modestos que las expectativas, sin llegar a conclusiones

determinantes. Woodman y King (1978) puntualizan sobre el problema con el concepto de clima poniendo de manifiesto la necesidad de distinguir entre lo objetivo y subjetivo de este, de la situación y la persona; además de determinar su especificidad y lo dinámico de la estructura.

A comienzos de los años ochenta Weisner (1981), citado por García Solarte (2009), distingue tres enfoques distintos para remarcar la importancia del clima de las organizaciones: primero, el clima como algo objetivo y medible puesto que tiende a ser durable en la organización; segundo, desde lo subjetivo, como una percepción colectiva que forma parte de la visión global de la institución; y por último, también desde lo subjetivo pero como una percepción individual.

Entre los autores que se destacan están Gibson y colaboradores (1984) citado por Hechavarría Vinent (2017), quienes realizan un esfuerzo por tratar de sintetizar el concepto de clima organizacional. Lo refieren a las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo. Según estos, el clima está formado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos, que se dan en una organización, por tanto es una descripción fiel de la organización hecha por el involucrado desde su posición.

A partir de los años 90 otros autores realizaron sus contribuciones a este concepto como es el caso de Gibson (1992), quien define al clima organizacional como un grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones, cuya permanencia relativa en el tiempo, influye en la conducta de las personas de la organización. Autores como Reichers y Schneider (1990) lo refieren como las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales.

Otros autores como Álvarez (1992) y Gómez (2004), con el objetivo de señalar los diversos aportes que los autores han hecho al concepto, realizan un análisis cronológico del tema. El mismo sirve de referencia en esta investigación.

En el siglo XXI se perfeccionan y sistematizan estos estudios, a partir del desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación y la utilización de enfoques multi, inter y transdisciplinarios para abordar el tema. Ello provocó por un lado, la aparición de programas estadísticos que permiten procesar gran cantidad de información utilizando

diversas herramientas de análisis y por otro lado, accesibilidad a toda la información disponible del tema, en bases de datos especializadas que facilitan los análisis teóricos y metodológicos (Hechavarría Vinent, 2017).

## **1.2 Análisis conceptual del clima organizacional y de su gestión**

Existe gran diversidad de conceptos en la bibliografía consultada que definen al clima organizacional, siendo llamado por muchos autores de diferentes maneras como clima laboral, psicológico, interno, ambiente, atmósfera, satisfacción en el trabajo, etc. Dessler (2003), citado por Sandoval Caraveo (2004). Este autor plantea que no existe un consenso en cuanto al significado del término, ya que las definiciones giran desde factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas, reglas hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. A continuación se exponen algunas definiciones:

Pace (1968), define el clima organizacional como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.

Por su parte Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) citado por Hechavarría Vinent (2017), describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Según estos autores, para el miembro individual en la organización el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas, comportamiento resultante y contingencial. Consideran igualmente, a las percepciones individuales como elementos críticos del clima. El clima como tal, es considerado una variable situacional o un efecto principal.

Dubrán (1974), citado por Álvarez (1992), postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones; pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes. Clima organizacional es el término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones. Para este autor el clima es la “sensación”, la “personalidad” y “el carácter”, del ambiente interno de la organización.

Pritchard y Karasick, (1972) y Helleriegel y Slocum, (1974) citados por Álvarez (1992) definen el clima como la cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización. En este sentido, el clima implica una función de los individuos que perciben pero en relación con el contexto organizacional inmediato en el que se encuentran.

Según Sudarsky (1977) el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.

Así mismo, otros autores como Reichers y Schneider (1990), lo refieren como las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Chiavenato (1990) plantea que es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, los reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización.

Álvarez (1992), concluye que el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.

Toro (2001), teniendo en cuenta las formas cognoscitivas y comportamentales afirma que el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por las percepciones individuales de la representación primaria de una realidad objetiva y que pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas. Encontrar los aspectos compartidos es lo que permite aludir al concepto de clima organizacional. En consecuencia, el mismo Toro (1998), lo define como un constructo complejo

multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro y que siempre se refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven.

Según este, el clima organizacional para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo de analistas, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual.

Otro concepto es el formulado por De Mulder (2000), citado por Torres Hidalgo (2010) quien define el clima como "...la compleja mezcla de sentimientos, percepciones, expectativas, normas, valores, políticas y procedimientos que describen la cultura corporativa en un momento dado". Para él, el clima organizacional, es una expresión de la cultura organizacional. Integra aspectos individuales, subjetivos de la persona (sentimientos, percepciones, expectativas) con elementos propios del funcionamiento de la organización (normas, valores, políticas y procedimientos).

García Solarte (2009) define el 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 sus relaciones e inciden en el comportamiento tanto positiva como negativamente, al modificar consecuentemente su desarrollo productivo y el de la organización.

Torres Hidalgo (2010), a partir del análisis de los conceptos dados por autores como Gibson (1992), De Mulder (2000), Matute et. al. (2008), propone una definición sustentada en su experiencia en la evaluación y gestión del clima organizacional, definiéndolo descriptivamente como las ideas, pensamientos, sentimientos, actitudes y conductas resultantes de las interacciones entre la organización, a través de la estructura de poder y sus estilos de liderazgo y el colaborador (con su correspondiente estilo personal y sus expectativas), en la realización del trabajo, que configuran

percepciones sobre el funcionamiento de la organización y la expectativa de logro del balance productividad organizacional y bienestar personal.

La definición global compartida por la mayoría de los autores consultados, considera que el clima está determinado por las percepciones que tienen los trabajadores de su entorno laboral, lo que incide en sus actitudes y comportamientos. Las divergencias entre ellos surgen de considerar estas percepciones como individuales o compartidas por todos los miembros de la organización, o si estas son permanentes o temporales y sobre todo al valorar cuáles variables incluir o no en su medición, a partir del enfoque que asumen: objetivo, subjetivo o de síntesis.

A partir del análisis de estos conceptos se aprecia que los autores asumen diferentes posiciones teóricas y metodológicas que responden a la utilización de un enfoque objetivo, subjetivo o integrador, según señala Gómez y colaboradores (2001), lo que evidencia que el concepto de clima es multidimensional e indeterminado.

El enfoque objetivo entiende al clima, como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Entre los primeros autores que asumen este enfoque se encuentran Forehand y Gilmer (1964), citado por García Solarte (2009). Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas.

El enfoque subjetivo, tiene que ver con la opinión de los involucrados en la organización. Entre los primeros representantes se encuentran Halpin y Crofts (1963) quienes describen el clima organizacional como la “opinión” que el empleado se forma de la organización. Mencionan como elemento importante del clima el “espirit” cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida. Otro factor importante tomado en cuenta, es la consideración, hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentado o emocionalmente distante. También Schneider y Hall (1972), citados por Silva (1992) asumen este enfoque desde sus inicios, considerando al clima organizacional como un “conjunto de percepciones globales, o un resumen de ellas, que tienen los individuos acerca de su ambiente organizacional”.

El enfoque integrador es el más reciente sobre la descripción del término de clima, ya que tiene en cuenta los puntos de vista estructural y subjetivo. Los primeros representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (1968). Para ellos el clima organizacional son los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada, según citan Cuellar y Vivas (2010).

A este último enfoque, considerado el más reciente sobre la descripción del término, García Solarte (2009) lo llama de síntesis, pues integra el punto de vista subjetivo y estructural. Refiere que el clima organizacional es la identificación de características que hacen los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional. Por lo tanto, es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales.

De los tres enfoques existentes, en esta investigación se asume el enfoque integrador o de síntesis, pues en él se tienen en cuenta las variables objetivas y subjetivas, tal y como lo hacen la mayoría de los autores más recientes. A partir de estos enfoques presentados por los diferentes autores y posiciones teóricas, González (2006) resumió algunos elementos importantes, entre ellos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral
- El clima es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa

- El clima, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Otros autores tratan las variables del clima organizacional desde una perspectiva diferente a estos tres enfoques analizados. Tal es el caso de Likert (1986), citado por Sandoval Caraveo (2004), quien en su teoría de clima organizacional señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

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

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen sus procesos organizacionales. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

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

### **1.3 Análisis metodológico de la gestión del clima organizacional**

#### **Análisis de instrumentos de medición del clima organizacional**

En el epígrafe anterior se demuestra cómo es considerado el clima organizacional como un concepto multidimensional e indeterminado, a partir de las posiciones teóricas y metodológicas que asumen los autores. Ello también se relaciona con la gran variedad de instrumentos de medición empleados para realizar su diagnóstico, donde se consideran numerosas variables y dimensiones. A continuación se analizan algunos de ellos.

Uno de los instrumentos más utilizados en la medición del clima es el cuestionario de Rensis Likert (1967). Este es llamado Perfil Organizacional y evalúa ocho dimensiones:

los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Otro también muy utilizado es el cuestionario de Litwin y Stringer (1968), el cual tiene en cuenta las dimensiones conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario. Este cuestionario sirvió de base para el instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA realizado más tarde por John Sudarsky (1977), quien plantea en su estudio las siguientes dimensiones: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad y salario.

Un cuestionario muy utilizado en Cuba es el de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) (1998). Este se emplea fundamentalmente en instituciones de salud y tiene en cuenta tres dimensiones. La primera de ellas es liderazgo, y dentro de esta considera variables como la dirección, el estímulo al trabajo en equipo, la solución de conflictos y motivación. Otra dimensión es la reciprocidad, donde se profundiza en la acción la relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización considerando variables como la aplicación al trabajo, el cuidado del patrimonio institucional, la retribución y la equidad. La tercera dimensión es participación, donde se incluyen las variables compromiso con la productividad, compatibilidad de intereses, intercambio de información e involucración en el cambio.

Segredo Pérez (2003, 2004) realiza una propuesta a partir del instrumento desarrollado por la OPS, para la exploración del clima en las instituciones de salud pública a través de cinco dimensiones básicas: motivación, liderazgo, reciprocidad, participación y comunicación, con una escala ordinal que permite la clasificación del clima organizacional en: satisfactorio, en riesgo e insatisfactorio.

Otro instrumento es el de Ferreira Bispo (2006), el cual abarca una mayor cantidad de variables para estudiar el clima organizacional: estructura, desafío, recompensas, relaciones, cooperación, identidad, claridad, liderazgo, prestigio, oportunidades de crecimiento, cultura, estabilidad de la empresa, transporte obrero, nivel socio cultural, convivencia familiar, situación financiera familiar, seguridad pública, vida social, fútbol, situación económica y política internacional, nacional y local. Este a diferencia de los

autores anteriores, considera una serie de variables externas a la organización que influyen en el clima.

Otra propuesta es el instrumento realizado por García Solarte y Zapata Domínguez (2008), consistente en un formulario que consta de 27 dimensiones: misión, plan estratégico de desarrollo, estructura organizacional, comunicación participativa, infraestructura, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, inducción y capacitación, reconocimiento, motivación, compensación, desarrollo personal y profesional, higiene y salud ocupacional, evaluación del desempeño, autoevaluación, socialización, balance vida-trabajo, ética, normas, procesos y procedimientos, libre asociación, solución de conflictos, identidad, grupos informales, trabajo en equipo e información.

Mujica de González y Pérez de Maldonado (2008), analizaron el clima en la universidad, como las percepciones que tienen los profesores sobre las prácticas y procedimientos organizacionales, condiciones y medio ambiente de trabajo, sobre la base de cuatro dimensiones: imagen gerencial, relaciones sociales, toma de decisiones y la tarea, y éstos a su vez, por ocho subdimensiones o variables: gerente como orientador, gerente como líder, ambiente de trabajo, trabajo en conjunto, participación de la toma de decisiones, comunicación de la toma de decisiones, asignación de la carga de trabajo y condiciones ambientales.

El inventario de clima organizacional (ICO) elaborado por Rodríguez et al. (2010), tiene en cuenta las variables: toma de decisiones, autonomía, responsabilidad organizacional, relaciones sociales, liderazgo, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional, supervisión, equidad institucional, conflictos, compromiso e involucramiento al cambio. El cuestionario de clima organizacional universitario (C-CLIOU) desarrollado por Mujica de González y Pérez de Maldonado (2008) considera las variables toma de decisiones, autonomía, responsabilidad, claridad organizacional, estructura organizacional, liderazgo y supervisión. Estos dos autores coinciden en utilizar como variables la toma de decisiones, autonomía, responsabilidad, liderazgo y supervisión.

Otros autores, como Cardona Echerri y Zambrano Cruz (2014), estudian las dimensiones evaluadas en diez instrumentos de clima organizacional, recogidos en el

anexo 1. El estudio evidencia la existencia de dimensiones que se repiten en la mayoría de ellos: la toma de decisiones, la claridad organizacional, el liderazgo y la interacción social y otros como el sistema de recompensas, la motivación, la apertura organizacional y la supervisión.

Según estos autores, la dimensión toma decisiones, está asociada con la autonomía y la responsabilidad y se refleja en la evaluación del desempeño. La claridad organizacional se relaciona con la percepción de las alineaciones administrativas y con la información que tienen los trabajadores sobre su contribución a un proceso. El liderazgo se vincula con la percepción de directivos y subordinados sobre la función del líder y la supervisión que desarrolla. Finalmente, la interacción social se asocia con el apoyo y acompañamiento que reciben los trabajadores a partir de modos de comportamientos útiles y deseables para la organización.

La autora comparte el criterio de estos autores, al considerar que la definición global de clima organizacional es bastante clara en cuanto a su conceptualización, sin embargo existe una gran dispersión en cuanto a las variables consideradas en sus estudios, sus dimensiones y alcance, lo cual dificulta la consolidación de una metodología que unifique las teorías acerca del tema.

### **Análisis de los modelos y procedimientos para la gestión del clima organizacional**

Existen múltiples modelos planteados en el mundo empresarial para medir y gestionar el clima organizacional. Todas estas propuestas tienen como fin lograr desarrollar la investigación más efectiva, teniendo en cuenta las características de cada organización. A continuación se realiza un análisis de los procedimientos empleados por varios autores, partiendo de la revisión de la bibliografía relacionada con el tema.

Entre la bibliografía consultada se destaca el desarrollado por la Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile (2012), donde se define la gestión del clima laboral como "indicadores, objetivos, metas y/o estándares de gestión institucional, asociados a los resultados de la evaluación sistemática del clima laboral en una organización y de la implementación rigurosa de planes derivados de dichos resultados". Aquí se refiere la importancia de contar con indicadores de gestión institucional asociados a dichos resultados de medición sistemática del clima y de implementación de planes de mejora.

Sin embargo, no se muestran cuáles podrían ser estos indicadores, incluso se considera que no es requisito tenerlos definidos al iniciar las acciones de gestión del clima. También establecen que las organizaciones que incorporan la práctica de gestionar el clima organizacional deben tener presente, en cada una de sus acciones, al menos de tres componentes o niveles de intervención: un nivel operativo o componente de gestión, un nivel discursivo o componente de comunicaciones y un nivel ejecutivo o componente político, de los cuales se derivan sus principales etapas o fases asociadas. Por otra parte, con el objetivo de describir la gestión del clima organizacional como una acción deseable, Mujica de González y Pérez de Maldonado (2007), refieren que la gestión del clima organizacional constituye un compromiso y una responsabilidad para los directivos, que deben actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental que ha de incorporarse a las normas administrativas de la organización. Para lograrlo hay que propugnar una ruptura paradigmática, que revista cambios en la gerencia universitaria incluyendo patrones de medición del desempeño para valorar los estilos gerenciales. Señalan además que existen instrumentos establecidos a través de indicadores de gestión para monitorear el desempeño del personal, su rendimiento, compromiso y productividad, pero no muestran ninguno y asocian la gestión del clima con el aumento de la calidad y productividad en el trabajo. Otro modelo de gestión del clima analizado es el de Anaya Gamarra y Paredes Rivera (2015), quienes elaboran una propuesta para su mejora a partir de la gestión del talento humano. En su propuesta consideran al clima como un componente de la gestión estratégica de los recursos humanos y su mejora alineado con los objetivos institucionales de la empresa. Para ello la gestión inicia con un proceso de planificación que contempla las necesidades de la organización que impactan en el clima y no necesariamente están alineados con los objetivos estratégicos de la entidad y concluyen con una propuesta de plan de mejora que incluye un programa de capacitación, rediseño de procesos, estrategias de comunicación y difusión de conocimiento, donde se involucre a las personas para aumentar la productividad y formar líderes que motiven autonomía e innovación. Sanín Posada (2010) considera que la gestión del clima organizacional se asocia al mejoramiento del desempeño. El autor destaca que la aplicación de su modelo exige

una mayor integración entre los planes estratégicos de la empresa y la gestión del clima organizacional, lo que le da un lugar más relevante a dicha gestión, considerando la proyección de una meta de calidad del clima organizacional en correspondencia con el desempeño esperado. De igual forma, se especifica la importancia de la capacitación y formación del personal que será responsable principal de gestionar el clima y se refiere la necesidad de contar con indicadores operativos, de logro y estratégicos para evaluar el impacto de la gestión del clima sobre las metas de la organización, pero no se ejemplifica ninguno.

Igualmente, Torres Hidalgo (2010), propone un concepto de gestión del clima organizacional, referido como el proceso gerencial para establecer el clima deseado en la organización, sustentado en el proceso de determinar una situación actual y definir acciones para llevarla a la situación deseada. Este autor considera la gestión del clima organizacional como un proceso, en el cual sus principales insumos son la organización expresado en el sistema de trabajo, el sistema de dirección, el sistema de decisiones y el sistema de información. Un segundo componente de insumo es el gerente, quien ejerce la representación de la organización en el nivel de la estructura de poder y responsabilidad que le ha sido asignado. El tercer componente de insumo es el colaborador, quien desarrolla o ejecuta las actividades del proceso que le ha sido asignado en la organización, interactuando con el gerente y con otros colaboradores y clientes para contribuir al cumplimiento del propósito de la organización y para dar cumplimiento a sus propias expectativas. Este proceso tiene un impacto en la productividad, en la rentabilidad, en el servicio al cliente, en la cooperación o trabajo colaborativo a nivel de clientes internos y en la satisfacción que obtienen los miembros de la organización asociado a las condiciones de infraestructura, laborales, de relacionamiento y compensatorios.

Por su parte, Calviño (2014) establece diferencias entre estudiar y gestionar el clima laboral. Para el autor estudiar es buscar y elaborar toda la información acerca de algo, analizarlo y llegar a comprenderlo y gestionar es hacer las cosas convenientes y adecuadas que conduzcan a un determinado logro. Por tanto, la gestión del clima es un proceso constante, por etapas, donde el estudio es un punto de partida. También

señala que el clima puede ser trabajado con instrumentos de gestión que incluyen su estudio, aunque en su propuesta no incluye indicadores para ello.

Dicho autor destaca que la gestión del clima le compete a todos los directivos en todos los niveles de la entidad, sin embargo, su estudio no debe hacerse por la alta dirección, sino por un agente externo sin compromisos en la institución que va a ser estudiada. De igual forma, reconoce la importancia de la comunicación al decir: "la batalla del clima laboral no se gana solamente haciendo, sino también y sobre todo, comunicando entre otras cosas, porque no siempre podemos hacer, pero siempre podemos comunicar". Seguidamente, advierte que una vez introducida la entidad en la gestión del clima, tiene que estar comprometida con los procesos de mejora, pues si no se hace, puede traer como resultado que los trabajadores sientan que no se resuelven los problemas y por tanto no vale la pena hacer nada ni intentarlo porque al final no se logrará.

De forma general, los resultados muestran que la mayoría de los autores coinciden al señalar que la gestión del clima trae consigo beneficios asociados a los resultados de la organización tales como el crecimiento de la producción, de la eficiencia y de la calidad y otros asociados a la salud y bienestar de los trabajadores. También se destaca que aunque la mayoría de ellos mencionan la importancia y utilidad del uso de indicadores de gestión, en ningún caso se presentan expresiones de cálculo que permitan su medición y faciliten el proceso de toma de decisiones.

La autora considera que la mayoría de los procedimientos consultados en la bibliografía se limitan al diagnóstico y medición del clima organizacional y solo en algunas se propone un plan de mejora para atenuar las deficiencias detectadas. Es por eso que se escoge el procedimiento realizado por Hechavarría Vinent y Pupo Guisado (2017), para la gestión del clima organizacional, pues el mismo logra no solo diagnosticar el clima imperante en la organización, sino también gestionarlo, estableciendo dentro de sus pasos la elaboración de un programa de mejora encaminado a cambiar las principales variables que se comportan negativamente y mantener las que se manifiestan de manera positiva, además de implementarlo y evaluar su impacto. Este procedimiento integra y toma como referencia los modelos anteriores y los adapta al entorno de nuestro país. Las variables escogidas tienen un enfoque integrador, lo que facilita una mayor comprensión de los valores organizacionales.

#### **1.4 La gestión del clima organizacional en Cuba y en la Empresa Provincial Constructora UEB Holguín**

Según refiere Hechavarría Vinent (2017), en Cuba se han desarrollado estudios de clima organizacional desde diferentes visiones: la psicológica y la ingenieril. Estos estudios surgen desde antes del triunfo de la Revolución pero el avance es notable a partir de los años 60 cuando se crea la Escuela de Psicología Cubana, encabezada por los psicólogos Meristes y Sorín, con el apoyo de un grupo de estudiantes como Martha Vázquez y Rosa del Prado, quienes comenzaron a estrechar los vínculos con la sociedad y sus características estructurales y personales, lo que condujo a que diferentes ministerios solicitaran estudios de este tipo al departamento de Psicología Industrial.

Es así como en el año 1964 el entonces Ministro de Industrias de Cuba, Comandante Ernesto Guevara, solicitó a Facultad de Psicología un estudio de moral de 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. Para este trabajo se empleó un cuestionario de moral de trabajo que se había venido perfeccionado en diferentes investigaciones por el equipo de Psicología Industrial encabezado por el Dr. Aníbal Rodríguez, el que luego ha sido utilizado por más de 40 años, en sus diferentes versiones.

La Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana y el Instituto de Estudios de Investigación del Trabajo fueron los primeros en realizar estudios de clima organizacional en nuestro país de manera sistemática a partir de la década del 90. Para ello utilizaron el procedimiento desarrollado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) ajustándola a las organizaciones estudiadas.

Por otra parte, la Escuela Nacional de Salud Pública en Cuba tiene experiencia de aplicación en diferentes investigaciones del instrumento para medir el clima organizacional propuesto por la OPS/OMS, obteniendo como resultado que el adecuado o inadecuado clima organizacional en las instituciones de salud repercute considerablemente en el desempeño de los profesionales y en la práctica de los directivos.

Otra institución que también ha realizado periódicamente estudios de clima organizacional es las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR), quienes tomaron como punto de partida tal procedimiento y lo adaptaron a las condiciones específicas de la organización.

Muchos estudios de esta temática se han realizado en diversas universidades del país, entre ellas la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, la Universidad de Holguín y la Universidad Tecnológica de La Habana (CUJAE), en sectores como la industria hotelera, el transporte, las comunicaciones, la construcción, el agropecuario entre otros. En estas investigaciones se aprecian dificultades en las relaciones interpersonales, en los métodos y estilos de dirección y de comunicación organizacional, en la participación de los trabajadores, en los sistemas de estimulación, entre otros, lo que ha condicionado la existencia de climas organizacionales con dificultades. Unido a estos síntomas se aprecia que los estudios realizados se limitan a la aplicación de encuestas y no utilizan los resultados para solucionar los problemas.

Estos estudios vinculan la importancia que tiene el clima organizacional para desarrollar una adecuada gestión de los recursos humanos. Tal idea se materializa en la norma cubana del sistema de gestión integrada de capital humano, que aunque hoy está derogada, impulsó numerosas investigaciones del tema. En ella se define al clima laboral (término utilizado en la norma) como la cualidad surgida por la interacción de las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la participación de los trabajadores, la comunicación institucional y las relaciones que se establecen en el proceso de producción y servicios, que influye en la motivación, la satisfacción, el rendimiento laboral y el comportamiento disciplinado y productivo de los trabajadores, y en los resultados de la organización.

Esta norma establecía en sus requisitos generales que en la organización deberá existir un clima laboral satisfactorio y responsabilizaba a la dirección con verificar el comportamiento del clima laboral y su relación con los resultados productivos y de servicios de la organización. Aunque actualmente esta norma se encuentra en proceso de actualización, constituye un paso de avance que en la misma se aborde el tema como requisito fundamental para su implementación.

Por otra parte aunque existen estudios sobre el tema en varios sectores de la economía del país, se consideran insuficientes todavía, ya que no existe una cultura enfocada a la necesidad de su realización como herramienta para la dirección, que permita prever los problemas y evaluar las fuentes de posibles insatisfacciones de los trabajadores para actuar de inmediato sobre ellas y de esta forma mejorar el clima de la organización y por ende el desempeño de la misma.

Por su parte, en la Empresa Provincial Constructora UEB Holguín, se hacen necesarios a partir de los cambios que trae consigo el proceso de actualización del modelo económico y social puesto en práctica en el país, donde se busca que las empresas aprovechen mejor los recursos de todo tipo incluyendo los humanos, para lograr el perfeccionamiento del sistema empresarial. Además, a través de entrevistas informales realizadas a los trabajadores, así como la revisión de la documentación emitida por los diferentes departamentos, principalmente de Recursos Humanos, se pudo comprobar la existencia de síntomas que pueden estar asociados a una inadecuada gestión del clima organizacional, tales como:

- aumento de la fluctuación laboral
- insatisfacciones de los trabajadores con el sistema de pago vigente
- falta de motivación
- inestabilidad en el suministro de los recursos necesarios para realizar su labor, así como de los útiles, herramientas y medios de protección

Teniendo en cuenta estos síntomas se hace necesario la aplicación de un procedimiento para la gestión del clima organizacional, de forma que permita identificar los problemas existentes y trazar acciones para su mejora, considerándolo como una herramienta de trabajo para la alta dirección, para así proyectar los cambios necesarios y de esta forma mejorar la gestión en general de la entidad.

## **CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA PROVINCIAL CONSTRUCTORA UEB HOLGUÍN**

En el presente capítulo se realiza una breve caracterización de la organización. Además se describe el procedimiento seleccionado para la gestión del clima organizacional y se muestran los resultados de su aplicación parcial.

### **2.1 Caracterización de la Empresa Provincial Constructora UEB Holguín**

La Empresa Provincial Constructora UEB Holguín, subordinada a la Empresa Provincial Constructora Holguín, fue fundada el 1ro de abril del 2003 por la Resolución No. 28/2003 de la Asamblea del Poder Popular Provincial de Holguín, como resultado de la fusión de las Empresas de Construcciones y Mantenimiento Constructivo Holguín y de Mantenimiento Vial No. 8, subordinada al Consejo de la Administración Provincial del Poder Popular Holguín.

Radica en la calle Pepe Torres número 178 entre Frexes y Martí, Centro Ciudad. Su estructura organizativa se puede encontrar en el Anexo 2.

Tiene aprobado en su objeto social, creado por la Resolución No. 759/2014: brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras civiles, así como de demolición, desmonte, remodelación, restauración, reconstrucción, rehabilitación, así como de reparación y mantenimiento constructivo.

Misión: Satisfacer las necesidades crecientes de construcción, reconstrucción, reparación, remodelación, restauración, y mantenimiento de obras civiles y viales, oferta a las organizaciones de la economía nacional disponibilidad temporal en el uso y explotación de nuestras capacidades productivas y de servicios, contando con un potencial humano altamente calificado con especialización y experiencia, logrando altos niveles de eficiencia y calidad.

Visión hasta el 2021: Somos la Empresa líder de la provincia en la producción y prestación de servicios de construcción a obras civiles y viales.

Principales proveedores:

Los principales proveedores son: la Empresa de Aseguramiento Técnico Material, la Industria de Materiales de la Construcción, la Empresa Comercializadora del Cemento y la Comercializadora Escambray, quienes suministran los principales materiales para la

ejecución de las obras, tales como: áridos, cemento, acero, accesorios eléctricos, instalaciones hidrosanitarias y pintura.

Principales clientes:

Entre los principales clientes que tiene la empresa se encuentran: UP Servicios Comunes, Dirección Municipal de la Vivienda, UP Poder Popular Municipal, Recursos Hidráulicos y Salud Pública, los cuales constituyen pilares fundamentales del desarrollo social de la provincia. Existen otros clientes que aunque representan una parte minoritaria, no dejan de ser significativos para la organización, tales como el INDER y Comercio.

Caracterización de la fuerza de trabajo

La organización cuenta con una plantilla aprobada de 199 obreros, cubierta por 177, representando el 88.9 %. De ellos 46 son Técnicos, 27 de Servicios, un Cuadro y 103 Obreros, evidenciándose que los obreros representan el 58.2 % del total de trabajadores. Del total de trabajadores, 43 son mujeres y 134 son hombres. En cuanto al nivel de formación general, se cuenta con 13 egresados del Nivel Superior, 29 Técnico Medio, 11 ostentan el Doce Grado, 2 Obreros Calificados, 113 ostentan el Noveno Grado y 9 la Enseñanza Primaria. En general el personal de la empresa tiene un nivel de calificación medio y un nivel cultural no muy alto que responde a las características de las actividades que se realizan. Con relación a la composición por edades, como se puede apreciar en la tabla 2.1, predominan los trabajadores en un rango de edades de 30 a 49 años (53.1 %) y de 50 a 59 años (30.5 %), por lo que la fuerza de trabajo está distribuida entre jóvenes y personas de edad avanzada. (Ver Anexo 3 Caracterización de la fuerza de trabajo).

Tabla 2.1. Composición por edades.

Edades	Trabajadores
Menores de 30	18
De 30 – 49	94
De 50 – 59	54
De 60 – 65	9
Mayores de 65	2

## Análisis de los principales indicadores económicos financieros

En el año 2017 las ventas totales alcanzaron un valor de 4 634.1 MP, siendo superior a lo planificado en un 40.2 %, no así al compararlo con el año 2016. Los ingresos totales en el 2017 alcanzaron los 4 810.6 MP, siendo inferiores en 462.8 MP con respecto al año anterior. Los gastos totales en el año 2017 ascendieron a 3 621.2 MP inferior al obtenido en el 2016 en 650.0 MP, lo que provocó que las utilidades aumentaran en un 18.1 % en comparación con el año 2016. Los indicadores productividad agregada y salario medio mensual con un importe de 24 742 pesos y 1171 pesos respectivamente, se comportaron favorablemente al sobrecumplir los valores planificados para el año 2017 en un 99.3% y 99.1% y tuvieron un crecimiento con respecto al año 2016 de un 87.3 % y 93.6 %. Cierra el año 2017 con un total de 170 trabajadores como promedio, observándose una disminución con respecto al plan en 40 trabajadores, ya que existen problemas para completar la plantilla. De forma general, los indicadores se comportan favorablemente en el 2017 con respecto a lo planificado y con relación al año anterior. (Ver anexo 4 Indicadores económicos Año 2017)

### **2.2 Procedimiento para la gestión del clima organizacional**

En este epígrafe se describe el procedimiento propuesto por (Hechavarría Vinent y Pupo Guisado, 2017), el cual permite gestionar el clima organizacional de la entidad, constituyendo una vía eficaz para conocer los principales problemas que afectan la organización y brindarle posibles soluciones a las deficiencias detectadas.

El mismo se fundamenta en los diversos enfoques recogidos en el capítulo I, siendo definido en 7 pasos, tal como se muestra a continuación:

- 1- Involucramiento de la dirección
- 2- Planeación de la medición del clima organizacional
- 3- Recogida, procesamiento y análisis de los datos
- 4- Comunicación de los resultados de la medición del clima organizacional
- 5- Programa de mejora del clima organizacional.
- 6- Implementación del programa de mejora del clima organizacional
- 7- Evaluación del programa de mejora del clima organizacional

## **Paso 1. Involucramiento de la dirección**

Objetivo: buscar aprobación, apoyo y compromiso de la dirección con el estudio y los cambios que de él se derivan.

Métodos y herramientas: trabajo en grupo.

Proceder: el desarrollo de esta fase sienta las bases para la posterior aplicación del procedimiento pues de este depende gran parte del éxito futuro del estudio.

Es necesario primeramente reunirse con la máxima dirección de la organización, para explicar en qué consiste el estudio, los aspectos que incluye, y los beneficios que conlleva la investigación para la mejora de la gestión de la empresa en general. Es de vital importancia lograr la aprobación, apoyo y compromiso de todos los directivos no solo con el estudio, sino con los cambios que de él se derivan y con su seguimiento posterior para conocer el nivel de efectividad de las acciones implementadas.

## **Paso 2. Planeación de la medición del clima organizacional**

Objetivo: proyectar el diseño de la investigación en función del objetivo del estudio.

Métodos y herramientas: trabajo en grupo, revisión de documentos y encuestas.

Proceder: en esta fase del estudio se comienza por definir el objetivo del estudio, las variables a estudiar, los métodos e instrumentos a utilizar, la muestra, el periodo de tiempo en que se realizará, la validación de los instrumentos en caso de que se creen y su posterior ajuste.

Las variables a estudiar son:

1. Relaciones sociales: percepción sobre la calidad de las relaciones interpersonales (entre los trabajadores del área) e inter grupales (entre las áreas) y sobre el carácter colaborador o competitivo de dichas relaciones
2. Liderazgo: percepción que tienen los trabajadores de sus jefes en función del dominio técnico que este tiene de la actividad y de sus habilidades directivas, del carácter de las relaciones interpersonales que establece con los subordinados y de la influencia de su estilo de dirección en los resultados del trabajo
3. Comunicación: percepción sobre los procesos de comunicación entre jefes y subordinados, entre áreas y cómo estos contribuyen al logro de los objetivos organizacionales

4. Apoyo: percepción del trabajador sobre el apoyo que recibe de su jefe, de sus compañeros de trabajo, de otras áreas y de la organización
5. Compromiso: percepción del grado de compromiso individual y grupal con el logro de las metas, con la responsabilidad asumida, con el prestigio logrado y la lealtad a la organización
6. Claridad organizacional: percepción sobre el grado de claridad que tienen los trabajadores de la misión y los objetivos de la organización y de su área y cómo sus tareas tributan al logro de estos objetivos del área, de igual forma, la claridad en los roles que desempeñan cada uno en su área
7. Participación: percepción sobre el grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en la fijación de metas y objetivos de trabajo y en la búsqueda de oportunidades y solución de problemas
8. Trabajo en equipo: percepción sobre el grado de cohesión del grupo y sobre la forma en que se estimula y realiza el trabajo en equipo para el logro de los objetivos, la solución de problemas y la búsqueda de oportunidades
9. Estructura organizacional: percepción sobre como el tamaño y complejidad de la organización, y los niveles jerárquicos existentes favorecen o no el logro de las metas de la organización, expresado en la autonomía en la toma de decisiones, la formalidad o flexibilidad en la ejecución de normas, procedimientos, procesos y en la distribución de tareas
10. Condiciones de bienestar: percepción de los trabajadores sobre la calidad y confort de las instalaciones y sus facilidades, los recursos a disposición de los empleados para realizar sus tareas, el local de trabajo, los horarios, el vestuario, la alimentación y la transportación
11. Seguridad y salud en el trabajo: percepción sobre las estrategias de prevención y control de accidentes laborales y enfermedades a que están expuestos, los medios de seguridad en su puesto de trabajo y la seguridad de permanencia en el puesto y en la organización
12. Desarrollo de carrera: percepción sobre las oportunidades que tienen los trabajadores de capacitarse, actualizarse y desarrollarse profesionalmente y el

grado en que la organización valoriza, respeta y da oportunidades a sus trabajadores

13. Sistema de evaluación: percepción sobre la forma en que las evaluaciones se vinculan con el desempeño y si estas son consideradas adecuadas, justas y equitativas y estimulan los comportamientos deseados
14. Sistema de recompensas: percepción sobre la forma en que las recompensas se vinculan con el desempeño y si estas son consideradas adecuadas, oportunas y estimulan los comportamientos deseados
15. Orientación al cambio: percepción sobre la capacidad de la organización y del área para adaptarse de una manera flexible, rápida y efectiva a los cambios que se producen en el ambiente interno y externo que afectan su funcionamiento, así como su orientación reactiva o proactiva ante dichos cambios, expresado en el grado en que se estimula la innovación y creatividad de los trabajadores y en la posibilidad del trabajador de hacer cambios e innovar

El instrumento a utilizar en este caso es el cuestionario propuesto por Hechavarría Vinent y Pupo Guisado (2017) ya validado (ver anexo 5), compuesto por 45 preguntas utilizando la escala de Likert, las cuales están relacionadas con las 15 variables objeto de estudio, cada una de ellas se evalúa con 3 ítems. En el anexo 6 se muestra la relación entre las variables consideradas en el estudio y los ítems del cuestionario utilizado.

Con el objetivo de aclarar dudas que resulten de los datos obtenidos en el cuestionario y determinar posibles causas de la información obtenida se realizarán entrevistas a especialistas y directivos implicados en el estudio.

Para la selección de la muestra se utilizará el procedimiento de muestreo probabilístico estratificado proporcional, lo que permite garantizar la representatividad de la muestra, al dividir la población en estratos o conjuntos homogéneos, representados de manera proporcional a su tamaño en el conjunto de la población. Este procedimiento entiende por subgrupos o estratos a las diferentes áreas o departamentos que funcionan como subsistemas al interior de la organización. Para la selección de la muestra dentro de cada subsistema, se aplica el muestreo aleatorio simple, según el cual se extrae al azar

un número determinado de elementos de la población, de tal forma que la suma de las muestras de cada estrato forma la muestra total.

La validación del instrumento se realizará mediante el análisis de fiabilidad, validez y la prueba de esfericidad de Bartlett.

### **Paso 3. Recogida, procesamiento y análisis de los datos**

Objetivo: recoger, procesar y analizar los datos a partir de cómo se planeó la investigación.

Métodos y herramientas: métodos estadísticos mediante la utilización del software SPSS y Microsoft Excel.

Proceder: momento en que se realizará el trabajo de campo para la recogida de los datos y una vez que han sido recopilados los datos, se pasa a la organización, análisis y examen de los mismos para su posterior procesamiento, donde será necesario la confección del libro de código (refleja las preguntas, variables y sus categorías de respuesta) y la matriz de datos (refleja el conteo de frecuencias según las unidades de observación y variables analizadas). De esta manera se organizan los distintos datos acumulados para su posterior procesamiento.

Las matrices de datos se introducen en el programa estadístico SPSS versión 20.0 (2011) para realizar los análisis correspondientes. Primero se comprueba la fiabilidad del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. Seguidamente se comprueba su validez a través del coeficiente KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett que demuestran que el test mide realmente las variables seleccionadas. Seguidamente se realizan los análisis estadísticos correspondientes.

Al realizar el análisis de los resultados, se utiliza como estadístico descriptivo la mediana para evaluar el comportamiento de las variables estudiadas, pues la escala utilizada en el cuestionario de clima organizacional es ordinal como se muestra en la tabla 2.3, dividida en tres categorías.

Tabla 2.3. Escala para la evaluación de las medianas obtenidas

<b>Escala</b>	<b>Variable</b>
De 4,00 a 5,00	Favorable
De 3,00 a 3,99	Media
De 1,00 a 2,99	Desfavorable

En este paso se realizan tres análisis, el primero es el análisis de los resultados de las 15 variables estudiadas mediante el cálculo de sus medianas, lo que permitirá definir la percepción de los trabajadores sobre cada una de estas variables en la organización. Posteriormente se crea una nueva variable denominada “evaluación general del clima organizacional”, que no es más que el valor de la mediana de las 15 variables del estudio tanto para las áreas como para la organización. Por último, se realiza un estudio por variable en cada una de las áreas de la UEB, que permite conocer y evaluar resultados significativos en el comportamiento de las diferentes variables de los climas de cada área.

#### **Paso 4. Comunicación de los resultados de la medición del clima organizacional**

Objetivo: mostrar los principales resultados derivados del análisis del clima organizacional.

Métodos y herramientas: trabajo en grupo.

Proceder: se comunica un resumen de los principales aspectos positivos y negativos encontrados y se intercambia con los trabajadores sobre las posibles acciones para la mejora de los problemas encontrados.

#### **Paso 5. Programa de mejora del clima organizacional**

Objetivo: elaborar un programa de mejora encaminado a cambiar las principales variables que se comportan negativamente y mantener las que se manifiestan de manera positiva.

Métodos y herramientas: revisión de documentos, trabajo en grupo.

Proceder: a partir del paso anterior, se desarrolla un programa para mejorar las deficiencias encontradas, donde se definen las metas y las acciones a seguir, los responsables, las fechas de ejecución y control y los recursos necesarios para tal fin. Las recomendaciones estarán referidas a todas las variables ya que se debe trabajar con las que tienen un comportamiento favorable y las que están en un punto medio o desfavorable.

En esta fase se analiza y decide qué debe ser transformado y cómo intervenir para introducir esos cambios, lo que permitirá la mejora continua de la organización, haciéndola más eficaz y adaptable, conciliando las necesidades humanas fundamentales con los objetivos y metas de la organización.

## **Paso 6. Implementación del programa de mejora del clima organizacional**

Objetivo: implementar el programa de mejora del clima organizacional

Métodos y herramientas: trabajo en grupo.

Proceder: difundir y ejecutar las acciones determinadas en el paso anterior.

Una vez elaborado el programa de mejora 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. Una vez comprometido el Consejo de Dirección los directivos le transmiten a los trabajadores las ideas fundamentales o acciones a realizar para lograr el grado de compromiso individual y grupal necesarios en el logro de las metas.

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 que sea 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.

## **Paso 7. Evaluación del programa de mejora del clima organizacional**

Objetivo: evaluar el impacto de la mejora del clima organizacional.

Métodos y herramientas: trabajo en grupo, revisión de documentos

Proceder: para la medición del impacto en el corto plazo se considera cómo los trabajadores han introducido en su quehacer diario, las acciones de mejora del clima organizacional. Para la medición del impacto en el mediano plazo se evalúan un grupo de indicadores, tales como el índice de fluctuación de la fuerza de trabajo, índice de ausentismo, productividad y satisfacción laboral. Luego de culminado el período de implementación del programa de mejora (2 años), se debe realizar una nueva medición del clima organizacional para evaluar el impacto de las acciones realizadas en el largo plazo.

### **2.3 Aplicación parcial del procedimiento para la gestión del clima organizacional en la Empresa Provincial Constructora UEB Holguín**

Paso 1. Involucramiento de la dirección

Para lograr un alto grado de compromiso y participación por parte de toda la entidad en el logro de los objetivos de la investigación, se procedió a involucrar primeramente a los principales directivos, ya que estos son los que realizarán las acciones necesarias en función de lograr una mejora en el clima organizacional. Para ello se desarrolló una reunión con la máxima dirección, donde se les explicó en qué consistía el estudio, los principales aspectos a tener en cuenta, el procedimiento que se llevaría a cabo en cada uno de los pasos, así como las técnicas que se aplicarán y la importancia de la investigación para el mejoramiento de la gestión de la empresa en general y el desempeño de los trabajadores.

Como resultado se obtuvo la aprobación por parte de todos los directivos y la mayor disposición para comunicar e involucrar a todos los trabajadores en la investigación.

### **Paso 2. Planeación de la medición del clima organizacional**

Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación identificado como mejorar el clima organizacional, se realizó el trabajo de campo, que incluye la aplicación del cuestionario a los trabajadores seleccionados y la recolección de los datos, durante el período de un mes. Para la selección de la muestra se utilizó el procedimiento de muestreo probabilístico estratificado proporcional, donde se seleccionó a 121 trabajadores con una representación de las 20 áreas con que cuenta la entidad, lográndose representatividad. Su comportamiento se refleja en el anexo 7. El período de tiempo en que se realizará el estudio será de enero a marzo del 2018 y el instrumento será evaluado a través del análisis de fiabilidad y validez.

### **Paso 3. Recogida, procesamiento y análisis de los datos**

Una vez culminado el proceso de aplicación de las encuestas y su posterior recogida se confeccionaron en el software Microsoft Excel el libro de código (preguntas, variables y categorías de la variable) y la matriz de datos que reflejaron el conteo de frecuencias según las unidades de observación y variables analizadas. De esta manera se organizaron los distintos datos acumulados para su posterior procesamiento.

Análisis de fiabilidad y validez del cuestionario.

Se procedió a introducir la matriz de datos en el software estadístico SPSS, una vez realizado este paso se efectuó la prueba de fiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach obteniéndose un resultado de 0,896 lo que indica que el instrumento es fiable

con las variables que mide y que lo hace con precisión. Seguidamente se comprobó la validez de este a través del coeficiente KMO alcanzándose un resultado de 0,805 y significación 0.000 que demuestra que el test mide realmente las variables seleccionadas.

Luego se calcularon las medianas para cada variable y la evaluación general del clima organizacional resultante del valor de la mediana de las 15 variables evaluadas en el estudio, de ello se obtuvieron los resultados siguientes:

Tabla 2.4. Variables y sus medianas.

<b>Variables</b>	<b>Mediana</b>
Relaciones sociales	4
Liderazgo	5
Comunicación	4
Apoyo	4
Compromiso	5
Claridad organizacional	5
Participación	3
Trabajo en equipo	4
Estructura organizacional	3
Condiciones de bienestar	2
Seguridad y salud en el trabajo	3
Desarrollo de carrera	2
Sistema de recompensas	2
Sistema de evaluaciones	4
Orientación al cambio	3
Evaluación general del clima organizacional	4

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Resultados del software SPSS. V 20 (2011).

A partir de las medianas obtenidas por las diferentes variables evaluadas en la organización se comprobó que los trabajadores, de forma general, evalúan al clima de la organización favorablemente. El 53.3 % de las variables fueron calificadas de

forma favorable, el 26.7 % se encuentran evaluadas de media y el 20% restante desfavorable.

Las variables mejores percibidas fueron el liderazgo, el compromiso y la claridad organizacional, lo que demuestra que los trabajadores tienen buena percepción de sus jefes en función del dominio técnico que estos tienen de la actividad y de sus habilidades directivas, además tienen claridad de la misión y los objetivos de la organización y de sus áreas y cómo sus tareas tributan al logro de estos objetivos, poseen alto grado de compromiso individual y grupal con el logro de las metas, con la responsabilidad asumida y con el prestigio logrado por la organización.

Por otra parte los trabajadores tienen una percepción media sobre su grado de participación en la toma de decisiones, en la fijación de metas y objetivos de trabajo y en la búsqueda de oportunidades y la solución de problemas. También es media su percepción sobre como el tamaño y complejidad de la organización y los niveles jerárquicos existentes favorecen o no el logro de las metas a alcanzar, expresado en la autonomía en la toma de decisiones, la formalidad o flexibilidad en la ejecución de normas, procedimientos, procesos y en la distribución de tareas. Igualmente sobre las estrategias de prevención y control de accidentes laborales y enfermedades a que están expuestos, los medios de seguridad en su puesto de trabajo y su seguridad de permanencia en el mismo y en la organización.

Las variables evaluadas como desfavorables fueron las condiciones de bienestar, el desarrollo de carrera y sistema de recompensas. Estos resultados muestran que existen insatisfacciones en cuanto a los recursos a disposición de los trabajadores para realizar sus tareas, las oportunidades que tienen estos de capacitarse, actualizarse y desarrollarse profesionalmente y las recompensas, al percibir que no se vinculan con el desempeño y no estimulan los comportamientos deseados, por lo que se debe trabajar para solucionar estos problemas y lograr mejores resultados.

### **Análisis de variables por áreas**

Después del análisis de la organización, se realiza un estudio por variable en cada una de las áreas de la UEB, que permite conocer y evaluar el comportamiento de las diferentes variables y su incidencia en los climas específicos de cada área.

**Relaciones sociales:** esta variable en el 85 % de las áreas tiene una situación favorable, ello indica de forma general que existe una buena calidad de las relaciones interpersonales de los trabajadores de la misma área o brigada y entre las mismas. Se destacan la Dirección, Servicio Interno, Aseguramiento y las Brigadas 4, TOM, Pintura, Carpintería, Mirador y Purnio. Sólo la Brigada 1 tiene una percepción media y el 10 % desfavorable, incidiendo en este último resultado sólo las Brigadas 2 y Zona Norte.

Tabla 2.5. Análisis de la variable relaciones sociales por área

Áreas	Mediana
Dirección	5
Recursos Humanos	4
Contabilidad y Finanzas	4.5
Servicio Interno	5
Protección Física	4
Departamento Técnico Productivo	4
Aseguramiento	5
Transporte y Equipo	4
Brigada 1	3
Brigada 2	2
Brigada 3	4
Brigada 4	5
Brigada TOM	5
Brigada Pintura	5
Carpintería	5
Brigada de Electricidad y Plomería	4
Brigada Zona Norte	2.5
Brigada Mirador	5
Brigada Zona 5	4
Brigada Purnio	5

**Liderazgo:** en el 85 % de las áreas el liderazgo se comporta favorablemente, lo que indica que la percepción que tienen los trabajadores de sus jefes en función del dominio técnico que este tiene de la actividad y de sus habilidades directivas es buena, destacándose las áreas Dirección, Contabilidad y Finanzas, Protección Física, Departamento Técnico Productivo, Aseguramiento y las Brigadas 1, 3, 4, Pintura, Carpintería, Mirador y Purnio. Sólo la Brigada 2 la evalúa desfavorablemente.

Tabla 2.6. Análisis de la variable liderazgo por área

Áreas	Mediana
Dirección	5
Recursos Humanos	4
Contabilidad y Finanzas	5
Servicio Interno	4
Protección Física	5
Departamento Técnico Productivo	5
Aseguramiento	5
Transporte y Equipo	3
Brigada 1	5
Brigada 2	1
Brigada 3	5
Brigada 4	5
Brigada TOM	4
Brigada Pintura	5
Carpintería	5
Brigada de Electricidad y Plomería	4
Brigada Zona Norte	3
Brigada Mirador	5
Brigada Zona 5	4
Brigada Purnio	5

**Comunicación:** esta variable se comporta favorablemente en el 60 % de las áreas, lo que indica que en estas la percepción sobre los procesos de comunicación entre los jefes y subordinados y entre las áreas es buena. Sólo las áreas Servicio Interno y Transporte y Equipo la evaluaron desfavorablemente.

Tabla 2.7. Análisis de la variable comunicación por áreas

Áreas	Mediana
Dirección	4.5
Recursos Humanos	4
Contabilidad y Finanzas	4
Servicio Interno	1
Protección Física	5
Departamento Técnico Productivo	3
Aseguramiento	5
Transporte y Equipo	2
Brigada 1	5
Brigada 2	3
Brigada 3	4
Brigada 4	4
Brigada TOM	4
Brigada Pintura	5
Carpintería	5
Brigada de Electricidad y Plomería	3
Brigada Zona Norte	3
Brigada Mirador	3
Brigada Zona 5	3.5
Brigada Purnio	4

**Apoyo:** la percepción de los trabajadores de esta variable se comporta de forma favorable en el 75 % de las áreas. Las áreas con mejores resultados son la Dirección, Protección Física, Departamento Técnico Productivo, Aseguramiento, Brigada 4,

Brigada TOM, Carpintería y Electricidad y Plomería, lo que muestra que la percepción de los trabajadores del apoyo que tienen por parte de sus directivos y de la organización en general es buena. Sólo la Brigada 2 la evalúa desfavorablemente.

Tabla 2.8. Análisis de la variable apoyo por áreas

Áreas	Mediana
Dirección	5
Recursos Humanos	4
Contabilidad y Finanzas	4
Servicio Interno	4
Protección Física	5
Departamento Técnico Productivo	5
Aseguramiento	5
Transporte y Equipo	4
Brigada 1	3
Brigada 2	1
Brigada 3	4
Brigada 4	5
Brigada TOM	5
Brigada Pintura	4
Carpintería	5
Brigada de Electricidad y Plomería	5
Zona Norte	3
Mirador	3
Zona 5	3.5
Purnio	4

**Compromiso:** esta variable muestra una mediana favorable en el 85 % de las áreas, en 14 de ellas el resultado fue 5 puntos, demostrando el alto grado de compromiso individual y grupal con el logro de las metas, con la responsabilidad asumida, con el prestigio logrado y la lealtad a la organización.

Tabla 2.9. Análisis de la variable compromiso por áreas

Áreas	Mediana
Dirección	5
Recursos Humanos	4
Contabilidad y Finanzas	3.5
Servicio Interno	5
Protección Física	5
Departamento Técnico Productivo	5
Aseguramiento	5
Transporte y Equipo	5
Brigada 1	3
Brigada 2	5
Brigada 3	5
Brigada 4	5
Brigada TOM	4.5
Brigada Pintura	5
Carpintería	5
Brigada de Electricidad y Plomería	4
Zona Norte	3
Mirador	5
Zona 5	5
Purnio	5

**Claridad organizacional:** esta variable alcanza valores entre 4 y 5, excepto en la Brigada 1 que la evalúa de media, lo que indica que los trabajadores tienen claridad de la misión y los objetivos de la organización y de su área y cómo sus tareas tributan al logro de estos objetivos, de igual forma, la claridad en los roles que desempeñan cada uno en su puesto de trabajo.

Tabla 2.10. Análisis de la variable claridad organizacional por área

Áreas	Mediana
Dirección	5
Recursos Humanos	4
Contabilidad y Finanzas	4
Servicio Interno	4
Protección Física	5
Departamento Técnico Productivo	5
Aseguramiento	5
Transporte y Equipo	4
Brigada 1	3
Brigada 2	5
Brigada 3	4
Brigada 4	5
Brigada TOM	5
Brigada Pintura	5
Carpintería	5
Brigada de Electricidad y Plomería	5
Brigada Zona Norte	4
Brigada Mirador	5
Brigada Zona 5	5
Brigada Purnio	5

**Participación:** esta variable alcanza su mejor resultado en las áreas Dirección, Servicio Interno y Mirador con evaluaciones de 5 puntos. El 45 % de las áreas evalúa la participación de forma desfavorable, ya que no se estimula la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en la fijación de metas y objetivos de trabajo y en la búsqueda de oportunidades y solución de problemas de la organización.

Tabla 2.11. Análisis de la variable participación por áreas

Áreas	Mediana
Dirección	5
Recursos Humanos	3
Contabilidad y Finanzas	4
Servicio Interno	5
Protección Física	3
Departamento Técnico Productivo	4
Aseguramiento	4
Transporte y Equipo	2
Brigada 1	1
Brigada 2	1
Brigada 3	1.5
Brigada 4	3
Brigada TOM	2
Brigada Pintura	2
Carpintería	2
Brigada de Electricidad y Plomería	3
Brigada Zona Norte	2
Brigada Mirador	5
Brigada Zona 5	2
Brigada Purnio	4

**Trabajo en equipo:** en el 80 % de las áreas el trabajo en equipo es evaluado de favorable, lo que demuestra que existe buena percepción sobre el grado de cohesión del grupo y sobre la forma en que se estimula y realiza el trabajo en equipo para el logro de los objetivos, la solución de problemas y la búsqueda de oportunidades, lo que conlleva a que los resultados del trabajo dependan del esfuerzo de todos los implicados.

Tabla 2.12. Análisis de la variable trabajo en equipo por área

Áreas	Mediana
Dirección	5
Recursos Humanos	5
Contabilidad y Finanzas	4
Servicio Interno	5
Protección Física	4
Departamento Técnico Productivo	5
Aseguramiento	5
Transporte y Equipo	4
Brigada 1	3
Brigada 2	1
Brigada 3	4
Brigada 4	5
Brigada TOM	3.5
Brigada Pintura	4
Carpintería	4
Brigada de Electricidad y Plomería	4
Brigada Zona Norte	4
Brigada Mirador	5
Brigada Zona 5	3
Brigada Purnio	5

**Estructura organizacional:** el 50 % de las áreas considera aceptable esta variable, destacándose las áreas Dirección, Servicio Interno, Departamento Técnico Productivo y la Brigada Mirador. Sólo las Brigadas 2 y Zona Norte, consideran desfavorable la percepción sobre como el tamaño y complejidad de la organización, y los niveles jerárquicos existentes favorecen el logro de las metas de la organización.

Tabla 2.13. Análisis de la variable estructura organizacional por área

Áreas	Mediana
Dirección	5
Recursos Humanos	3
Contabilidad y Finanzas	3
Servicio Interno	5
Protección Física	3
Departamento Técnico Productivo	5
Aseguramiento	4
Transporte y Equipo	3
Brigada 1	4
Brigada 2	1
Brigada 3	4
Brigada 4	2
Brigada TOM	4
Brigada Pintura	4
Carpintería	4
Brigada de Electricidad y Plomería	3
Brigada Zona Norte	1
Brigada Mirador	5
Brigada Zona 5	3
Brigada Purnio	3

**Condiciones de bienestar:** el 80 % de las áreas evalúa a esta variable de forma desfavorable, lo que evidencia problemas en la percepción de los trabajadores sobre los recursos necesarios para realizar sus tareas, las condiciones laborales y físicas, la calidad y confort de las instalaciones y sus facilidades, el local de trabajo, los horarios y el vestuario. Sólo las áreas Dirección y Servicio Interno fueron las únicas que evaluaron favorablemente a esta variable.

Tabla 2.14. Análisis de la variable condiciones de bienestar por área

Áreas	Mediana
Dirección	5
Recursos Humanos	1
Contabilidad y Finanzas	2.5
Servicio Interno	4
Protección Física	2
Departamento Técnico Productivo	3
Aseguramiento	2
Transporte y Equipo	1
Brigada 1	1
Brigada 2	1
Brigada 3	2
Brigada 4	1
Brigada TOM	1.5
Brigada Pintura	2
Carpintería	2
Brigada de Electricidad y Plomería	3
Brigada Zona Norte	1
Brigada Mirador	1
Brigada Zona 5	1
Brigada Purnio	2

**Seguridad y salud en el trabajo:** es evaluada de desfavorable en el 70 % de las áreas, siendo negativa la percepción de los trabajadores sobre las estrategias de prevención y control de accidentes laborales y enfermedades a que están expuestos, los medios de seguridad en su puesto de trabajo y la seguridad de permanencia en el puesto y en la organización, incidiendo en este resultado las brigadas directas a la producción. Sólo las áreas Dirección y Servicio Interno evaluaron esta variable favorablemente.

Tabla 2.15. Análisis de la variable seguridad y salud en el trabajo por área

Áreas	Mediana
Dirección	4.5
Recursos Humanos	3
Contabilidad y Finanzas	3.5
Servicio Interno	4
Protección Física	3
Departamento Técnico Productivo	2
Aseguramiento	2
Transporte y Equipo	1
Brigada 1	1
Brigada 2	1
Brigada 3	2
Brigada 4	1
Brigada TOM	1.5
Brigada Pintura	2
Carpintería	2
Brigada de Electricidad y Plomería	3
Brigada Zona Norte	1
Brigada Mirador	1
Brigada Zona 5	1
Brigada Purnio	2

**Desarrollo de carrera:** los trabajadores en el 70 % de las áreas, tienen una percepción desfavorable de esta variable, ya que son pocas las oportunidades que tienen de capacitarse, actualizarse y desarrollarse profesionalmente y sienten que la organización no valoriza, respeta y da oportunidades a sus trabajadores. Sólo las áreas Dirección, Servicio Interno y Aseguramiento evalúan a esta variable de forma positiva.

Tabla 2.16. Análisis de la variable desarrollo de carrera por área

Áreas	Mediana
Dirección	5
Recursos Humanos	3
Contabilidad y Finanzas	2
Servicio Interno	5
Protección Física	1
Departamento Técnico Productivo	1
Aseguramiento	4
Transporte y Equipo	2
Brigada 1	1
Brigada 2	1
Brigada 3	1.5
Brigada 4	2
Brigada TOM	2
Brigada Pintura	3
Carpintería	3
Brigada de Electricidad y Plomería	2
Brigada Zona Norte	1
Brigada Mirador	1
Brigada Zona 5	2
Brigada Purnio	2

**Sistema de recompensas:** en el 55 % de las áreas esta variable se comporta desfavorablemente con afectaciones fundamentalmente en las áreas vinculadas a la producción, ya que los trabajadores consideran que las recompensas no se vinculan con su buen desempeño y por tanto no estimulan los comportamientos deseados. Sólo se califica favorablemente a las áreas Servicio Interno, Departamento Técnico Productivo, Aseguramiento y la Brigada Zona 5.

Tabla 2.17. Análisis de la variable sistema de recompensas por área

Áreas	Mediana
Dirección	3
Recursos Humanos	3
Contabilidad y Finanzas	2.5
Servicio Interno	4
Protección Física	3
Departamento Técnico Productivo	4
Aseguramiento	5
Transporte y Equipo	3
Brigada 1	1
Brigada 2	1
Brigada 3	2
Brigada 4	1
Brigada TOM	1
Brigada Pintura	3
Carpintería	2
Brigada de Electricidad y Plomería	2
Brigada Zona Norte	1
Brigada Mirador	1
Brigada Zona 5	4
Brigada Purnio	2

**Sistema de evaluaciones:** esta variable presenta valores positivos en el 80 % de las áreas, por tanto la percepción que tienen los trabajadores sobre la forma en que las evaluaciones se vinculan con el desempeño y si estas son consideradas adecuadas, justas y equitativas es buena. Sólo en las áreas Transporte y Equipo y Brigada 2, se encuentra evaluada esta variable desfavorablemente.

Tabla 2.18. Análisis de la variable sistema de evaluaciones por área

Áreas	Mediana
Dirección	5
Recursos Humanos	4
Contabilidad y Finanzas	5
Servicio Interno	5
Protección Física	5
Departamento Técnico Productivo	5
Aseguramiento	5
Transporte y Equipo	2
Brigada 1	3
Brigada 2	1
Brigada 3	4
Brigada 4	4
Brigada TOM	4
Brigada Pintura	4
Carpintería	4
Brigada de Electricidad y Plomería	3
Brigada Zona Norte	4
Brigada Mirador	5
Brigada Zona 5	4
Brigada Purnio	5

**Orientación al cambio:** con respecto a esta variable existen resultados muy diversos. El 35 % de las áreas tiene buena percepción sobre la capacidad de la organización y del área para adaptarse de una manera flexible, rápida y efectiva a los cambios que se producen en el ambiente interno y externo que afectan su funcionamiento, así como su orientación proactiva ante dichos cambios, destacándose las áreas Dirección, Servicio Interno y la Brigada Mirador, mientras que en el 30 % de las áreas no se estimula la innovación y creatividad de los trabajadores y la posibilidad del trabajador de hacer cambios e innovar, evaluando desfavorablemente a esta variable. En este

caso negativo se encuentran las áreas Brigada 2, Brigada 3, Brigada 4, Brigada TOM, Brigada Zona Norte y Brigada Zona 5.

Tabla 2.19. Análisis de la variable orientación al cambio por área

Áreas	Mediana
Dirección	5
Recursos Humanos	3
Contabilidad y Finanzas	3
Servicio Interno	5
Protección Física	3
Departamento Técnico Productivo	3
Aseguramiento	4
Transporte y Equipo	4
Brigada 1	3
Brigada 2	1
Brigada 3	2.5
Brigada 4	2
Brigada TOM	2.5
Brigada Pintura	3
Carpintería	3
Brigada de Electricidad y Plomería	4
Brigada Zona Norte	1
Brigada Mirador	5
Brigada Zona 5	1
Brigada Purnio	4

### **Análisis de la percepción del clima en las áreas.**

Para definir la percepción del clima por áreas se construyó la siguiente tabla con los valores que se muestran a continuación:

Tabla 2.20. Análisis general de la mediana del clima organizacional por áreas

<b>Áreas</b>	<b>Mediana</b>
Dirección	5
Recursos Humanos	4
Contabilidad y Finanzas	4
Servicio Interno	5
Protección Física	4
Departamento Técnico Productivo	4
Aseguramiento	5
Transporte y Equipo	3
Brigada 1	3
Brigada 2	1
Brigada 3	4
Brigada 4	5
Brigada TOM	4
Brigada Pintura	4
Carpintería	4
Brigada de Electricidad y Plomería	3
Brigada Zona Norte	3
Brigada Mirador	5
Brigada Zona 5	4
Brigada Purnio	4

Este análisis muestra que el 75 % de las áreas evalúan el clima de la organización de forma favorable, destacándose las áreas Dirección, Servicio Interno, Aseguramiento, Brigada 4 y Brigada Mirador. Las áreas que tiene una percepción media del clima en la organización son Transporte y Equipo, Brigada 1, Brigada de Electricidad y Plomería y Brigada Zona Norte. La Brigada 2 es la única área que evalúa el clima desfavorablemente.

Para corroborar estos resultados se realizaron entrevistas (ver anexo 8) a directivos y especialistas, principalmente de la Brigada 2, ya que fue el área con mayor afectación en la evaluación del clima, obteniéndose que existen problemas en las relaciones sociales entre los miembros de la brigada y su ejecutora, pues los obreros no la identifican como líder y sienten que no tienen apoyo por parte del centro, tanto por los suministros como para la transportación, necesarios para ejecutar sus labores.

#### **Paso 4. Comunicación de los resultados de la medición del clima organizacional**

Una vez culminado el procesamiento y análisis de datos, se procedió a informar en reunión efectuada por el Consejo de Dirección a los principales directivos de la entidad, para comunicar los principales resultados obtenidos de la medición del clima organizacional, con el objetivo de alcanzar el éxito de los objetivos propuestos y un alto grado de participación y compromiso por parte de toda la entidad. Para esto se realizó un resumen de los principales aspectos positivos y negativos encontrados y luego un intercambio con los trabajadores sobre las posibles acciones para erradicar los problemas encontrados.

Aspectos positivos:

1. La organización tiene un clima organizacional favorable.
2. Las variables mejor evaluadas son liderazgo, compromiso y claridad organizacional.
3. Se destacan como áreas que mejor evalúan al clima organizacional la Dirección, Servicio Interno, Aseguramiento, Brigada 4 y Brigada Mirador.

Aspectos negativos

1. Las variables peor evaluadas en la organización fueron condiciones de bienestar, desarrollo de carrera y sistema de recompensas.
2. Existen insatisfacciones en cuanto a los recursos a disposición de los trabajadores para realizar sus tareas y las condiciones laborales y físicas.
3. Los trabajadores tienen pocas oportunidades de capacitarse, actualizarse y desarrollarse profesionalmente.
4. Las recompensas obtenidas no se vinculan con el desempeño de los trabajadores.
5. La Brigada 2 es la única área que evalúa al clima desfavorablemente, presentando problemas en 10 de las variables evaluadas.

## **Paso 5. Programa de mejora del clima organizacional**

A continuación se relacionan las acciones propuestas con vistas al mejoramiento del clima organizacional. También se confeccionó un programa de mejora, donde se presentan los responsables, las fechas de ejecución y control, así como los recursos necesarios para su puesta en práctica. (Ver anexo 9 Programa de mejora propuesto).

Acciones propuestas:

Variable: relaciones sociales

1. Reconocer los logros individuales y de equipo, de forma tanto personal como pública.
2. Promover actividades en las áreas para fomentar los valores de compañerismo, solidaridad y cooperación entre los trabajadores mediante cumpleaños colectivos, celebraciones por el día del trabajador, de las madres, de los enamorados, día del constructor, entre otras.
3. Profundizar en las causas de los problemas en las relaciones de los trabajadores en las áreas afectadas en función de una solución

Variable: liderazgo

1. Capacitar a los directivos sobre las herramientas y técnicas de dirección mediante cursos, entrenamientos, rotaciones en el puesto y otras formas de superación.

Variable: comunicación

1. Estimular el uso de vías efectivas de comunicación interna, como murales, matutinos, consejillos, en el que se informe de actividades que la empresa esté planificando o realizando y otros temas como cumpleaños, nuevos ingresos, etc.
2. Gestionar cursos a los directivos sobre las herramientas y técnicas de la comunicación.
3. Escuchar a los trabajadores, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.
4. Establecer un proceso fluido de comunicación que elimine toda barrera de información que imposibilite el cumplimiento de los lineamientos y estrategias trazadas por la UEB.
5. Hacer reuniones periódicas para dar al personal información circulante veraz, clara y abierta evitando caer en rumores y especulaciones.

Variable: apoyo

1. Desarrollar consejillos semanales donde cada área informe la necesidad de recursos, transporte, herramientas y medios de protección necesarios y que influyen de manera directa e indirecta en el desempeño de los trabajadores.
2. Atender según sea posible, las necesidades de los trabajadores en el ámbito personal y laboral.

Variable: compromiso

1. Continuar desarrollando acciones de participación, trabajo en equipo que genere el compromiso por el resultado de los objetivos de las áreas y de la empresa en general.

Variable: participación

1. Estimular la participación creativa de los trabajadores en los eventos de ciencia y técnica, concursos y proyectos de investigación en la solución de problemas.
2. Realizar encuentros con los trabajadores de forma interactiva que incluya el análisis de los planes de producción, sometiendo a su consideración y debate dichos planes, para el trazado de estrategias efectivas, para dar solución a los problemas, contando siempre con la experiencia colectiva.
3. Proveer al trabajador información sobre las metas y logros obtenidos en la organización de forma periódica y con ello motivar a todo el personal a contribuir con el logro de las mismas.
4. Fortalecer la identificación del trabajador con su unidad o departamento, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea.

Variable: Trabajo en equipo

1. Fomentar la cohesión de los equipos de trabajo para el logro de los objetivos y la solución de problemas.

Variable: estructura organizacional

1. Permitir a los trabajadores una autonomía tal que el desempeño de su trabajo sea evaluado en mayor medida por la calidad y tiempo con que se ejecute, sin regirse estrictamente por una estructura preconcebida que pueda lastrar el eficiente desempeño de la tarea encomendada.

Variable: condiciones de bienestar

1. Solicitar a la Dirección de la Empresa Provincial la aprobación de un presupuesto para el mantenimiento, reparación y remodelación de las áreas afectadas de la UEB, tales como las edificaciones de la oficina central, el almacén Mayabe y la Carpintería.
2. Realizar balance de las materias primas existentes para determinar el alcance y realizar los ajustes necesarios que garanticen la producción de lo que queda de año.
3. Capacitar a los compradores para que ganen el conocimiento necesario sobre las materias primas requeridas para la producción.
4. Elaborar la demanda de materias primas, insumos, materiales de oficina, equipamiento, mobiliario, equipos de cómputos necesarios para trabajar.
5. Realizar el plan de compras según el balance de necesidades de cada área.
6. Garantizar la ejecución del plan de mantenimiento preventivo a instalaciones, mobiliarios y equipos para solucionar las dificultades en ese sentido y que afectan el trabajo.
7. Gestionar con los diferentes proveedores la adquisición de material de oficina, mobiliario, e insumos de computación.
8. Asegurar el bienestar y confort del obrero en su puesto de trabajo

Variable: seguridad y salud en el trabajo

1. Realizar un estudio exhaustivo en el subsistema de seguridad y salud del trabajo, donde se evalúe con profundidad los niveles de iluminación, ventilación y condiciones ergonómicas de los puestos de trabajo.
2. Solicitar a la Dirección de la Empresa Provincial la compra de medios de protección.
3. Comprar las señaléticas que identifican los riesgos y el peligro en cada una de las áreas.
4. Realizar la revisión de los procedimientos de trabajo seguro.
5. Coordinar la realización de chequeos médicos para los trabajadores.
6. Mantener el chequeo periódico del sistema de prevención y control de los riesgos de las áreas y de la organización en general
7. Exigir el uso de los medios de protección según los puestos donde van a realizar las tareas

8. Desarrollar charlas, conferencias e instrucciones en temas de seguridad y salud del trabajo

9. Crear comisiones de visita a trabajadores enfermos así como la entrega de bienes según la posibilidad de la empresa.

Variable: Desarrollo de carrera

1. Reajustar los planes de capacitación anual en función de las necesidades reales de los trabajadores.

2. Continuar desarrollando cursos, posgrados, charlas educativas, conferencias entre otras acciones para los trabajadores.

Variable: sistema de recompensas

1. Realizar reconocimiento en matutinos a trabajadores que durante la semana ejecuten tareas relevantes, cumplan años, concluyan cursos, etc.

2. Emplear formas de estimulación moral a los empleados integrada con la estimulación material, en el momento adecuado y de forma permanente y que responda a resultados obtenidos por los esfuerzos realizados.

3. Reconocer la labor bien hecha, los aportes e ideas que mejoren el trabajo, los mejores resultados productivos (seleccionar mejor trabajador del mes).

4. Revisar con la Dirección de la Empresa Provincial las principales inquietudes que tienen los trabajadores en cuanto al sistema de pago vigente en la entidad.

Variable: sistema de evaluaciones

1. Implementar el sistema diseñado para la evaluación del desempeño de forma equilibrada y justa.

Variable: orientación al cambio

1. Desarrollar talleres y seminarios (tanto para directivos como trabajadores), con el apoyo de especialistas, sobre técnicas para manejar el cambio y el miedo a tomar decisiones.

2. Involucrar al personal en los procesos de cambio que tengan impacto en la empresa con el fin de mantenerlos informados acerca del tiempo y consecuencias que tendrán para evitar un deterioro de relaciones y en la productividad.

Actualmente la empresa se encuentra desarrollando el programa de mejora propuesto.

Por tal razón no se muestran los resultados de los pasos 6 y 7 del procedimiento.

## **VALORACIÓN DE LOS IMPACTOS ECONÓMICO, SOCIAL Y MEDIOAMBIENTAL**

Al evaluar los resultados obtenidos en esta investigación, se puede considerar que pueden reportar impactos económicos y sociales.

Desde el punto de vista económico se considera que el trabajo realizado puede incrementar la eficiencia, eficacia y productividad de los trabajadores a partir de la mejora en la gestión del clima organizacional.

Desde el punto de vista social se considera que el trabajo puede propiciar la solución a las insuficiencias detectadas, logrando que la organización se desempeñe adecuadamente y que esto implique un incremento de la satisfacción laboral y de las expectativas de los trabajadores. Además, puede favorecer la toma de decisiones efectivas a todos los niveles correspondientes, así como mejoras en el desempeño individual y organizacional.

## CONCLUSIONES

1. La revisión de la literatura nacional e internacional actualizada sobre el tema permitió identificar el carácter multidimensional e indeterminado del concepto de clima organizacional, lo que conduce a la variedad de instrumentos para su medición, no así para su gestión.
2. Esta revisión también permitió identificar como variables más usadas en la medición y gestión del clima organizacional a las relaciones sociales, liderazgo, comunicación, participación, condiciones de bienestar, seguridad y salud en el trabajo, entre otras.
3. Se selecciona el procedimiento propuesto por Hechavarría Vinent y Pupo Guisado (2017) para favorecer la gestión del clima organizacional en la Empresa Provincial Constructora UEB Holguín.
4. Con la aplicación parcial de este procedimiento se obtiene un clima evaluado de favorable en la entidad, siendo el liderazgo, el compromiso y la claridad organizacional las variables mejor evaluadas en la organización. Los principales resultados negativos están relacionados con las condiciones de bienestar, el desarrollo de carrera y el sistema de recompensas.
5. Las áreas que mejor percepción tienen del clima son Dirección, Servicio Interno, Aseguramiento, Brigada 4 y Brigada Mirador, mientras que la Brigada 2 fue la única área en evaluarlo desfavorablemente, por lo que se sugiere un programa de mejora con el fin de corregir las dificultades encontradas.

## **RECOMENDACIONES**

Teniendo en cuenta las conclusiones referidas anteriormente se proponen las recomendaciones siguientes:

1. Continuar la implementación del programa de mejora del clima organizacional, así como su posterior evaluación.
2. Continuar desarrollando estos estudios de forma sistemática, de manera que permita ver la evolución en la gestión del clima a lo largo del tiempo y los impactos en la mejora que de él se derivan.
3. Fomentar en otras UEB y UB de la Empresa Provincial la aplicación de la herramienta presentada para la gestión del clima organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez, G. (1992). El clima organizacional en entidades educativas. Conceptualización, investigaciones y resultados. Revista interamericana de psicología ocupacional Vol. 11 (1 y 2).
2. Álvarez, G. (1992). El constructo "Clima organizacional" concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. En: Rev. Latinoamericana de Psicología ocupacional Vol. 11.
3. Álvarez, G. (1992). La percepción de la organización: clave para la gestión organizacional. Revista interamericana de psicología ocupacional Vol. 11 (1 y 2).
4. Álvarez Londoño, H. (1995). Modelo hacia un clima organizacional plenamente gratificante. Profesor Universidad del Valle.
5. Anaya Gamarra, L.R.; Paredes Rivera, J.M. (2015). Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano. Trabajo de investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas.
6. Antúnez, Y. (2015). El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las Agencias de Servicios Bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, Estado Aragua. Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración del trabajo y relaciones laborales, Universidad de Carabobo, Venezuela.
7. Arias Gallegos, W.; Arias Cáceres, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. Ciencia y Trabajo.
8. Arias Montero, O.M. (2014). Diagnóstico del clima organizacional en Empresa Constructora de Obras de Ingeniería, ECOI No. 17 de Holguín. Trabajo de Diploma para optar por el título de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín.
9. Bedani, M. (2006). Clima organizacional: investigación y diagnóstico. Estudio de caso en una agencia de viajes de turismo. Psicología del trabajo y la empresa. Psicol. Am. Lat. (7).

10. Best, A.; Smit, J.; De Faber, L. (2013). Interventions and their Relation to Organizational Culture and Project Management. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 74.
11. Caballero Pérez, L. (2014). Diagnóstico del clima organizacional en Empresa Constructora de Obras de Arquitectura, ECOA No. 19 de Holguín. Trabajo de Diploma para optar por el título de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín.
12. Calviño, M. (2014). Cambiando la mentalidad. Empezando por los jefes. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
13. Campbell J; Dunnette EE; Lawler E; Weick KE. (1970). *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*. New york: McGraw-Hill.
14. Campos Livaque, L.R (2012). Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del Distrito de Ventanilla – Región Callao. Tesis en opción al título de Máster en Educación, Universidad San Ignacio De Loyola, Perú.
15. Cardona Echerri, R.D.; Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios gerenciales*. 30 (214).
16. Carvalho Silva, A.R. (2008). Clima Social da Organização, Motivação e Aprendizagem no Trabalho. Tesis presentada en opción al título de Máster en Psicología Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, DF.
17. Casas Julián, L.A.; López Gómez, J.L. (2014). Programa de participación y reconocimiento para mejorar el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cao. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Administración, Universidad Privada Antenor Orrego, Perú. Chiavenato, I. (1990). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
18. Chiavenato, I. (2002). *Administrar en los nuevos tiempos*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
19. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7ma Ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
20. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª Edición). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.
21. Chiavenato, I. (2011). *Administración de Capital humano* (7ª Edición). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.

22. Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. (2da Ed.) México: Mc Graw Hill Interamericana.
23. Consejo de Estado. (2007). Decreto-Ley No. 252 Sobre la continuidad y fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. Gaceta Oficial de la República de Cuba (41).
24. Consejo de Ministros. (2007). Decreto No. 281 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. Gaceta Oficial de la República de Cuba (41).
25. Contreras, F.; Barbosa, D. Juárez, F.; Uribe, A. F.; Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. Acta Colombiana de Psicología 12 (2): 1-2.
26. Cuellar, C.; Vivas, M. (2010). "Estudio de clima organizacional en la empresa social del estado Hospital Universitario San Jorge de Persinas". Trabajo de Maestría, Facultad de Ingeniería, Universidad Tecnológica de Persinas.
27. Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos (3a ed.). La Habana: Editorial Félix Varela.
28. Cuesta Santos, A. (2011). Gestión de competencias. La Habana, Cuba: Félix Varela.
29. Cuesta Santos, A. (2012). Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: una tecnología de aplicación. Revista Venezolana de Gerencia (57).
30. Cuesta Santos, A. (2013). Gestión de recursos humanos en la empresa, desempeño y sentido de compromiso. Revista Brasileira de Gestão de Negócios. São Paulo.
31. Cuesta Santos, A.; Valencia Rodríguez, M. (2014). Indicadores de gestión del capital humano y del conocimiento en la empresa. La Habana, Cuba: Academia.
32. Del Toro Granados, J.; Salazar Sotter, M.C.; Gómez Rangel, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño individual en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. Revista Clio América. 5 (10).
33. Denison DR. (1996) What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. Acad Manage Rev.21 (3).

34. Díaz Díaz, M.G.; Peña Cárdenas, M.C.; Castellanos Ortiz, B.A. (2014). El liderazgo y las relaciones interpersonales dentro del clima organizacional. *Revista Global de Negocios*. 2(1).
35. Dirección Nacional del Servicio Civil Subdirección Desarrollo de las Personas del Gobierno de Chile. (2012). Orientaciones para la gestión del clima laboral en los servicios públicos. Recuperado del sitio web: [www.serviciocivil.cl](http://www.serviciocivil.cl)
36. Domínguez Aguirre, L.R.; Ramírez Campos, A.F.; García Méndez, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*. 4 (1).
37. Duliep Ayllón, Z. (2009). "El diagnóstico del Clima laboral durante el proceso de cambio organizacional." Tesis de Maestría. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana.
38. Elgegren, U. (2015). Fortalecimiento del clima organizacional en establecimientos de salud. *Av. psicol.* 23(1).
39. Feria Ricardo, 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 de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Holguín.
40. Fernández Aguerre, T. (2004). Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay. *Revista electrónica iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*. 2(002).
41. Ferreira Bispo, C.A. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*. 16(2): 258-273.
42. Fleishman, E. A. (1953). Leadership climate, human relations training, and supervisory behavior. *Personnel Psychology*.
43. García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*. 42(julio-diciembre).
44. García Solarte, M.; Zapata Domínguez, A. (2008). Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la administración. Santiago de Cali, Colombia. Documento inédito.

45. García Vidal, G. (2006). Contribución teórico profesional para la Administración. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Oriente.
46. Gómez Rada, C.A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Acta colombiana de Psicología 11. Universidad católica de Colombia.
47. Gómez y Cols. (2001). Diseño, construcción y validación de tres instrumentos para medir clima organizacional en instituciones de educación superior desde la teoría de respuesta al ítem. Tesis de grado. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
48. González, H. (2006). "Diagnostico de Clima Organizacional en una Empresa de la Unión CUBAPETROLEO (Cupet). Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Psicología Organizacional. Universidad de La Habana.
49. Guillén del Campo, M. (2013). Clima organizacional en la Editorial Ciencias Médicas a partir del análisis de dos de sus dimensiones. Revista Cubana Salud Pública 39 (2).
50. Halpin AW; Crofts DB. (1963). The organizational climate of schools. USA: Universidad de Chicago.
51. Hechavarría Vinent, E. A. (2017). Procedimiento para la medición y mejora del clima organizacional en la Oficina central de la OSDE Labiofam. Tesis presentada en opción al título de Máster en Dirección. Universidad de Holguín, Cuba.
52. Hellriegel D. (1974) Organizational Climate: Measures Research and Contingencies, Acad Manage J.
53. Hernández Huertas, M.Y. (2014). La comunicación organizacional y su relación con los procesos escolares en la escuela pública de Bogotá. Tesis presentada en opción al título de Máster en Educación, Universidad Nacional de Colombia.
54. Hernández Junco, V. (2009). Evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".

55. Hernández Sampieri, R.; Méndez Valencia, S.; Contreras Soto, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración* 59 (1).
56. Keller, E.; Ferreira de Aguiar, M.A. (2004). Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. *Terra e Cultura*. XX (39).
57. Laffita Peña, Y.Y. (2015). Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional. Aplicación en la UAC Holguín. Tesis presentada en opción al título de Máster en Dirección, Universidad de Holguín.
58. Laros, J.A.; Puente Palacios, K.E. (2004). Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. *Estudos de Psicologia*. 9(1).
59. Leyva Nápoles, E.R. (2016). El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral. Estudio comparativo en empresas constructoras. Tesis presentada en opción al título de Máster en Dirección, Universidad de Holguín.
60. León Fandiño, J.L. (2013). Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca. Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración. Universidad Nacional de Colombia.
61. Lewin, K.; Lippit, R.; White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10.
62. Leyva del Toro, C. (2016). Tecnología para la evaluación del desempeño individual alineada al desempeño organizacional. Aplicación en organizaciones turísticas de Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín.
63. Likert, R. (1974). *Le gouvernement participatif de l'entreprise*. Collection Hommes et organisations, París.
64. Litwin, G.; Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press.
65. McGregor, D. (1971). *El Aspecto Humano de las Empresas*. México: Editorial Limusa.

66. Meliá, J.L., Sesé, A. (1998). Estudio psicométrico y análisis factorial confirmatorio de seis escalas implicadas en el clima organizacional hacia la seguridad. *Apuntes de Psicología*. 16 (1y2).
67. Méndez Álvarez, C. E. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario.
68. Morales Cartaya, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de capital humano. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”.
69. Morales Cartaya, A. (2009). Capital Humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La Habana: Editora Política.
70. Mujica de González, M.; Pérez de Maldonado, I. (2007). Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la Universidad. *Laurus*, vol. 13, núm. 24.
71. Mujica de González, M.; Pérez de Maldonado, I. (2008) Cuestionario sobre Clima Organizacional Universitario: Cualidades Psicométricas. *Rev. Educare*. Vol. (12) N°1.
72. Mujica de González, M.; Pérez de Maldonado, I. (2009). Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*. 14(47).
73. Noriega Bravo, V.M.; Pría Barros, M.C. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana Salud Pública* 37(2).
74. Oficina Nacional de Normalización (2007). Norma Cubana 3000. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario. La Habana, Cuba. Recuperado del sitio Web: [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu)
75. Oficina Nacional de Normalización (2007). Norma Cubana 3001. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos. La Habana, Cuba. Recuperado del sitio Web: [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu)
76. Oficina Nacional de Normalización (2007). Norma Cubana 3002. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Implementación. La Habana, Cuba. Recuperado del sitio Web: [www.nc.cubaindustria.cu](http://www.nc.cubaindustria.cu)

77. Olaz, A. (2010). Propuesta de un modelo de medición multivariable del clima laboral en organizaciones complejas. Un enfoque metodológico. Lan Harremanak. 23 (2010-II).
78. Olaz, A. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfica descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. Aposta. 56.
79. Organización Mundial de la Salud/ Organización Panamericana de la Salud (1998). Inventario de clima organizacional: Tema y técnicas de desarrollo organizacional. Programa regional de desarrollo de servicios de salud. No. PSDCG. T10 V3 Módulo III. Unidad VI. Ginebra: OMS.
80. 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.
81. Páez Lozano, J.L. (2014). El clima organizacional y su influencia en los proyectos de alto impacto de una organización. Tesis en opción al título de Especialista en Alta gerencia. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá.
82. Patlán Pérez, J.; Flores Herrera, R. (2013). Desarrollo y validación de la escala multidimensional de clima organizacional (EMCO): Un estudio empírico con profesionales de la salud. Ciencia y Trabajo. 15 (48).
83. Paredes Saavedra, M. (2011). Cohesión de equipos de trabajo y clima laboral percibido por los empleados de la Universidad de Montemorelos. Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración. Universidad de Montemorelos, México.
84. Pérez Carbonell, A. (2009). Diseño y análisis de una escala para la valoración de la variable clima social aula en alumnos de educación primaria y secundaria. Revista de Educación (septiembre-diciembre).
85. Portelles González, Y. (2015). Diagnóstico del clima organizacional en CEDAI Holguín. Trabajo de Diploma para optar por el título de Licenciatura en Economía. Universidad de Holguín.
86. Pupo Guisado, B. (2011). Estudio del clima organizacional en entidades cubanas desde una perspectiva de C.T.S. Observatorio de la Economía y la Sociedad Latinoamericana.

87. Pupo Guisado, B.; García Vidal, G. (2014). Un estudio del clima organizacional en organizaciones cubanas. Caso banco cubano oriental. Revista Caribeña de las Ciencias Sociales. Octubre de 2014.
88. Pupo Guisado, B.; Velázquez Zaldívar, R.; Tamayo Fajardo, M.A. (2017). Impacto de los factores externos en el clima organizacional de empresas constructoras. Ciencias Holguín. Aceptado para publicar en No. 3 de 2017.
89. Quintero, N.; Africano, N.; Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño individual del personal empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. Negotium. 3(9).
90. Ráez Garrido, R.M. (2016). Estudio sobre relaciones de variables de clima organizacional en Labiofam Sucursal Holguín. Tesis presentada en opción al título de Máster en Dirección, Universidad de Holguín.
91. Ramos Quirós, S. (2017). Procedimiento para la gestión del clima organizacional en la Empresa productora de vacunas virales y bacterianas. Tesis en opción al título de Máster en Dirección.
92. Reichers, A.; Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution constructs.
93. Rodríguez Cruz, L. (2016). Diagnóstico del clima organizacional en TCA Holguín. Trabajo de Diploma para optar por el título de de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Holguín.
94. Rodríguez Salva, et. al. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. Revista Cubana de Higiene y Epidemiología, 4 (2).
95. Sánchez Fonseca, Y. (2015). Diagnóstico del clima organizacional en la empresa Labiofam Holguín. Trabajo de Diploma para optar por el título de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín.
96. Sánchez Hechavarría, R.M. (2013). Diagnóstico del clima organizacional en la Dirección provincial del Banco de crédito y comercio de Holguín. Trabajo de Diploma para optar por el título de de Licenciatura en Economía. Universidad de Holguín.
97. Sandoval Caraveo, M.C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2004.

98. Sanín Posada, A. (2010) Metodología para la gestión del clima organizacional basada en el modelo del mejoramiento del desempeño de la American Society for Training and Development (ASTD). Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Volúmen 29, Número 1.
99. Santiesteban Navarro, Y.S. (2014). Diagnóstico del clima organizacional en Empresa constructora de obras industriales, ECOI No. 9 de Holguín. (Tutoría de trabajo de Diploma de Ingeniería Industrial)
100. Santos De la Rosa, J.E. (2013). Diagnóstico del clima organizacional en el Motel complejo Bosque Mirador de Mayabe. Trabajo de Diploma para optar por el título de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín.
101. Sarros, J.C.; Cooper, B.K.; Santora, J.C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. Journal of Leadership y Organizational Studies. 15(2).
102. Segredo Pérez, A.M.; García Milian, A.J.; López Puig, P.; León Cabrera, P.; Perdomo Victoria, I. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. Revista Cubana Salud Pública. 41(1).
103. Segredo Pérez, A.M. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. Educación Médica Superior. 25(2).
104. Segura Massó, A.A. (2012). Clima organizacional: un modo eficaz para dirigir los servicios de salud. Avances en enfermería. XXX (1).
105. Serrano Orellana, B.J.; Portalanza, C.A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Suma de Negocios. 5(11).
106. Sierra Castellanos, Y. (2007). Clima organizacional como factor de riesgo ocupacional. Ponencia presentada en el XXII Congreso Colombiano de Medicina del Trabajo y Salud Ocupacional y X Congreso de la Asociación Latinoamericana de Salud Ocupacional, Cartagena, 2007.
107. Silveira Luz, R.; Gonçalves Quelhas, O.L. (2003). Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Tesis presentada en opción al título de Máster en Sistemas de Gestión, Universidad Federal Fluminense.

108. Stoner (1996). Administración (5ta edición). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
109. Suárez Tamayo, Y. (2014). Diagnóstico del clima organizacional en la Unidad Empresarial de Base Central azucarero Urbano Noris”. Trabajo de Diploma para optar por el título de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín.
110. Sudarsky, J. (1977). Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América.
111. Toro, F. (1992). Diseño y validación de un instrumento para evaluación del clima organizacional. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional.
112. Toro, F. (1996). Avances en la medición del clima organizacional con la encuesta ECO. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional.
113. Toro, F. (1998). Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. Revista interamericana de psicología organizacional. Vol. 17 (2).
114. Toro, F. (2000). Clima Organizacional, Satisfacción del Personal y Percepción de la Calidad de Servicio por los Clientes. Vol.19, N° 1. Interamericana de Psicología Ocupacional.
115. Toro, F. (2001). El Clima Organizacional: Perfil de empresas colombianas. CINCEL. Medellín-Colombia.
116. Torres Hidalgo, C (2010). Gestión del clima laboral. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado del sitio web:  
[www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm](http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm)
117. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2017). Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos.
118. Woodman RW, King DC. (1978). Organizational Climate: Science or Folklore? Acad Manage Rev.

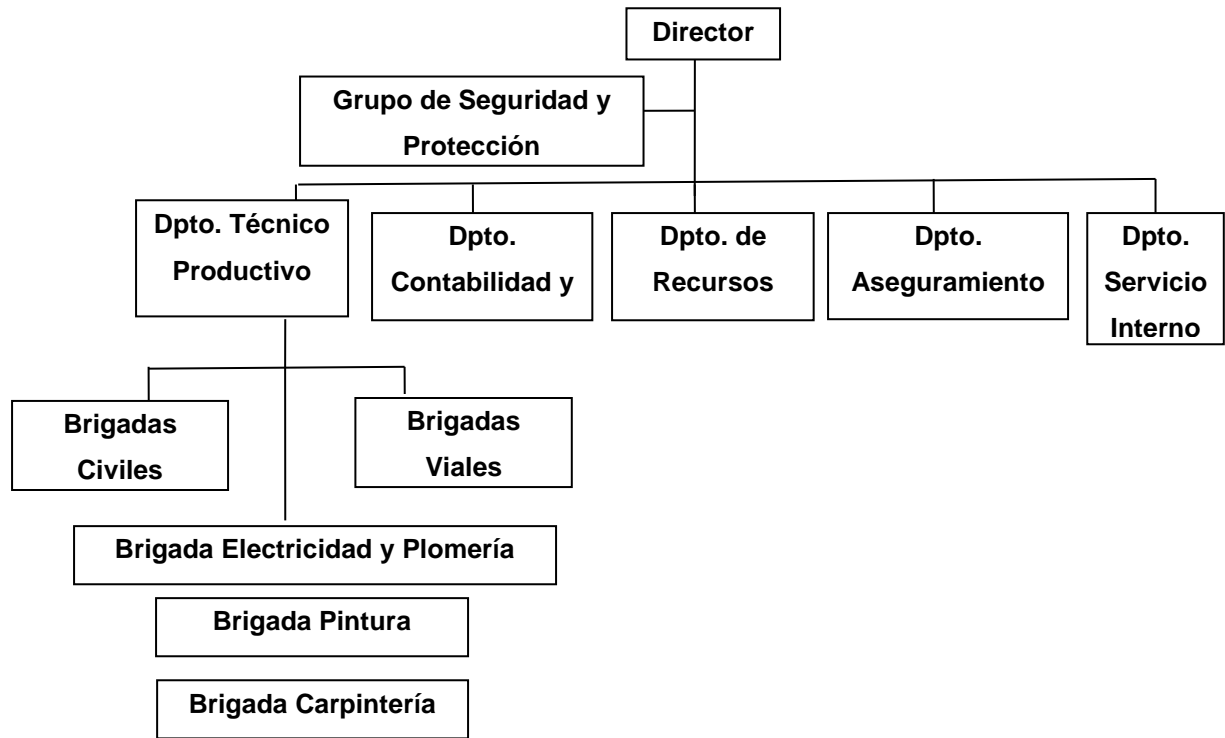
## ANEXOS

### Anexo 1. Análisis de instrumentos de medición del clima organizacional

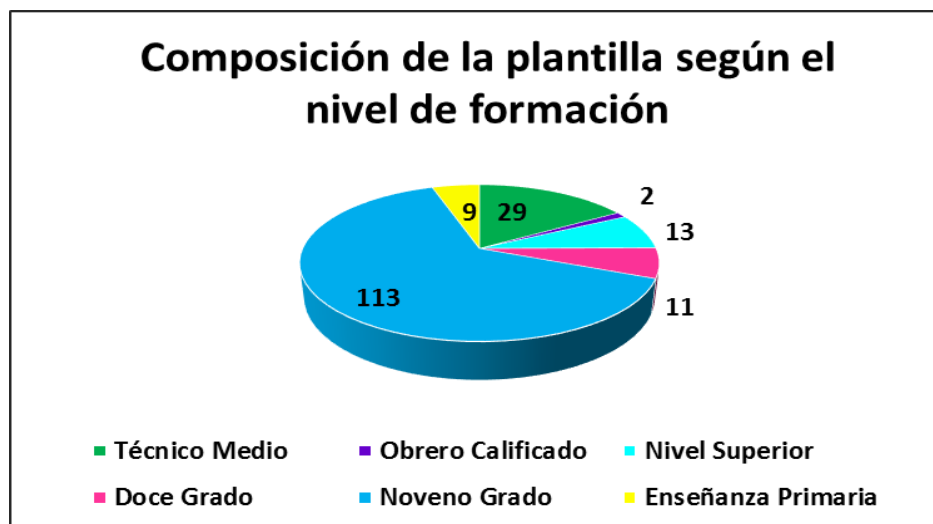
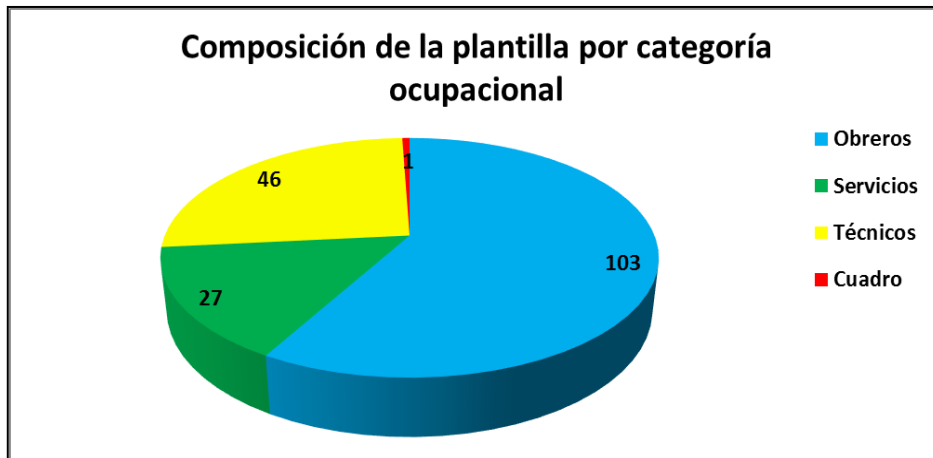
Tabla 1.1 Instrumentos de evaluación del clima organizacional considerados en el estudio de Cardona Echerri y Zambrano Cruz (2014)

Instrumentos	Autores (año)	Variables incluidas
CFK Ltd.	Castillo, Lengua y Pérez (2011)	motivación, relación individuo institución, logística institucional, equidad institucional, apoyo
(BSC) Balanced Scorecard	Silva <u>et al.</u> (2011)	toma de decisiones/ autonomía/ responsabilidad, claridad organizacional/ estructura organizacional, relaciones sociales, liderazgo, motivación, sistema de recompensas e incentivos, innovación
Clima GCV	Noriega y Pría (2011)	toma de decisiones/ autonomía/ responsabilidad, claridad organizacional/ estructura organizacional, liderazgo, motivación
(ICO) Inventario de Clima Organizacional	Rodríguez <u>et al.</u> (2010)	toma de decisiones/ autonomía/ responsabilidad, organizacional, relaciones sociales, liderazgo, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional, supervisión, equidad institucional, conflictos, compromiso, involucramiento al cambio
(C-CLIOU) Cuestionario de Clima Organizacional Universitario	Mujica y Pérez (2008)	toma de decisiones/ autonomía/ responsabilidad, claridad organizacional/ estructura organizacional, liderazgo, supervisión

## Anexo 2: Representación gráfica de la estructura organizativa



### Anexo 3: Caracterización de la fuerza de trabajo



#### Anexo 4: Indicadores económicos año 2017

Indicadores Económicos	U/M	Plan 2017	Real 2017	%	Real 2016	%Variación Real 2017/2016
Ventas netas	MP	3305.7	4634.1	140.2	5050.1	91.8
Costo de venta	MP	1966.8	2039.5	103.7	2454.1	83.1
Total de ingresos	MP	3495.8	4810.6	137.6	5273.4	91.2
Total de gastos	MP	3046.9	3621.2	118.8	4271.2	84.8
Utilidad o pérdida	MP	448.9	1189.4	265.0	1007.2	118.1
Fondo de salario total	MP	1480.7	2388.8	161.3	2744.5	87.0
Promedio de trabajadores	U	210	170	81.0	206	82.5
Gasto material	MP	793.3	519.3	65.5	637.0	81.5
Servicios comprados	MP	95.0	85.2	89.7	85.7	99.4
Valor agregado	MP	2607.5	4206.1	161.3	4550.6	92.4
Productividad agregada	P	12417	24742	199.3	22090	112.0
Inventarios	MP	270.8	162.8	60.1	686.3	23.7
Salario medio mensual	P	588	1171	199.1	1110	105.5
Gasto total/peso de ingreso	Ind.	0.8716	0.7528	86.4	0.8100	92.9
Fondo salario/peso de valor agreg.	Ind.	0.5679	0.5679	100.0	0.6031	94.2
Correlación salario medio/product.	Ind.	0.9560	0.9990	104.5	0.9976	100.1
Cuentas por cobrar	MP	0.0	787.3	0.0	404.5	194.6
Cuentas por pagar	MP	0.00	60.8	0.0	0.0	0.0
Capital de trabajo	MP	0.00	884.8	0.0	761.0	116.3

## **Anexo 5: Cuestionario para el diagnóstico de clima organizacional**

La Universidad de Holguín y la Empresa Provincial Constructora UEB Holguín realizan un estudio del **clima organizacional** en tu centro, por lo que resulta importante conocer tú opinión sobre diferentes aspectos relacionados con tu labor y la del centro, lo que ayudará a mejorar los problemas encontrados.

Es un cuestionario anónimo y confidencial. Para cada pregunta hay varias respuestas posibles. Selecciona la que más se ajusta a lo que piensas o sientes y márcala con una X. Solo selecciona una opción en cada pregunta. No hay respuestas correctas o incorrectas. La mejor es aquella que refleja lo que ves o sientes, por lo que agradecemos tu sinceridad. Asegúrate de responder todas las preguntas y de hacerlo en la casilla correcta. **Muchas gracias por tu colaboración.**

### **Instrucciones:**

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

- 1: No estoy de acuerdo con la afirmación**
- 2: Estoy muy poco de acuerdo con la afirmación**
- 3: Estoy algo de acuerdo con la afirmación**
- 4: Estoy bastante de acuerdo con la afirmación**
- 5: Estoy totalmente de acuerdo con la afirmación**

No	Afirmaciones	1	2	3	4	5
1	Los trabajadores en mi departamento nos llevamos bien					
2	Existen personas con más prestigio que mi jefe, que deberían ocupar su cargo					
3	Existe buena comunicación entre el jefe y los compañeros de trabajo de mi departamento					
4	Mi jefe apoya al grupo en las decisiones que tomamos					
5	Me siento comprometido para lograr los resultados que nos propusimos					
6	Todos sabemos cómo el área contribuye al logro del éxito de la					

	organización					
7	En mi departamento se escuchan y tienen en cuenta las opiniones de los trabajadores					
8	En mi departamento se trabaja de manera unida en la solución de los problemas que se presentan					
9	Al tomar cualquier decisión rutinaria no tengo que consultarla con mi jefe					
10	Los trabajadores contamos con los recursos necesarios para realizar el trabajo					
11	Contamos con los medios adecuados de seguridad y protección en el puesto de trabajo					
12	Los trabajadores mejor preparados han llegado a ocupar puestos importantes en la organización					
13	Las recompensas obtenidas por nuestro trabajo nos estimulan a hacer mejor las cosas					
14	Las evaluaciones que realiza mi jefe, reflejan mi desempeño en el trabajo					
15	Los directivos de mi empresa saben manejar las dificultades que generan los cambios que enfrenta nuestra organización					
16	Existe cooperación entre todos los compañeros de mi departamento					
17	Mi jefe favorece las buenas relaciones entre los compañeros del departamento					
18	La comunicación entre los compañeros de mi departamento es buena					
19	Los compañeros de mi equipo se apoyan mutuamente en el trabajo					
20	Todos estamos comprometidos con la calidad de los productos y servicios que ofrecemos					
21	Tengo claridad de las tareas que debo cumplir para lograr el éxito de mi empresa					

22	Los trabajadores participamos en la confección del plan de trabajo individual					
23	Los resultados del trabajo del grupo dependen del esfuerzo conjunto de todos					
24	Las normas y procedimientos establecidos en mi organización son flexibles					
25	Las instalaciones de mi centro tienen la calidad y el confort necesario para realizar nuestro trabajo					
26	Me siento seguro en mi puesto de trabajo porque sé que no me van a despedir					
27	Mi organización me brinda oportunidades de superación y actualización profesional					
28	Los estímulos que he recibido son el resultado de mi buen desempeño					
29	Mi jefe es justo al evaluarnos a todos en el departamento					
30	Somos una empresa que se adapta con facilidad a los cambios					
31	Existen tantos conflictos entre los diferentes departamentos, que no nos permiten ponernos de acuerdo					
32	Mi jefe tiene la experiencia suficiente en el trabajo para enfrentar diversas situaciones					
33	Existen problemas de comunicación entre los compañeros de los diferentes departamentos de la organización					
34	Siento el apoyo de mi centro al realizar mi trabajo					
35	Me siento comprometido con mi organización a mantener el prestigio logrado					
36	Tengo claridad de cómo contribuyo a lograr el éxito de mi departamento					
37	Se estimula la participación de los empleados en asuntos importantes de la organización					
38	Los compañeros de mi equipo se estimulan y ayudan al trabajar					

39	Mi jefe es flexible al distribuir las tareas entre todos					
40	Mi centro garantiza buenas condiciones laborales a sus trabajadores					
41	Todos nos ocupamos de prevenir los accidentes de trabajo					
42	La organización estimula y valoriza el crecimiento profesional de sus empleados					
43	En mi centro de trabajo se reconoce oportunamente la buena labor de los trabajadores					
44	Mi jefe es imparcial al evaluarnos a todos					
45	Estamos preparados para enfrentar los cambios de manera inmediata					

**Complete estos Datos Generales**

Departamento:

Cargo que ocupa: ( ) Cuadro ( ) Técnico ( ) Administrativo ( ) Servicio ( ) Obrero

**Anexo 6: Tabla 2.2. Relación entre variables e ítems en el cuestionario utilizado.**

Variables	Ítems		
Relaciones sociales	1	16	31
Liderazgo	2	17	32
Comunicación	3	18	33
Apoyo	4	19	34
Compromiso	5	20	35
Claridad organizacional	6	21	36
Participación	7	22	37
Trabajo en equipo	8	23	38
Estructura organizacional	9	24	39
Condiciones de bienestar	10	25	40
Seguridad y salud en el trabajo	11	26	41
Desarrollo de carrera	12	27	42
Recompensas	13	28	43
Sistema de evaluaciones	14	29	44
Orientación al cambio	15	30	45

Las afirmaciones 2, 31 y 33 deben analizarse a la inversa.

**Anexo 7: Selección de la muestra por áreas según muestreo probabilístico  
estratificado proporcional**

<b>Áreas</b>	<b>Cantidad de Trabajadores</b>	<b>% que representa del total</b>	<b>Cant. Trabaj. p/ encuesta</b>
Dirección	6	3.39	4
Recursos Humanos	7	3.95	5
Contabilidad	9	5.08	6
Servicio Interno	11	6.21	7
Seguridad y Protección	21	11.86	14
Dpto. Técnico Productivo	4	2.26	3
Aseguramiento	7	3.95	5
Transporte y Equipo	12	6.78	8
Brigada 1	14	7.91	10
Brigada 2	7	3.95	5
Brigada 3	9	5.08	6
Brigada 4	8	4.52	5
Brigada TOM	5	2.82	4
Pintura	10	5.65	7
Carpintería	5	2.82	3
Electricidad y Plomería	10	5.65	7
Zona Norte	9	5.08	6
Mirador	8	4.52	6
Zona 5	8	4.52	6
Purnio	7	3.95	4
<b>Total</b>	<b>177</b>	<b>100</b>	<b>121</b>

### **Anexo 8: Entrevista realizada a los trabajadores de las áreas afectadas**

**Pregunta No. 1:** ¿Cómo usted valora las relaciones entre los miembros de su brigada y su ejecutor (a)?

**Pregunta No. 2:** ¿Cómo usted valora el apoyo que recibe apoyo del centro?

**Pregunta No. 3:** ¿Cuáles cree usted que son los principales problemas existentes en su brigada?

### Anexo 9: Programa de mejora propuesto

<b>Variable afectada</b>	<b>Acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de ejecución</b>	<b>Fecha de control</b>	<b>Recursos necesarios</b>
Relaciones sociales	Reconocer los logros individuales y de equipo, de forma tanto personal como pública	Director y jefes de cada área, representante de la sección sindical	En matutinos, consejos semanales, chequeos de emulación trimestrales, asambleas de la sección sindical	Anterior al evento y en despacho mensual del cumplimiento del plan de trabajo	Salón de reuniones, medios de comunicación interna, papel, medios de cómputo e impresión
	Promover actividades en las áreas para fomentar los valores de compañerismo, solidaridad y cooperación entre los trabajadores mediante cumpleaños colectivos, celebraciones por el día del trabajador, de las madres, de los enamorados, día del constructor, entre otras	Director y jefes de cada área, representante de la sección sindical	Chequeos de emulación trimestrales y fechas conmemorativas	Anterior al evento y en despacho mensual del cumplimiento del plan de trabajo	Logísticos en dependencia de la actividad

Relaciones sociales	Profundizar en las causas de los problemas en las relaciones de los trabajadores en las áreas afectadas en función de una solución	Director, Jefe de Recursos Humanos, representante de la sección sindical	Cuando se produzcan conflictos entre trabajadores o entre áreas	Mensual	Humanos
Liderazgo	Capacitar a los directivos y reservas sobre las herramientas y técnicas de dirección mediante cursos, entrenamientos, rotaciones en el puesto y otras formas de superación	Jefe de Recursos Humanos	Según plan de capacitación	Trimestral	Humanos
Comunicación	Estimular el uso de vías efectivas de comunicación interna como murales, matutinos, consejillos, en el que se informe de actividades que la empresa esté planificando o realizando y otros temas como cumpleaños, nuevos ingresos, etc.	Director, representante de la sección sindical	Semanal	Semanal	medios de cómputos e impresión, papel y medios de comunicación interna

Comunicación	Gestionar cursos a los directivos sobre las herramientas y técnicas de la comunicación	Jefe de Recursos Humanos	Trimestral	Trimestral	Humanos
	Escuchar a los trabajadores, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario	Director y jefes de cada área	En todos los espacios de participación	Mensual	Humanos
	Hacer reuniones periódicas para dar al personal información circulante veraz, clara y abierta evitando caer en rumores y especulaciones	Director	Mensual	Mensual	Salón de reuniones
Apoyo	Desarrollar consejillos semanales donde cada área informe la necesidad de recursos, transporte, herramientas y medios de protección necesarios y que influyen de manera directa e indirecta en el desempeño de los trabajadores	Director	Semanal	Semanal	Salón de reuniones

Apoyo	Atender según sea posible, las necesidades de los trabajadores en el ámbito personal y laboral	Director y jefes de cada área	Mensual	Mensual	Humanos
Compromiso	Continuar desarrollando acciones de participación, trabajo en equipo que genere el compromiso por el resultado de los objetivos de las áreas y de la empresa en general	Director y jefes de cada área	En todos los espacios de participación	Mensual	Humanos
Participación	Estimular la participación creativa de los trabajadores en los eventos de ciencia y técnica, concursos y proyectos de investigación en la solución de problemas	Director y jefes de cada área	Semestral	Semestral	Humanos
	Realizar encuentros con los trabajadores de forma interactiva que incluya el análisis de los planes de producción, sometiendo a su debate dichos planes, para el trazado de estrategias efectivas, contando siempre con la experiencia colectiva	Director y jefes de cada área	Consejillos semanales y reuniones mensuales	Mensual	Salón de reuniones

Participación	Proveer al trabajador información sobre las metas y logros obtenidos en la organización de forma periódica y con ello motivar a todo el personal a contribuir con el logro de las mismas.	Director y jefes de cada área	Consejillos semanales y reuniones mensuales	Mensual	Medios de comunicación interna
	Fortalecer la identificación del trabajador con su unidad o departamento, haciéndolo partícipe de cada tarea.	Director y jefes de cada área	Mensual	Mensual	Humanos
Estructura organizacional	Permitir a los trabajadores una autonomía tal que el desempeño de su trabajo sea evaluado en mayor medida por la calidad y tiempo con que se ejecute, sin regirse estrictamente por una estructura preconcebida que pueda lastrar el eficiente desempeño de la tarea encomendada.	Director y jefes de cada área	Durante el cumplimiento de sus tareas	Mensual	Humanos

Condiciones de bienestar	Solicitar a la Dirección de la Empresa Provincial la aprobación de un presupuesto para el mantenimiento, reparación y remodelación de las áreas afectadas de la UEB, tales como las edificaciones de la oficina central, el almacén Mayabe y la Carpintería.	Director, Jefe Económico y Jefe de Producción	30 de abril de 2018	20 de abril de 2018 y en posible fecha de aprobación	medios de cómputos e impresión y papel
	Realizar balance de las materias primas existentes para determinar el alcance y realizar los ajustes necesarios que garanticen la producción de lo que queda de año.	Jefe de Producción y Jefe de Aseguramiento	Trimestral	Trimestral	Papel, calculadoras, medios de cómputos.
	Capacitar a los compradores para que ganen el conocimiento necesario sobre las materias primas requeridas para la producción.	Jefe de Producción y Jefe de Aseguramiento	Trimestral	Trimestral	papel, bolígrafos, medios de cómputo

Condiciones de bienestar	Elaborar la demanda de materias primas, insumos, materiales de oficina, equipamiento, mobiliario, equipos de cómputos necesarios para trabajar.	Director y jefes de cada área	Mensual	Mensual	medios de cómputos e impresión y papel
	Realizar el plan de compras según el balance de necesidades de cada área.	Jefe de Aseguramiento	Mensual	Mensual	medios de cómputos e impresión y papel
	Garantizar la ejecución del plan de mantenimiento preventivo a instalaciones, mobiliarios y equipos para solucionar las dificultades en ese sentido y que afectan el trabajo.	Director y jefes de cada área	Mensual	Trimestral	Recursos materiales según el plan de mantenimiento
	Gestionar con los diferentes proveedores la adquisición de material de oficina, mobiliario, e insumos de computación.	Jefe de Aseguramiento	Mensual	Mensual	Humanos
	Asegurar el bienestar y confort del obrero en su puesto de trabajo	Director y Jefe de Servicio Interno	Mensual	Mensual	Humanos

Seguridad y salud en el trabajo	Realizar un estudio exhaustivo en el subsistema de seguridad y salud del trabajo, donde se evalúe con profundidad los niveles de iluminación, ventilación y condiciones ergonómicas de los puestos de trabajo.	Jefe de Recursos Humanos	Mensual	Mensual	Humanos
	Solicitar a la Dirección de la Empresa Provincial la compra de medios de protección.	Jefe de Recursos Humanos	Trimestral	Mensual	Humanos, medios de cómputo e impresión y papel
	Comprar las señaléticas que identifican los riesgos y el peligro en cada una de las áreas.	Jefe de Recursos Humanos y Jefe de Aseguramiento	30 de mayo de 2018	30 de abril de 2018	Recursos monetarios según oferta
	Realizar la revisión de los procedimientos de trabajo seguro.	Jefe de Recursos Humanos	Mensual	Mensual	Papel, bolígrafos
	Coordinar la realización de chequeos médicos para los trabajadores.	Jefe de Recursos Humanos	Mensual	Mensual	Humanos

Seguridad y salud en el trabajo	Mantener el chequeo periódico del sistema de prevención y control de los riesgos de las áreas y de la organización en general	Jefe de Recursos Humanos	Mensual	Mensual	Humanos
	Exigir el uso de los medios de protección según los puestos donde van a realizar las tareas	Jefes de cada área	Mensual	Mensual	Humanos
	Desarrollar charlas, conferencias e instrucciones en temas de seguridad y salud del trabajo	Jefe de Recursos Humanos	Mensual	Mensual	Salón de reuniones, papel, medios de cómputo e impresión
	Crear comisiones de visita a trabajadores enfermos así como la entrega de bienes según la posibilidad de la empresa.	Jefe de Recursos Humanos y representante de la sección sindical	Mensual	Mensual	Humanos
Desarrollo de carrera	Reajustar los planes de capacitación anual en función de las necesidades reales de los trabajadores.	Jefe de Recursos Humanos	Mensual	Mensual	Papel, medios de cómputo e impresión

Desarrollo de carrera	Continuar desarrollando cursos, posgrados, charlas educativas, conferencias entre otras acciones para los trabajadores.	Jefe de Recursos Humanos	Trimestral	Trimestral	Salón de reuniones, papel, medios de cómputo e impresión
Sistema de recompensas	Realizar reconocimiento en matutinos a trabajadores que durante la semana ejecuten tareas relevantes, cumplan años, concluyan cursos, etc.	Director, Jefe de Recursos Humanos y representante de la sección sindical	Matutinos semanales	semanal	Salón de reuniones, medios de comunicación interna, papel, medios de cómputo e impresión
	Emplear formas de estimulación moral a los empleados integrada con la estimulación material, en el momento adecuado y de forma permanente y que responda a resultados obtenidos por los esfuerzos realizados.	Director y Jefe de Recursos Humanos	Trimestral	Trimestral	Humanos y materiales, según sea posible

Sistema de recompensas	Reconocer la labor bien hecha, los aportes e ideas que mejoren el trabajo, los mejores resultados productivos (seleccionar mejor trabajador del mes).	Director y jefes de cada área	Chequeos de emulación trimestral	Trimestral	Humanos
	Revisar con la Dirección de la Empresa Provincial las principales inquietudes que tienen los trabajadores en cuanto al sistema de pago vigente en la entidad	Jefe de Recursos Humanos	30 de abril de 2018	30 de abril de 2018	Humanos
Sistema de evaluaciones	Implementar el sistema diseñado para la evaluación del desempeño de forma equilibrada y justa	Director y jefes de cada área	Mensual	Mensual	Humanos
Orientación al cambio	Desarrollar talleres y seminarios (tanto para directivos como trabajadores), con el apoyo de especialistas, sobre técnicas para manejar el cambio y el miedo a tomar decisiones	Jefe de Recursos Humanos	Según plan de capacitación	Anual	Salón de reuniones

Orientación al cambio	Involucrar al personal en los procesos de cambio que tengan impacto en la empresa con el fin de mantenerlos informados acerca del tiempo y consecuencias que tendrán para evitar un deterioro de relaciones y en la productividad	Director y jefes de cada área	Mensual	Mensual	Humanos
Trabajo en equipo	Fomentar la cohesión de los equipos de trabajo para el logro de los objetivos y la solución de problemas.	Director y jefes de cada área	Mensual	Mensual	Humanos