

UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
“OSCAR LUCERO MOYA”
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**TÍTULO: DIAGNÓSTICO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN LA
SUCURSAL LABIOFAM DE
HOLGUÍN**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

Autora: Yanelis Sánchez Fonseca

Tutores: MSc. Beatriz Pupo Guisado

Ing. Rosa María Ráez Garrido

Holguín, 2015



Pensamiento

*“Lo fundamental es que seamos capaces de hacer
cada día algo que perfeccione lo que hicimos el día
anterior (...).”*

Ernesto Che Guevara

che
por siempre

Dedicatoria

A mis padres y mi hermano, quiénes con su amor infinito han sabido educarme y darme su apoyo incondicional.

A mi novio, quien día a día con su amor cumple mis sueños.

A mi bebé, que está por nacer y será recibido con todo el amor y cariño que se merece.

A mi tutora, por su comprensión y el tiempo dedicado a la realización de este trabajo.

Agradecimientos

Agradezco a mi familia, y en especial a mis padres, por sus sabios y oportunos consejos, por su infinito amor.

A mi tutora, por todo el apoyo que siempre me brindó.

A mis amistades y mi novio, por darme su amistad, su comprensión, cariño y respeto.

A mis profesores que durante toda mi vida y en especial, estos cinco años, me educaron y formaron.

A todos aquellos que de una forma u otra colaboraron en la realización de esta investigación y todo el que me ayudó a llegar hasta aquí.

A todos muchas gracias.

Resumen

La Sucursal LABIOFAM de Holguín, perteneciente al Grupo Empresarial LABIOFAM, se encuentra inmersa en un proceso de actualización y mejora de sus procesos, integrado al cumplimiento de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución (2011). Por lo anterior, el presente trabajo tiene como objetivo diagnosticar el clima organizacional de la entidad, para comprobar si la organización cumple con el requisito 4.1.6 de la NC 3001: 2007 como parte de la adecuada implementación de la familia de Normas Cubanas 3000: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH).

Para dar cumplimiento al objetivo propuesto se elaboró el marco teórico referencial de la investigación donde aparecen recogidos los elementos fundamentales que permiten adentrarse en el estudio del tema. Se realizó la aplicación del procedimiento propuesto por Pupo Guisado (2014), lo que permitió determinar los principales aspectos negativos que repercuten en el desempeño de la entidad, a partir de los cuales se trazaron las acciones de mejora que debe seguir la organización. En el desarrollo del trabajo se aplicaron métodos teóricos y empíricos que contribuyeron en el cumplimiento del objetivo propuesto. Con la realización de la investigación, se obtuvieron como principales resultados, que el clima laboral de la Sucursal fue evaluado de favorable, pues el 62,55% de las variables objeto de estudio fueron percibidas favorablemente, lo que corrobora la existencia de un clima laboral satisfactorio, no obstante la principal insatisfacción estuvo originada con la calidad de vida en el trabajo.

Abstract

The LABIOFAM Branch of Holguín, belonging to Grupo Empresarial LABIOFAM, is immersed in a process of updating and improving its processes, integrated compliance with the guidelines of economic and social policy of the Party and the Revolution (2011). Therefore, this paper aims to diagnose the organizational climate of the organization, to see if the organization complies with the requirement 4.1.6 CN 3001: 2007 as part of the proper implementation of the family of Cuban Standards 3000: 2007 System of Integrated Human Capital (SGICH). To comply with the proposed objective theoretical framework of research where they are listed the key elements that provide an insight into the study of the subject was developed. The implementation of the proposed Pupo Guisado (2014), procedure was performed, which allowed determining the main negative aspects affecting the performance of the organization, from which the improvement actions to be followed by the organization were laid. In developing the theoretical and empirical work methods contributing to the achievement of the proposed objective they are applied. With the completion of the investigation, they were obtained as primary results, the working environment of the Branch was assessed favorably, since 62.55% of the variables studied were perceived favorably, confirming the existence of a working environment satisfactory, however the main was caused dissatisfaction with the quality of life at work.

Índice

Introducción.....	1
CAPÍTULO I: Marco teórico referencial de la investigación	5
1.1 Generalidades del clima organizacional.....	6
1.2 Origen y evolución de los estudios de clima organizacional	8
1.3 Análisis conceptual de clima organizacional	13
1.4 Instrumentos y variables para medir el clima organizacional	17
1.5 Relación entre clima, cultura organizacional y satisfacción laboral.....	21
1.6 Los estudios de clima en Cuba y en la Sucursal Labiofam de Holguín.....	28
CAPÍTULO II: Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la Sucursal LABIOFAM de Holguín.....	30
2.1 Caracterización general de la organización	30
2.2 Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional	34
2.3 Aplicación del procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la Sucursal LABIOFAM de Holguín	39
Conclusiones.....	54
Recomendaciones.....	55
Bibliografía.....	56

Introducción

La sociedad se encuentra inmersa en un mundo sujeto a cambios permanentes, donde las habilidades, destrezas y en general los éxitos pasados no garantizan la supervivencia de la empresa en el mediano y largo plazo. Un mercado globalizado, cada vez más exigente y selectivo, aupado por un desarrollo tecnológico acelerado. Ello implica que las organizaciones en general, y específicamente las organizaciones empresariales, deben cambiar para poder dar respuestas adecuadas al contexto. Experiencias y cifras indican, que no son suficientes: recursos, motivaciones, deseos, habilidades y destrezas para orientar y aplicar los cambios organizacionales.

Ante tal situación nuestro país se encuentra en estos momentos en un período de actualización de su modelo económico, luego de la realización del VI Congreso de Partido Comunista de Cuba (PCC), donde se aprobó el proyecto final de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución (2011)¹, el cual tiene como objetivo garantizar la implantación de un sistema de dirección y gestión, que logre un significativo cambio organizativo en la gestión integral de los sistemas que lo componen en las organizaciones. Las empresas que lo aplican han demostrado en estos años mayor eficiencia, organización, disciplina, alcanzando metas superiores, demostrando que en el socialismo las empresas pueden alcanzar alto desempeño y un alto reconocimiento social y puedan de forma ordenada, realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficacia y eficiencia en su gestión integral.

Actualmente como parte de los cambios organizativos proyectados en función de alcanzar mejoras, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones, porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización. Constituye además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución.

¹ Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados el 18 de abril de 2011 en el VI Congreso del PCC

La Sucursal LABIOFAM de Holguín, perteneciente al Grupo Empresarial LABIOFAM, introduce nuevos cambios organizacionales con el objetivo de alcanzar niveles superiores de calidad a través de las buenas prácticas de producción y la certificación de las normas ISO en los sistemas de gestión. De esta forma, se vincula al cumplimiento de los lineamientos 7, 138, 139, 169, 170, referentes al logro de la eficiencia y eficacia del sistema empresarial del país, a la formación y capacitación continua del personal, a la estimulación de la creatividad y participación de los colectivos laborales de base en la solución de problemas y a la proyección de mejoras en el empleo y los salarios. Incorpora además, como parte de su objeto social, cumplir con los lineamientos 81, 192, 221 y 222 que plantean la necesidad de elaborar estrategias que garanticen nuevos mercados para la exportación de servicios médicos y productos de la industria médico farmacéutica, de continuar el desarrollo del programa ganadero, asegurar el servicio veterinario y aumentar la producción nacional de medicamentos, de consolidar la industria farmacéutica y biotecnológica como una de las actividades de mayor capacidad exportadora de la economía, e incorporar nuevos productos al mercado nacional para sustituir importaciones y desarrollar la industria de suplementos dietéticos y medicamentos naturales, a partir de insumos nacionales, para el consumo y la exportación.

En estos momentos la Sucursal trabaja en función de implementar en su totalidad la familia de Normas Cubanas 3000: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), donde están establecidas las pautas por las que toda organización debe regirse en el empleo de este valioso recurso. En los requisitos generales de esta norma se hace referencia a que para implementar un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano se deberá previamente garantizar el cumplimiento de determinadas premisas; específicamente en el requisito 4.1.6 (NC 3001: 2007. p. 7), se señala que en la organización deberá existir un clima laboral satisfactorio.

Para dar cumplimiento a este requisito en la entidad se verificó la existencia de precedentes de estudios de clima organizacional que permitieran corroborar dicho planteamiento y como resultado se obtuvo que en la entidad no se han realizado investigaciones que permitan a la dirección, contar con información que revele indicios del estado del clima de la organización.

Lo expuesto anteriormente constituye la **situación problemática** que originó la presente investigación y que deriva el siguiente **problema científico**: La Sucursal

LABIOFAM de Holguín no cuenta con un estudio de clima organizacional que permita conocer si la organización cumple con el requisito 4.1.6 de la NC 3001: 2007.

El **objeto de investigación** lo constituye el clima organizacional, persiguiendo como **objetivo general** de la investigación, diagnosticar el clima organizacional en la Sucursal LABIOFAM de Holguín, con el objetivo de conocer si la organización cumple con el requisito 4.1.6 de la NC 3001: 2007.

El **campo de acción**, es el diagnóstico del clima organizacional en la Sucursal LABIOFAM de Holguín.

Para dar cumplimiento al objetivo general de la investigación se proponen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Elaborar el marco teórico referencial de la investigación.
2. Aplicar el procedimiento propuesto por Pupo Guisado (2014) para el diagnóstico del clima organizacional en la entidad.
3. A partir de los resultados obtenidos, verificar el cumplimiento del requisito 4.1.6 de la NC 3001: 2007 y trazar acciones específicas para atenuar las deficiencias encontradas.

Para contribuir a la solución del problema planteado se formuló la **idea a defender** siguiente: La aplicación del procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la Sucursal LABIOFAM de Holguín, posibilitará conocer a los directivos de la organización el estado del clima de su empresa, para la toma de decisiones efectivas encaminadas a garantizar un clima laboral favorable, dando cumplimiento al requisito 4.1.6 de la NC 3001: 2007.

Para la realización del presente trabajo se emplearon métodos teóricos, empíricos y estadísticos dentro de los que se encuentran:

Métodos teóricos:

- Histórico-lógico: En el estudio de la trayectoria del clima organizacional en el decursar de su historia para lograr una mejor comprensión del mismo
- Análisis y síntesis: Para el análisis de las definiciones teóricas de los conceptos clima organizacional y sintetizar los aportes de cada definición
- Inducción-deducción: En la determinación del objeto de estudio y en la realización del diagnóstico del clima organizacional.

Métodos empíricos:

- Análisis de documentos o revisión bibliográfica: Para conocer, analizar, seleccionar y evaluar la información existente relacionada con el marco teórico conceptual
- Encuesta: Para recoger la información necesaria en el diagnóstico del clima organizacional en la Sucursal LABIOFAM de Holguín.

Métodos estadísticos:

- Paquete Estadístico SPSS. Versión 20.0 (2011) y herramientas del paquete de Microsoft Office.

Para dar cumplimiento al objetivo propuesto, la investigación se estructuró en dos capítulos. El primer capítulo hace referencia a los principales aspectos teóricos y metodológicos de la investigación y en el segundo capítulo se realiza el diagnóstico del clima organizacional en la Sucursal LABIOFAM de Holguín a partir de la aplicación del procedimiento propuesto por Pupo Guisado (2014). Finalmente se presentan los posibles impactos económicos, sociales y medioambientales a los que puede contribuir el estudio, las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y un grupo de anexos de necesaria inclusión como complemento de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I: Marco teórico referencial de la investigación

En este capítulo se realiza un análisis teórico referente al clima organizacional, a partir de los diferentes elementos y enfoques existentes, con lo que se pretende sentar las bases teóricas sobre las cuales se desarrolla la investigación. Según consideraciones derivadas de las consultas bibliográficas la estructura de la investigación se muestra en la **figura 1**.

Para realizar esta investigación se precisa del análisis de diversos aspectos, es por ello que este capítulo se estructura en seis epígrafes; el primero posee un enfoque general sobre clima organizacional enfatizando en la importancia del mismo, luego se exponen los orígenes y evolución de los estudios de clima, en el tercer epígrafe se realiza un análisis conceptual de dicho término a partir de los diferentes enfoques, en el siguiente se resumen los principales instrumentos y variables utilizados en la medición del clima organizacional, en el quinto se pretende esclarecer la confusión que existe entre los términos clima y cultura organizacional así como clima y satisfacción laboral y el último epígrafe está dedicado a indagar en los diversos estudios realizados en nuestro país y en la organización objeto de estudio.

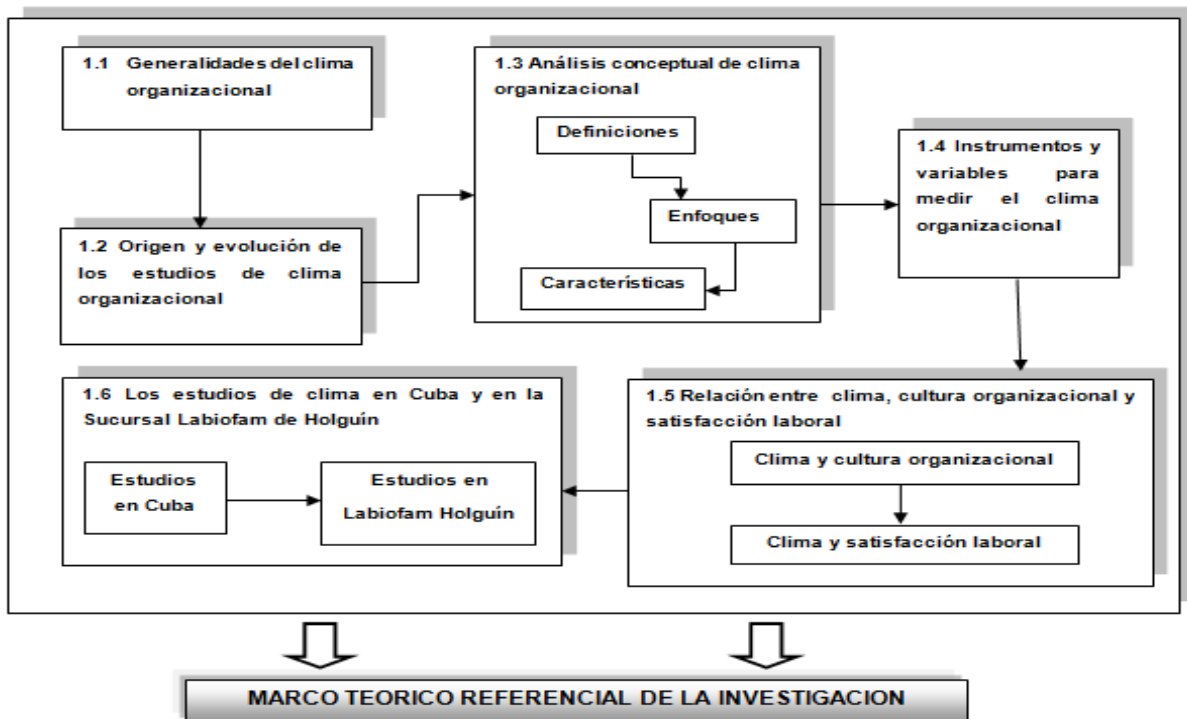


Figura 1. Estructura de la investigación para la construcción del marco teórico referencial.

1.1 Generalidades del clima organizacional

Este siglo está demandando ya una mayor productividad, un nuevo estilo de trabajo para todas las personas, una labor especializada y al mismo tiempo más generalista, una mayor aplicación de la creatividad con elevado contenido innovador y una mentalidad más abierta ante los cambios que se experimentan y ante los que ya se vislumbran. Para que una organización pueda simplemente mantenerse debe mejorar continuamente. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están cerca de los procesos internos y de los mismos clientes de la organización. Este cambio exige una gran recalificación de los empleados, para que sus mentes y sus capacitaciones puedan ser movilizadas a favor de la consecución de los objetivos de la entidad.

Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más altas tasas de productividad y una calidad muy superior del entorno laboral.

Todo esto se resume en lograr un clima organizacional que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Deberá sentirse que se hace algo útil, algo que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza. Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas. De ahí la importancia de fomentar los estudios de clima en las organizaciones pues son un proceso indispensable para monitorear el grado de satisfacción del personal, detectar los aspectos positivos que están siendo bien manejados por la empresa, así como los aspectos críticos que pueden ser detonadores de graves problemas organizacionales. Un clima propicio favorece el cumplimiento de los objetivos generales que se persiguen en la entidad, a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia la misma, trae consigo el incremento de las iniciativas para promover nuevos negocios, acometer nuevos proyectos y solucionar problemas, el mejoramiento de la comunicación interna, el orgullo de trabajar en ésta y se garantiza

el ahorro al dar buen uso y cuidado de las cosas que se usan. Pero más que beneficiar a la organización contribuye en el pleno desarrollo del trabajador, sana, anima, levanta el espíritu, preserva el sistema inmunológico, evita enfermedades físicas y psicosomáticas, los hace crecer en valores y conocimientos.

*“Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad”.*²

Existen varias formas que complementan el proceso de creación y reforzamiento del clima en una organización como: los diseños de estructuras, la organización, las declaraciones formales sobre lo que es importante para la empresa, etcétera. Estos mecanismos conforman actitudes y modos de hacer que, en la medida en que prueben su efectividad, pasarán a formar parte del clima organizacional.

Con respecto al tema Vince Lombardi (1990) plantea "Creo firmemente que la hora más honrosa de cualquier persona -su máxima satisfacción y plenitud- es ese momento cuando, victoriosa, queda exhausta en el campo de batalla, sabiendo que trabajó con todo su corazón en una causa noble".

Es fácil advertir a las personas por el estado de ánimo y la autoestima reflejada en la personalidad en que tipo de empresa trabaja, posiblemente si procede de una organización cuyo clima laboral es saludable, gozará de buena salud anímica y mental, será más positivo, optimista de la vida y de las personas, será más tolerante a las adversidades, estará presto a colaborar y ayudar a la gente, se sentirá más seguro de sí mismo, sentirá que su organización lo engrandece, lo desarrolló. Si procede de una organización cuyo clima laboral es disfuncional, posiblemente puede ser más irascible, amargado, con poca tolerancia, se sentirá frustrado, intolerante, predispuesto a enfermedades psicosomáticas.

En conclusión un clima favorable o un clima desfavorable, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, se encuentran: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, se pueden señalar

² Torrecilla, Donato Oscar. Clima Organizacional y su relación con la productividad laboral. Profesor Titular Específico. Administración I. pdf. Capítulo V: Productividad y clima organizacional. p.17, (s/a).

las siguientes: inadaptación, alta rotación, poca innovación, baja productividad, falta de identificación con sus objetivos y metas, deterioro del ambiente de trabajo provocando situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia, etc.

Estas formas de actuar y pensar dependen en gran medida del liderazgo de la entidad ellos deben percatarse de que el ambiente de trabajo forma parte del activo de la compañía y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. La gente aprecia el lugar de trabajo que le brinda espacios de realización y sana convivencia, donde son valorados y mantienen relación satisfactoria con compañeros que buscan los mismos objetivos: aportar sus talentos, crecer como personas y profesionales y obtener mejoras económicas y de reto. El personal gusta de trabajar en empresas exitosas que obtienen resultados superiores en cada período y que les permite ser parte de ese éxito, sabiendo que ellos son el capital más importante de la organización. Con un entorno como el descrito, es fácil predecir que el nivel de compromiso aumentará y que el logro de resultados puede ser garantizado.

1.2 Origen y evolución de los estudios de clima organizacional

Las investigaciones y estudios del clima organizacional se han desarrollado desde mediados del siglo XX. Según Brunet (2004) enfatiza que el término de clima organizacional fue introducido en la psicología industrial por Gormman, en el año de 1960, este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista, a lo largo de más de cincuenta años se han generado múltiples investigaciones y definiciones.

Según Stoner (1996) los primeros antecedentes de los estudios de clima se remontan entre los años 1927 -1947 en los estudios de Hawthorne realizados por Elton Mayo, donde se toman elementos de producción en el trabajo y otros factores como iluminación, temperatura y otros, por lo que se concluye que el rendimiento de la organización está estrechamente relacionado con el interés de la gerencia sobre las necesidades e ideas de los trabajadores.

Lewin, Lippitt y White (1939) hacen estudios con grupos de escolares de 10 a 11 años de edad. Donde se refleja que el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. Dicho

estudio pretendía analizar la relación entre estilos de liderazgo individual que propiciaban una “atmósfera” de interacción social y desarrollo emocional del grupo.

Posteriormente, Morse y Reimer (1956) publicaron un estudio realizado en cuatro divisiones de una gran compañía. En este estudio analizaban la influencia que tiene la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones y sus resultados.

Años después, Argyris (1958) 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.

Dos años más tarde, Gellerman (1960) acuñó por primera vez en psicología organizacional el término clima organizacional. Siguiendo el estudio desarrollado por Morse y Reimer, primero Likert (1961) y después Katz y Kahn (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 (atmósfera, clima) creadas en el lugar de trabajo tienen importantes consecuencias sobre los empleados de la organización.

Hubo más investigaciones de la misma línea en esta época, por lo que algunos acuñaron el término “los mágicos 1960” en lo que concierne a la investigación sobre clima organizacional. Así, por ejemplo, otro hito importante en los primeros estudios sobre el clima organizacional lo constituyó la publicación del libro de McGregor *El aspecto humano de las empresas* (1960). En el capítulo dedicado al “clima directivo” consideraba 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.

Durante la década de los sesenta continuaron publicándose libros y artículos que trataban de delimitar el concepto de clima organizacional y presentar los resultados empíricos obtenidos en las investigaciones llevadas a cabo en las organizaciones. Tagiuri (1968) define el clima como algo perdurable en el medio interno de la organización que va a ser experimentado por sus miembros, que influye en su comportamiento y que puede describirse por atributos dados de la organización. Sin embargo, también puntualiza 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 (Woodman & King, 1978).

(Litwin y Stringer, 1968; Tagiuri y Litwin, 1968). Los estudios experimentales y de campo de esta época incidían en la operacionalización del clima organizacional que parecía consolidarse definitivamente. Por su parte, los intensos y extensos estudios de Aston (Payne y Pugh, 1976) pretendían 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, etc.) influía de forma directa en el clima. En este caso, sin embargo, los resultados fueron más modestos que las expectativas, sin llegar a conclusiones determinantes.

Otros autores como Schneider y Bartlett (1968) observan en *Individual Differences and Organizational Climate I: el plan de estudio y desarrollo de un cuestionario de medición de clima en directivos de una agencia de seguros de vida*. Esto último, corrobora que en estos años la preocupación fundamental era cómo medir el clima.

Schneider (1975) revisó la literatura sobre clima organizacional, concluyendo que es un concepto indeterminado. Por ello, Schneider propone la idea de estudiar el concepto de clima para referencias específicas (clima para la seguridad, el servicio, etc.). Más reciente, el debate mantenido entre Glicks's (1985-1988) con James, Joyce y Solcum (1985) lleva a la lógica asociación entre las dos principales perspectivas que se le estaban dando al estudio del clima, la psicológica y la organizacional.

La década de los setenta fue testigo de numerosas controversias entre los autores críticos con el clima organizacional, en especial en lo relativo a su deficiente operacionalización y a los problemas del nivel de medida, y los defensores que trataban de neutralizar los ataques a través de reformulaciones y de progresivos refinamientos.

En estos años 70 más autores como Campbell, Dunnette, Lawler y Weick en *"Managerial Behavior Performance and Effectiveness"* (1970) resumen la existencia de variación ambiental como resultado de varias situaciones del clima que difieren por las percepciones individuales de este; además, otros estudios de Schneider (1972) confirman que las dimensiones del clima laboral varían en función de las percepciones que se tengan en determinada posición dentro de la organización. Leavitt (1972) asegura a partir de sus investigaciones que la organización tiene

diversos componentes que dan como resultado la tarea, la estructura, la tecnología y las personas. Todos estos elementos interactúan y responden al clima organizacional.

Más tarde, Pritchard y Karasick (1973) ponen énfasis primario en el clima relacionado con la ejecución y la satisfacción laboral.

Hellriegel y Slocum (1974) proponen 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.

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 Gavin (1975) investiga las variables personales que influyen a las percepciones del clima; de lo anterior destaca que los niveles más bajos tienden a percibir lo mejor de la estructura organizacional y los niveles más lineales se extienden a la ambigüedad del ambiente; por último, los niveles directivos se manifiestan neutrales respecto a la eficiencia y calidad de la estructura.

Schneider (1990) hace referencia como parte de sus investigaciones y del análisis teórico del clima organizacional bajo las preferencias individuales y realidades organizacionales cubiertas; según el ajuste entre expectativas y realidad para nuevos agentes fue predecible de satisfacción en agencias con climas positivos. Además menciona que Pane y Pugh (1976) se enfocan a la estructura organizacional y clima en la relación sobre la objetividad y percepción de las medidas de estructura y clima.

También hace referencia a Johnston (1976), que propone una nueva conceptualización de fuente de clima organizacional y observa climas múltiples en organizaciones, además de establecer la existencia de más de un clima como rendimiento de trabajo y las percepciones en una función de individuo/ relaciones organizacionales. Menciona también que Howe (1976) propone un clima grupal bajo un análisis exploratorio de validación de construcciones y las percepciones de clima se encuentran más como función de miembros de grupo que un tipo de persona. Por último, habla de otro estudio relevante como el de Powell y Butterfield (1978), quienes observan el caso para subsistemas de climas en las organizaciones y hacen revisiones de literatura que apoyan la idea de climas múltiples en las organizaciones.

A comienzos de los años ochenta Schnake (1980) hace una valoración empírica de los efectos de respuesta afectiva en la medición de clima organizacional y elabora un instrumento de clima que incrementa cuando la satisfacción laboral está parcialmente independiente. Más tarde se hace referencia a Joyce y Slocum (1984), quienes nombran al clima colectivo como bases para delimitar el conjunto de climas en las organizaciones.

Weisner (1981) 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, lo subjetivo pero individual del clima, o sea un constructo personal.

En los años noventa Moran y Volkswein (1992 citado en Kangis & Gordon, 2000) definen el clima como aquello que se distingue de las otras organizaciones, que integra percepciones colectivas con respecto a dimensiones como autonomía, confianza, cohesión, reconocimiento, apoyo, innovación y equidad. Lo anterior, producto de la interacción de sus miembros y de la interpretación de las situaciones en que se encuentran; además de ser la base de normas y actitudes de la cultura organizacional y como recurso de influencia de su comportamiento.

Álvarez (1992), con el objeto de señalar los diversos aportes que diferentes autores han hecho al concepto, realizó un análisis cronológico de distintos autores (citado en Gómez, 2004) que han hecho alusión al término.

Estudios de Martín (2000) citan como antecedentes a Martínez Santos, investigador que en 1994 añade la estructura y los procesos como la vida interna de la organización y al clima organizacional como lo que está en contacto con estos elementos. De lo anterior, Martín propone la valoración del clima organizacional como una percepción individual aunque existan coincidencias. También que se hace colectivo a partir de las actividades que se comparten y por último, que el clima organizacional es multidimensional y no simple.

De esta forma, se podrían mencionar una gran variedad de definiciones con el fin de clarificar más detalladamente este concepto. Sin embargo, Goncalves (2000) resalta respecto a este tema que el clima puede referirse a las características de un ambiente de trabajo y que estas características serán percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente. También que el clima

organizacional tiene repercusiones en el comportamiento dentro del trabajo y que es una variable que interviene entre los factores del sistema de la organización y el comportamiento de cada empleado. Por lo tanto, estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, puesto que se diferencian de una organización a otra y hace énfasis en que el clima, las estructuras, características de la organización y empleados, forman un sistema interdependiente y dinámico.

De acuerdo con Carvajal (2000) el clima no se puede ver ni tocar, pero existe y afecta a todo lo que pueda suceder en la empresa; por lo tanto, un clima estable significa una inversión a largo plazo. Los directivos tienen la obligación de percatarse de la valoración y atención de su medio ambiente.

Ciertamente en la actualidad el clima organizacional cobra mayor importancia si se enfoca a las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral. Dichas percepciones dependen de interacciones y experiencias individuales o en grupo que se tengan para con la empresa.

En el **anexo 1**, se ofrece un cuadro resumen con la evolución desde sus inicios del término clima organizacional.

Son muchas las investigaciones realizadas en cuanto a este tema pero todavía resultan insuficiente, por tanto en los tiempos actuales se trabaja cada vez más en función de demostrar la importancia de estudiar, profundizar y aplicar métodos y herramientas que contribuyan a mejorar el clima en las entidades como alternativa para el logro de la eficiencia, eficacia y efectividad en las organizaciones.

1.3 Análisis conceptual de clima organizacional

Los autores que se han dedicado al estudio del clima organizacional en el mundo han establecido su definición, objetivos, dimensiones, importancia, teorías e instrumentos para su medición. La definición del clima organizacional ha despertado el interés en muchos investigadores y se han desarrollado numerosos estudios en organizaciones industriales, empresariales, de servicio y educativas, entre otras.

El término clima se deriva de la meteorología que, al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima

organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales (Schneider, 1975).

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: ambiente laboral, atmósfera, clima laboral, clima organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

Koys & Decottis (1991), señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; por ejemplo, actualmente la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

Así también, puede que existan múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida en la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo, o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo.

Una cronología de las definiciones que los investigadores han ofrecido para el clima denota la elaboración del concepto desde las propiedades y características percibidas de la organización, discutidas por Forehand & Gilmer (1964) y Friedlander & Margulies (1969), las representaciones e interpretaciones cognoscitivas de James & Jones (1974), de James & Sells (1981) y de Schneider (1975), a las percepciones generales o sumarias de Schneider & Reichers (1983). El concepto recoge entonces, desde las características de la organización determinadas como percepciones (donde se presume dominan los factores de organización o circunstanciales); los esquemas cognoscitivos (donde los factores individuales son primarios determinantes); y las percepciones sumarias (donde persona y situación interactúan). Sin embargo, aparentemente, no existe investigación que trate si alguna de estas conceptualizaciones tiene un apoyo empírico mayor.

El tratamiento del clima como percepción genérica de situaciones ha tenido la ventaja de permitir evaluaciones sumarias del contexto en investigaciones que de otra manera

estarían focalizadas en gran parte en el nivel individual. Sin embargo, el clima como concepto, tiene límites específicos que lo distinguen de otras características y de otras percepciones. Dos cualidades definidas y constantes del clima persisten en sus diversas conceptualizaciones: es una percepción y es descriptiva. Donde las percepciones son sensaciones o realizaciones experimentadas por un individuo y las descripciones son informes de una persona de estas sensaciones.

En base a la acumulación de experiencia en una organización, las personas generan unas percepciones³ generales sobre ella (Schneider, 1975). Estas percepciones sirven como mapa cognitivo del individuo sobre cómo funciona la organización y, por tanto, ayudan a determinar cuál es el comportamiento adecuado ante una situación dada. De esta manera, el clima es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización (Schneider & Reichers, 1983).

Existen diferentes enfoques en cuanto a establecer una definición de clima organizacional dependiendo de los autores a los que se haga referencia, con un enfoque estructuralista se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer, los que definen el clima organizacional como "[...] el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman". El enfoque subjetivo, está representado por Halpin y Crofts que definieron el clima como "la opinión que el trabajador se forma de la organización". En el caso del enfoque de síntesis, es el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima es "el efecto subjetivo percibido del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, las creencias, los valores y la motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

Para una mejor comprensión del concepto de clima organizacional es necesario resaltar las siguientes características presentes en el mismo:

- ❖ Hace referencia a las características del medio ambiente de trabajo, estas pueden ser internas o externas

³ Percepción se define como la "sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos" y resulta diferente en cada uno de los individuos.

- ❖ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente
- ❖ Posee repercusiones en el comportamiento laboral
- ❖ Es una variable interviniente 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
- ❖ Unido a las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional.

Existen varios elementos que poseen gran influencia en el clima organizacional dentro de los que se encuentran: el grado de identificación del personal con la empresa y sus propósitos, el grado de integración de los equipos de trabajo y del conjunto de la organización, las características y aceptación del liderazgo, los niveles de conflicto y consenso en la organización, los niveles de motivación del personal, las actitudes y opiniones de los miembros de la organización sobre aspectos claves de la misma, entre otros.

Todos estos aspectos permiten conocer el funcionamiento de la organización y a partir de ellos realizar una retroalimentación de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

Para que una persona pueda trabajar bien y ser más productiva debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella, lo cual confirma el principio de que "la gente feliz entrega mejores resultados".

Por tanto, en función de esta variedad de enfoques, y para el desarrollo de esta investigación, se asume la definición de clima organizacional como:

Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.⁴

En fin para hablar de clima organizacional es imprescindible penetrar a fondo en la percepción de los trabajadores sobre las condiciones y procesos que se originan en el espacio laboral, así como en sus expectativas con respecto a la calidad de vida en el trabajo. Se trata de una mezcla de ciencia y artesanía. Es a la vez un área de acción social y de investigación científica. Trata de las personas y las organizaciones, de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan. Se interesa en el cambio planificado; en lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. El cambio implica sentido común; un trabajo arduo aplicado con diligencia a lo largo del tiempo; un enfoque sistemático orientado a metas, y un conocimiento sobre la dinámica de la persona, los grupos y la organización, del comportamiento de las personas y de los mismos procesos de cambio.

1.4 Instrumentos y variables para medir el clima organizacional

El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos, que les permite proyectar un incremento en la productividad, comprender el comportamiento de las personas y sus múltiples determinantes en diferentes momentos o situaciones, evaluar decisiones, acciones y programas puestos en práctica por la empresa y servir de marco de

⁴ Bustos, P., Miranda, M., Peralta, R. Administración y gerencia. Clima organizacional. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>, 2001.

referencia para planificar nuevas acciones, además de conducir a la gestión de los cambios necesarios en la organización para el mejoramiento continuo ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones.

Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos que se desarrollan en la misma.

Según García y Bedoya (1997), dentro de una organización existen tres estrategias que permiten medir el clima organizacional, la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores, la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de cuestionarios diseñados para ello.

Por su parte Brunet (1987), expresa que el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al encuestado, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre las cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo donde para cada pregunta se pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja.

Existen una gran variedad de cuestionarios que han sido aplicados en los procesos de medición del clima, todas estas propuestas tienen como fin, lograr desarrollar la investigación más efectiva, realizar recomendaciones pertinentes en cada caso, que las dimensiones analizadas puedan servir como elementos referenciales y que cada institución pueda escoger las variables de investigación y las dimensiones que considere pertinentes a los problemas detectados o por prevenir. De igual forma se recomiendan el uso de análisis documental, dinámicas de grupo, debates, juegos proyectivos y análisis de incidentes críticos, entre otros.

El clima laboral se ve influido por una multitud de variables y además, estas variables o factores interaccionan entre sí de diversas maneras según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos. Así, los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, intervienen en su consideración del clima organizacional de su empresa.

A partir del análisis de autores como Segredo Pérez & Días Rojas (2011); Contreras (2009); Pérez Carbonell (2009); Coil, Aksoy, Keiningham & Maryott (2009); Chiang Vega, et al. (2008); Ferreira Bispo (2006); Bedani (2006); Fernández Aguerre (2004); Rego & Souto (2004), Laros & Puestos Palacio (2004); Keller & Ferreira de Aguiar (2004); Meliá & Sesé (1998) se conformó un cuadro (**anexo 2**) donde se resumen los modelos e instrumentos más utilizados en los estudios del clima organizacional, así como las diferentes dimensiones y (o) variables que se utilizan en cada uno.

Los variables que se pueden considerar, que intervienen en el clima laboral son evidentemente muchas. Por su parte Likert (1968) 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 los procesos organizacionales de una empresa. 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.

La combinación de dichas variables determinan dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo: En el clima de tipo autoritario se distingue el Sistema I Autoritaritarismo explotador y el Sistema II Autoritaritarismo paternalista. En el clima de tipo participativo se distingue el Sistema III Consultivo y el Sistema IV Participación en grupo.

En el clima de tipo Autoritario Sistema I autoritario explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la

organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo Autoritario Sistema II autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En el clima de tipo Participativo Sistema III consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el clima Participativo Sistema IV participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

El trabajo del Likert ha tenido gran influencia en el estudio de los climas organizacionales. Interesante resulta ser que su definición de los diferentes sistemas y de las variables que influyen en el clima de una organización, han sido acogidas por la literatura especializada, de tal manera que en prácticamente toda ella, se hace referencia a factores tales como grado de participación, formas de control y

comunicación, modos de toma de decisiones, grado de centralización, existencia de confianza o desconfianza, etc.

Existen consultoras en el mundo que se dedican a la elaboración y comercialización de instrumentos para medir el clima organizacional, por ejemplo existe una consultora con sede en Venezuela, que plantea seis dimensiones críticas de clima que se miden a través de un instrumento denominado Estudio de Clima Organizacional (ECO); las dimensiones a explorar son: claridad, estándares, responsabilidad, flexibilidad, reconocimiento y espíritu de equipo. La selección de estas dimensiones es fundamentada por la consultora al plantear que, cuando se obtiene un alto puntaje en estas dimensiones, los trabajadores están diciendo que se sienten motivados por su puesto de trabajo; aportan lo mejor de sí mismos y se sienten confiados de ser reconocidos por su contribución. Cuando el puntaje obtenido es bajo, se está reflejando totalmente lo contrario y la organización corre el riesgo de ver afectada su productividad.⁵

Otro ejemplo de la misma autora referenciada anteriormente lo constituye las variables propuestas por la Consultora GESTAR: claridad organizacional, respaldo organizacional, progreso y desarrollo, comunicación, remuneraciones, cooperación entre unidades, beneficios, liderazgo, ambiente físico y seguridad, organización del trabajo, identificación con la empresa y participación.

A pesar de la gran cantidad de instrumentos, métodos y variables que se pueden utilizar en los estudios de clima lo más importante es asegurarse de que las dimensiones que incluya el instrumento estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

1.5 Relación entre clima, cultura organizacional y satisfacción laboral

Existe confusión de términos entre clima y cultura organizacional y entre clima y satisfacción laboral, por lo que el presente epígrafe tiene como objetivo realizar un

⁵ Segredo Pérez, A. M. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Revista Cubana Salud Pública vol.39 no.2 Ciudad de La Habana. Disponible en: <http://scielo.sld.cu>, 2013.

análisis de los diferentes enfoques planteados por diferentes autores con la finalidad de detectar las principales semejanzas y diferencias presentes en ambos términos.

Clima y cultura organizacional

Al estudiar los conceptos de clima organizacional se aprecia que no existe una unificación teórica. Diferentes autores plantean que clima y cultura organizacional son lo mismo cuando los definen como la personalidad y el carácter de una organización, Ouchi, identifica el clima como un componente más de la cultura, pues plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura organizacional de una institución, Gonçalves, considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.

En efecto, ambos constructos han ocupado un lugar destacado en la literatura organizacional (Ashkanasy y Jackson, 2001); sin embargo, el haber sido objeto de estudio a partir de diferentes tradiciones disciplinares (Psicología Social, Sociología o Antropología), ha provocado a su vez bastantes discusiones acerca de su definición y su contenido. A todo ello, se añade cierta confusión al comprobar que los términos clima y cultura se utilizan frecuente y equívocamente de manera intercambiable en la literatura organizacional.

Para Taguiri (1968), la cultura es uno de los elementos constitutivos del clima y está conformado por valores, creencias y estructuras cognitivas del grupo.

Según Peterson y Spencer (1990) señalan que la cultura se refiere a asunciones subyacentes y valores compartidos, mientras que el clima se refiere a percepciones compartidas sobre comportamientos del grupo.

Stolp y Smith (1995), opinan que el concepto de clima es más estrecho que el de cultura. El clima, típicamente, describe las percepciones compartidas por los miembros de la organización en lo que se refiere a su entorno o ambiente de trabajo. En cambio la cultura tiene que ver con asunciones, valores y creencias que dan un sentido o identidad a la organización e inciden en el comportamiento organizacional.

Payne (2000), refiere que la cultura es diferente del clima, si bien ambos conceptos comparten un núcleo común: tratar de describir y de explicar las relaciones que existen entre grupos de personas que comparten cierto tipo de situación o de experiencia.

Por otra parte varios autores comparten el planteamiento de Hofstede (1998) a lo que denomina “prácticas de la organización” parece coincidir con el clima tanto conceptual como metodológicamente. Bajo este planteamiento, el clima organizacional sería la parte más superficial de la cultura organizacional. Los valores, creencias y asunciones serían la parte escondida del “iceberg” de la cultura organizacional.

En fin son muchos los autores que han conceptualizado dichos términos, los definen como términos intercambiables: Taguiri (1968); Sarros, Cooper y Santora (2008); Keefe (1993); Stolp y Smith (1995); Hofstede (1998); Ostroff (2003); Aguilar Edwards (2006); Alabart Pino (2003), como términos complementarios: Denison (1996); Schneider (2000) y términos diferentes: Peterson y Spencer (1990); Verbeke, Volgering & Hesswls (1998); Ch. Glisson & James (2000); Payne (2000); Schein (2000); Alcover de la Hera (2003); Ch. Glisson (2007).

No obstante todos concuerdan en que el clima y la cultura organizacional constituyen dos componentes de esencial importancia para la elevación de la productividad laboral. Además el clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras.⁶ Evidenciamos la cultura organizacional cuando se habla de los mitos e ideologías formadas a través de los años en una compañía, un ejemplo de ello es cuando habla de la puntualidad como un requisito para ser aceptado por colegas en algún grupo de trabajo de una organización.

En su libro “Así Somos y Qué”, Carlos Méndez (s/a) explica que la cultura organizacional se estudia mediante técnicas cuantitativas (encuestas) y cualitativas (sesiones de grupo), y no se debe medir ni diagnosticar, sino describir. “Las manifestaciones colectivas en los comportamientos de las personas en la empresa no

⁶ Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y. B., Cañedo, R. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED v.20 n.4 Ciudad de La Habana. Disponible en: <http://scielo.sld.cu>, 2009.

deben someterse a procedimientos matemáticos” (Méndez, p. 154), tampoco se diagnostica, pues la cultura no puede definirse como buena o mala. La cultura se describe pues mediante la narración de diferentes variables se evidencian rasgos altamente arraigados de cultura que se comparten en la organización y la hacen diferente⁷.

Para un mejor comprensión de los términos cultura y clima organizacional se consultó la tabla (**anexo 3**) elaborada por Pupo Guisado (2014) donde se resumen las principales semejanzas y diferencias presentes en los mismos.

En síntesis el clima organizacional es creado por un grupo de individuos que interactúan, que comparten un marco de referencia común (cultura organizacional), de modo que llegan a un acuerdo en cuanto a las contingencias situacionales. Todo lo cual, permite ver que cada organización tiene un "algo" especial que la diferencia de otras, algo que hace fácil o difícil la puesta en práctica de determinadas políticas o la adaptación de algunas personas. Al mismo tiempo cuesta definir en qué consiste ese aspecto diferencial, cómo influye en la vida de la organización y cómo modificarlo, si es preciso. Ese "algo" se denomina estilo, ideología, valores, en definitiva es la cultura empresarial entendida como el conjunto de principios y creencias básicas de la organización compartidas por sus miembros y que la diferencia de otras organizaciones, que garantizan la calidad de sus servicios. Sin lugar a dudas, la cultura organizacional que precede al clima y actúa como su base o fundamento es el factor permanente de la que el clima se deriva, pero mientras la cultura es más constante, el clima es más variable; los factores internos o externos que actúan sobre el mismo lo pueden transformar en cualquier momento, y sobre esta base se pueden lograr mejores acciones de intervención.

Un clima organizacional apropiado y una cultura colectiva avanzada facilitan que se generen compromisos más allá de los intereses personales, lo que redundará sin dudas en beneficio de toda la organización. Esto, a la vez, produce una gran estabilidad social dentro de la organización, porque los individuos se sienten a gusto con su trabajo, y serán, sin dudas, más productivos. Las recompensas y reconocimientos deben ser el resultado de los aportes y esfuerzos realizados, de la solidaridad y la

⁷ Vega Zambrano, R. ¿Sabes diferenciar el clima y la cultura organizacional? Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>, 2011.

capacidad de compartir e integrarse. En consecuencia, clima y cultura organizacional se encuentran estrechamente interrelacionados y son parte de un mismo sistema donde un cambio en una de ellas afecta a la otra y viceversa.

Clima y satisfacción laboral

Al igual que el clima organizacional el concepto de satisfacción laboral ha transitado por varias conceptualizaciones, dentro de las que se destaca Locke (1976), el cual la ha definido como "...un estado emocional positivo o placentero resultante de un percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados. Mientras que Robbins (2006), la establece como un "conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo". También ha sido considerada como un estado emocional o afectivo de los individuos hacia su trabajo (Davis & Newstrom, 1999), o como cogniciones o evaluaciones perceptuales de un individuo hacia su trabajo (Alfaro & Vecino, 1999). Pero hoy en día, se considera una actitud o conjunto de actitudes hacia el trabajo (Peiró, 1985; Gamero, 2003; Alcover, Martínez & Rodríguez, 2004).

La satisfacción laboral ha sido conceptualizada de múltiples maneras en dependencia de los presupuestos teóricos manejados por los diferentes autores. Estas diferencias teóricas, evidencian que la satisfacción es un fenómeno en el que influyen múltiples variables; las cuales se pueden ordenar en tres dimensiones fundamentales: las características del sujeto, las características de la actividad laboral y el balance que hace este entre lo que obtiene como resultado de su trabajo y lo que espera recibir a cambio de su esfuerzo físico y mental.⁸

En materia de satisfacción laboral, es importante destacar que no solo con lograr una selección adecuada de las personas, manteniéndose relativamente estables los demás factores organizacionales, ha de permitir que la empresa tenga una proyección ascendente en el futuro, sino que hay que asegurarle un conjunto de condiciones que estimulen la imaginación, la calidad y la productividad de los trabajadores. La

⁸ García Viamontes, D. Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica, en Contribuciones a las Ciencias Sociales. Disponible en: www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.html, 2010.

satisfacción decide en parte el proceder de los individuos, los esfuerzos que está dispuesto a realizar y delimita los propósitos a alcanzar.

De manera general, se aprecian dos tendencias en el tratamiento de estos dos términos: como semejantes o intercambiables: Chiang Vega et al. (2008), Gil-Monte & Peiró (1999), Karpinski & Stefano (2008) y Silveira Luz & Gonçalves Quelhas (2003); (Chiang Vega et al., 2008; Gil-Monte & Peiró, 1999; Karpinski & Stefano, 2008; Silveira Luz & Gonçalves Quelhas, 2003) según Noda Hernández (2004): Tuten & August, 1998; Deheza Oliva, 2002; Fajart, 2002 y Túban Félix, 2003. Como términos diferentes los tratan: Carreño García, Medina-Mora, Martínez Vélez, Juárez García, & Vázquez Pérez, 2006; Hernández Nariño, 2010; Morales Cartaya, 2006; Noda Hernández, 2004; Peiró Silla, 2005.

Según (Santos Álvarez, 2012), la satisfacción laboral ha sido tema de estudio de varios investigadores y empresarios, incluso desde diversas ramas del conocimiento científico, por la importancia que esta representa en el clima y el desempeño organizacional. Sin embargo, los modelos más contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos (Beer y colaboradores, 1989; Besseyre, 1990; Harper y Lynch, 1992; Hax, 1992; Bustillo, 1994; CIDEDEC, 1994; Puchol, 1995; Werther y Davis, 2001; Morales Cartaya, 2006; Chiavenato, 2009 y Cuesta Santos, 2010), no reconocen de forma explícita este tema, aunque existen elementos que se consideran con estrecha relación.

La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de trabajo; no sólo en términos del bienestar deseable de las personas donde quiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad.

Es difícil establecer donde empieza uno y acaba el otro pues ambos evalúan la relación del hombre y su medio laboral, predicen la conducta de estos, de manera que hay quienes dicen que es lo mismo con diferentes nombres. Muchos autores consideran que el estudio de la satisfacción laboral es un elemento de gran utilidad para las organizaciones, pues su medición permite entrar en contacto con la experiencia de su capital humano y este a su vez, se transforma en una percepción con una carga emotiva que influye en la manera de actuar del trabajador.

Los estudios de ambos términos pueden generar una serie de beneficios para la organización, tales como:

- ❖ Proporcionar a la organización información referente al nivel de satisfacción general de la empresa. De esta forma, se conoce cómo se sienten los trabajadores respecto al trabajo y a cada una de sus funciones
- ❖ Generar un importante flujo de comunicación en todas las direcciones. En este sentido, se destaca la importancia de la comunicación ascendente al alentar a los trabajadores a expresar sus opiniones
- ❖ Puede conllevar a una mejora de las actitudes debido a que para algunos constituye una oportunidad para expresar lo que sienten y para otros una muestra del interés por el bienestar de los trabajadores
- ❖ Permite identificar necesidades de formación y capacitación, a partir de la información inherente al desempeño de sus trabajadores
- ❖ Le permite a los gerentes evaluar las reacciones de los empleados ante los cambios importantes de políticas y programas de trabajo. Así, pueden identificar los problemas que puedan surgir y modificar o reorientar algunos planes de acción.

Aspectos en común que existen entre clima organizacional y satisfacción laboral son muchos, pues ambos tienen un trasfondo psicológico, ambos influyen de una manera significativa en el comportamiento de los individuos y desde luego en los resultados de la organización, ambos son propios de una organización en un momento determinado de tiempo y ambos se miden con procedimientos, herramientas y técnicas similares, además de que las dimensiones que se evalúan para su diagnóstico deben ser ajustadas de acuerdo a cada realidad y a cada historia particular de las organizaciones.

Mediante la revisión bibliográfica realizada se comprobó que los conceptos de clima organizacional y la satisfacción laboral, se refieren a dos aspectos con tratamientos semejantes y concepciones diferentes en una organización, aunque se suele confundir el concepto de satisfacción laboral con el concepto de clima pues ambos incluyen muchas variables comunes en sus estudios.

Luego de un análisis de ambos términos se resumieron las principales semejanzas y diferencias en una tabla (**anexo 4**) elaborada por Pupo Guisado (2014).

En resumen la satisfacción está centrada en la respuesta emocional del trabajador a su puesto de trabajo, es una valoración afectiva del mismo, es decir, está dada por el cumplimiento de sus expectativas. El clima, en tanto, incluye no sólo éste tipo de

consideración individual, sino también, factores objetivos, externos al trabajador. Se refiere a la organización como un todo sistémico y se utiliza para describir el estado de la organización. Pero es necesario tener en cuenta que ambos se ven afectados por el otro.

1.6 Los estudios de clima en Cuba y en la Sucursal Labiofam de Holguín

Los estudios de clima organizacional en Cuba tuvieron sus inicios antes del triunfo de la revolución y desde entonces han evolucionado constantemente, existen varios artículos, libros y sitios web realizados por profesores y trabajadores cubanos donde se analiza y profundiza en los estudios de clima los cuales han constituido material de estudio para su diagnóstico en entidades cubanas y extranjeras.

En los tiempos actuales constituye un gran reto en el sector salud en Cuba, el modo en que se dirigen las organizaciones o instituciones y/o servicios de salud, partiendo de la concepción de un clima organizacional adecuado, para obtener de sus trabajadores el máximo nivel de compromiso con la tarea que realizan. Teniendo en cuenta sus principios cada vez más se fomentan los estudios de clima en los servicios de la salud con el objetivo principal de favorecer el desarrollo de la autoeficacia del trabajador, la satisfacción del paciente, la calidad del servicio prestado y la formación de recursos humanos.

El turismo es otra de las actividades en Cuba que se encuentra en constante crecimiento por lo que resulta imprescindible la organización y coherencia de las acciones que se realizan, tanto en la actividad de producción como en el consumo. Es por ello que se necesita cierta solidez en el estudio del comportamiento laboral, siempre que este fortalezca la labor de los que brindan un servicio, muchos son los estudios de clima organizacional llevados a cabo en este sector donde en la mayoría de los casos se han alcanzado resultados satisfactorios, contribuyendo plenamente en el logro de sus metas y objetivos de trabajo.

Por otra parte, los profesores y estudiantes de las universidades también se incorporan de manera progresiva a los estudios de clima en las diferentes empresas de producción y servicio del territorio donde se ha podido demostrar la gran importancia y significación del mismo, puesto que a partir de ellos la productividad y calidad de los servicios es una garantía.

Así, de una forma u otra el interés por realizar estudios de clima organizacional como una herramienta eficaz para la mejora del desempeño de las entidades ha crecido en la medida que dirigentes y estudiosos del tema conocen la importancia del mismo. No obstante todavía resultan insuficientes, se necesita trabajar más en pos de incrementarlos y lograr mejores resultados.

En la Sucursal Labiofam de Holguín no existen precedentes de estudios de clima organizacional. Sin embargo, se hacen necesarios a partir de los cambios que a nivel de las organizaciones 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. Esto va a permitir el mejoramiento de la gestión en general de la entidad, teniendo en consideración la utilidad que estos proporcionan al evaluar las fuentes de conflicto e insatisfacción que muestren los trabajadores y que puedan desencadenar actitudes negativas hacia la organización, de manera que actúan como un sistema de advertencia oportuna, valorando las decisiones, acciones y programas administrativos.

CAPÍTULO II: Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la Sucursal LABIOFAM de Holguín

Teniendo en cuenta los elementos teóricos referidos anteriormente, el siguiente capítulo tiene como propósito fundamental diagnosticar el clima organizacional de la Sucursal LABIOFAM de Holguín a partir de la aplicación del procedimiento propuesto por Pupo Guisado (2014), y de los resultados que se obtengan tomar decisiones encaminadas a mejorar la eficiencia y eficacia de la organización.

2.1 Caracterización general de la organización

Ante la necesidad surgida en la década de 1960, producto del desabastecimiento de vacunas y medicamentos con el fin de lograr el necesario desarrollo de la ganadería como estrategia del país para garantizar la alimentación del pueblo, surge la industria cubana de vacunas y medicamentos veterinarios que en su evolución se ha convertido en el Grupo Empresarial LABIOFAM.

Este Grupo Empresarial se subordina al Ministerio de la Agricultura y tiene integrada a la Empresa LABIOFAM S.A. dedicada principalmente a la exportación, importación, comercialización y prestación de asesoría de servicios técnicos especializados en el exterior, a dicha entidad pertenece la Sucursal LABIOFAM Holguín, donde se desarrollará la presente investigación, la cual posee como objetivo social la producción, comercialización y prestación de servicios de saneamiento ambiental.

La Sucursal LABIOFAM Holguín es una entidad enclavada dentro del perímetro de la ciudad, de nacionalidad cubana, constituida mediante Acuerdo No. 11 de la Junta Extraordinaria de Accionistas que consta en el Acta no. 3/2004. La entidad desde hace 15 años no emplea fondos del Estado para sus operaciones; por el contrario, aporta anualmente significativas cantidades de divisa a la economía nacional.

Tiene como **misión:** Producir vacunas, medicamentos y medios diagnósticos de uso veterinario para la salud animal de la masa ganadera en los sectores: estatal, cooperativo y privado. Producir bioplaguicidas y biofertilizantes para sustentar el Programa Agrícola Nacional y el Programa de Control de Vectores; con el fin de sustituir el empleo de productos químicos y sustituir importaciones al país. Garantizar las producciones de suplementos dietéticos y productos naturales en beneficio de la salud humana, además de las líneas de productos para el aseo personal, higiene doméstica e industrial y envases plásticos. Trabajar en la investigación y desarrollo de

nuevos productos para elevar la calidad de vida, en correspondencia con las exigencias del mercado y en aras de lograr una mayor eficiencia y eficacia, que les permita mantener la competitividad.

Su **visión** está encaminada a: Elevar la imagen corporativa del Grupo Empresarial LABIOFAM en el país y en el exterior, así como lograr posicionar sus productos en los diferentes mercados internacionales, siendo reconocidos por la calidad de su amplio espectro productivo y por la excelencia de la gestión comercial que desarrollan. Alcanzar niveles superiores de calidad a través del cumplimiento de las buenas prácticas de producción y la certificación de las normas ISO en los sistemas de gestión, avalados por la profesionalidad y valores del personal que los representa, teniendo como premisa: *LABIOFAM por la excelencia.*

Principales clientes

Dentro de sus principales clientes se encuentran:

- ❖ La Unidad Básica de Producción Cooperativa (UBPC)
- ❖ La Cooperativa de Producción Agropecuaria (CPA)
- ❖ La Cooperativa de Crédito y Servicio (CCS)
- ❖ Las empresas Porcina, Avícola y Pecuarias
- ❖ Flora y Fauna
- ❖ El Instituto Médico Veterinario (IMV)
- ❖ Salud Pública
- ❖ La Empresa Comercializadora de Medicamentos (EMCOMED)

Principales proveedores

La materia prima necesaria para la producción, es suministrada por las unidades productivas pertenecientes al Grupo Empresarial LABIOFAM.

Principales competidores

La Sucursal a nivel nacional no posee competidores en materia de productos farmacéuticos, sin embargo hay entidades que realizan producciones similares en cuanto a productos alimenticios y de higiene y aseo como la Empresa Suchel, Proquímica y la Empresa de Bebidas y Refrescos (EMBER), también se incorpora Almacenes Universales S.A, la cual presta igualmente servicios de saneamiento ambiental.

Cartera de productos de la entidad

El Grupo Empresarial LABIOFAM a través de la edición del libro Vademecum actualiza, organiza y describe las diversas líneas de producción y los más de 300 productos elaborados y comercializados de una manera accesible e intuitiva. Los mismos se agrupan en: farmacéuticos, bioplaguicidas, bioproductos de uso agrícola, productos naturales, productos homeopáticos, productos alimenticios y productos de higiene y aseo.

Dentro de esta gama de productos la Sucursal en la provincia se dedica a la elaboración de:

- ❖ Productos naturales; dentro de ellos los suplementos nutricionales (propolina, asmasán, trofín, miel con propolio y garrapol)
- ❖ Productos de higiene y aseo; en la categoría de cosméticos (aceite para masajes, brillantina sólida y talco perfumado)
- ❖ Productos alimenticios; la producción de siropes (Lo Dulce, Glucosa Ácida, GIDEMA y para refrescos)
- ❖ Productos farmacéuticos; como suplemento nutricional el hidrolizado de proteína (producto líder)
- ❖ Producto antiséptico y desinfectante; la pomada alcanforada

Es necesario destacar que además proporciona la materia prima para la fabricación del novedoso Vidatox® 30 CH, medicamento preparado a partir del veneno del alacrán cubano *Rophalurus junceus*, empleado en el tratamiento de enfermedades cancerígenas.

Estructura organizativa de la Sucursal

La organización cuenta con una estructura organizativa lineal funcional (**anexo 5**), que se caracteriza por la división del trabajo de dirección por funciones, o sea, por la existencia de áreas funcionales que asesora el dirigente en la toma de decisiones.

Existen además un puesto de Dirección y un departamento de Calidad dependientes directamente de la Dirección. Todos en conjunto garantizan el uso eficiente de los sistemas instalados, que junto a un mejoramiento material y salarial de los trabajadores, incrementa la producción y capitalice la actividad.

Caracterización de la fuerza de trabajo

Para la Sucursal LABIOFAM Holguín los recursos humanos con los que cuenta constituyen el activo más importante, pues estos contribuyen en el aseguramiento de los resultados y representan una ventaja competitiva. Es por ello que se trabaja en función de una adecuada implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, pues este constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de la organización al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior, de no ser así solo se estaría convirtiendo la norma en un aspecto formal, sin valorar las necesidades reales de los trabajadores y las deficiencias existentes en el centro que afectan de una forma u otra su bienestar y confort en su lugar de trabajo.

La organización cuenta con un total de 185 trabajadores, donde el 64% de ellos corresponde al sexo masculino. La entidad se caracteriza de forma general por un potencial humano altamente calificado en correspondencia con las características de las actividades que se realizan. En análisis posteriores se caracterizará con más detalle la fuerza de trabajo.

Principales Indicadores Económicos del 2014

Contablemente la Sucursal se subordina a su casa matriz y trabaja de forma permanente con un plan de ingresos y gastos (PIG) en ambas monedas que define su eficiencia económica así como el cumplimiento de su objeto, los estados financieros consolidan con las demás sucursales del país en la casa matriz así como sus indicadores económicos financieros. Posee una cuenta de ingresos y gastos que permite monitorear la gestión de estos, aunque el resultado de la misma se aporta a la casa matriz.

Teniendo en cuenta que el estudio se realizó en los primeros meses del año, se evaluaron los principales indicadores financieros al cierre del mes de diciembre obteniéndose que las utilidades de un plan acumulado de 3317,31MP se alcanza un real de 2628,9 MP para un cumplimiento de un 79%, en cuanto a los inventarios hubo un incremento de la producción terminada, las cuentas por pagar sufren un aumento, donde las principales deudas con las que cuenta la organización son con la dirección de la empresa y algunas de sus sucursales. A continuación en la **tabla 1** se resumen los principales indicadores al cierre del año:

Tabla 1. Resumen de los principales indicadores del 2014

Indicadores	Plan	Real	% Cump.
Ventas totales	19550	19609.9	100
Ingresos totales	19656.9	19708.4	100
Gastos totales	16339.6	17079.5	105
Utilidades	3317.3	2628.9	79
Productividad mensual	8492	6420	76

Al realizar una comparación entre los resultados alcanzados y el plan previsto, se evidencia un comportamiento favorable, pues se logra cumplir satisfactoriamente los principales indicadores.

2.2 Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional

En este epígrafe se plantea el procedimiento propuesto por (Pupo Guisado, 2014), el cual permite estudiar el clima organizacional de la entidad, constituyendo una vía eficaz para conocer los principales problemas que afectan a la organización y brindarle posibles soluciones a las deficiencias detectadas. Este procedimiento se fundamenta en los diversos enfoques y metodologías existentes para el estudio del clima organizacional que fueron recogidos en el capítulo I. El mismo está compuesto por cinco fases las cuales serán analizadas a continuación.

Fase 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, en la misma se abordarán en qué consiste, los aspectos que incluye y los beneficios que conlleva la investigación para el mejoramiento 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 a fin de poder observar su evolución, con el objetivo de conocer el nivel de efectividad de las acciones implementadas.

Fase 2. Planeación del diagnóstico del clima organizacional

Objetivo: Proyectar el diseño de la investigación, lo que incluye especificar el objetivo del estudio, las variables a estudiar, los métodos e instrumentos a utilizar, la muestra, el período de tiempo en que se realizará, la validación de los instrumentos en caso de que se creen y su posterior ajuste.

Métodos y herramientas: Análisis de documentos o revisión bibliográfica y encuestas.

Proceder: En esta fase del estudio se comienza por definir el objetivo que se pretende alcanzar. A continuación se definen las variables a estudiar a partir del análisis de las principales tendencias reflejadas en la bibliografía analizada, haciendo énfasis en que sea actualizada y aceptada por la comunidad científica, lo cual cumple con el requisito de conocimiento certificado, unido a los requerimientos y/o necesidades de la organización.

Se procedió a elaborar el cuestionario (**anexo 6**) compuesto por 67 preguntas, de ellas dos son del tipo abierta posibilitando la realización de análisis cualitativos, permitiendo así que los trabajadores expresen las principales razones por las cuales consideran que su centro laboral es o no un buen lugar de trabajo y puede además hacer sugerencias para sentirse más a gusto en el mismo.

A continuación se comentan las variables que se miden en la investigación, agrupadas en dos dimensiones y las preguntas asociadas a cada variable.

Dimensión Grupal

1. Liderazgo del jefe de área: percepción del estilo de liderazgo del jefe inmediato en función de la relación entre características del jefe, de los subordinados y las situaciones en la toma de decisiones. Incluye las preguntas 1, 10, 19 y 28.
2. Relaciones interpersonales: percepción sobre la calidad de las relaciones interpersonales entre los trabajadores del mismo departamento. Incluye las preguntas 2, 11, 20 y 29.
3. Motivación: percepción sobre el grado de motivación en relación con la fijación de metas, con la información y recursos necesarios para realizar el trabajo. Incluye las preguntas 3, 12, 21 y 30.
4. 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. Incluye las preguntas 4, 13, 22 y 31.
5. Participación: percepción sobre el grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones y la fijación de metas y objetivos de trabajo. Incluye las preguntas 5, 14, 23 y 32.
 6. Comunicación: percepción sobre los procesos de comunicación en la organización. Incluye las preguntas 6, 15, 24 y 33.
 7. Apoyo: percepción del trabajador sobre el apoyo que recibe de su jefe, sus compañeros de trabajo, de la organización y de otras áreas. Incluye las preguntas 7, 16, 25 y 34.
 8. Evaluaciones: percepción sobre la forma en que las evaluaciones son adecuadas, justas y equitativas y estimulan los comportamientos deseados. Incluye las preguntas 8, 17, 26 y 35.
 9. Recompensas: percepción sobre la forma en que las recompensas se vinculan con el desempeño y si estas son consideradas adecuadas, justas, equitativas y estimulan los comportamientos deseados. Incluye las preguntas 9, 18, 27 y 36.

Dimensión Organizacional y del Entorno

10. Liderazgo del director general (DG): percepción del estilo de liderazgo del director general en función de la relación entre características del jefe, de los subordinados y las situaciones en la toma de decisiones. Incluye las preguntas 37, 44, 51 y 58.
11. Relaciones intergrupales: percepción sobre la calidad de las relaciones intergrupales en la organización. Incluye las preguntas 38, 45, 52 y 59.
12. Entrenamiento y 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. Incluye las preguntas 39, 46, 53 y 60.
13. Calidad de vida en el trabajo: percepción de los trabajadores sobre la calidad y confort de las condiciones físicas del trabajo, las instalaciones y sus facilidades, los recursos a disposición del empleado para realizar sus tareas, el local de trabajo, los horarios, el vestuario, la alimentación y transportación. Incluye las preguntas 40, 47, 54 y 61.
14. Seguridad laboral: percepción sobre las estrategias de prevención y control de accidentes laborales a que están expuestos, los medios de seguridad en su puesto

de trabajo y la seguridad de permanencia en el puesto. Incluye las preguntas 41, 48, 55 y 62.

15. Compromiso: percepción del grado de compromiso individual y grupal con el logro de las metas, con la responsabilidad asumida y con el prestigio logrado y lealtad a la organización. Incluye las preguntas 42, 49, 56 y 63.

16. Cambios externos: percepción sobre la aceptación e impulso al cambio externo de la organización (estructura, marco legal, formas de gestión, valores sociales, clientes, competidores, otras). Incluye las preguntas 43, 50, 57 y 64.

La validación del cuestionario se realizará a partir de una prueba piloto, donde se incluirán ajustes en caso de ser necesarios. Luego se aplicará a la muestra escogida, en este caso se seleccionarán en todas las áreas de la organización al total de la población, por ser de tamaño pequeño cada una de ellas y se verificará la validez y confiabilidad del instrumento para proceder a los análisis necesarios.

Fase 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 utilizando el software SPSS y software Microsoft Excel.

Proceder: En esta fase 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 contestar las interrogantes que en la organización surgen con relación a diferentes procesos, permitiéndonos revelar problemas y conflictos organizacionales, sus causas, así como identificar pautas para el desarrollo futuro de la empresa.

En esta fase de procesamiento de los datos será necesaria la confección del libro de código (preguntas, variables y categorías de la variable) y la matriz de datos en el software Microsoft Excel, que reflejará el conteo de frecuencias según las unidades de observación y variables analizadas.

El análisis puede ser llevado a cabo desde dos enfoques: el análisis cuantitativo, el cual incluye el uso del software estadístico antes señalado o mediante el uso del software SPSS que posibilita los distintos tipos de análisis: univariado, bivariado y multivariado y posteriormente se realizará el análisis cualitativo para complementar el análisis anterior.

La escala para la evaluación de las variables oscila de 1,00 a 5,00 y según los valores obtenidos, se valora si es favorable, desfavorable o media la percepción de cada una de ellas de acuerdo con los siguientes intervalos que se muestran en la **tabla 2:**

Tabla 2: Escala para la evaluación de las medias obtenidas según cada variable

Escala	Variable
De 3,83 a 5,00	Favorable
De 3,00 a 3,82	Medio
De 1,00 a 2,99	Desfavorable

Fase 4. Presentación y discusión de los resultados

Objetivo: Mostrar los principales resultados y discutir sus implicaciones

Métodos y herramientas: Trabajo en grupo. Microsoft Excel (tablas, gráficos).

Proceder: Se presentarán los resultados que respondan a las necesidades de información de la organización y los objetivos del estudio. Se podrá incluir un resumen que incluya principales aspectos positivos y negativos encontrados.

Si es oportuno o necesario se podrán comparar los resultados con estudios anteriores o el impacto que han tenido los cambios derivados de estos.

Fase 5. Recomendaciones generales para atenuar las deficiencias encontradas

Métodos y herramientas: Trabajo en grupo.

Objetivo: Hacer recomendaciones generales encaminadas a solucionar las principales deficiencias detectadas en la investigación y mantener los principales logros.

Proceder: A partir de los resultados obtenidos, se harán recomendaciones generales para atenuar las deficiencias encontradas, definiendo los objetivos o metas de las acciones a seguir, los recursos que serán necesarios para alcanzar dichos objetivos. Se deben valorar las diferentes alternativas de cambio en términos de las ventajas que cada una de ellas ofrece para conducir a los resultados esperados.

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.

Dependiendo de las características particulares, exigencias y necesidades de la organización, las acciones deben buscar el cambio en las modalidades de acción de determinados grupos, en mejorar las relaciones humanas, los factores económicos y de costo, las relaciones intergrupales, el desarrollo de los equipos humanos, el liderazgo; centrándose en las personas dentro de las organizaciones, en el aspecto humano de la empresa, decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización.

2.3 Aplicación del procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la Sucursal LABIOFAM de Holguín

Teniendo en cuenta los elementos mencionados anteriormente y sobre la base del procedimiento propuesto se procederá a la aplicación del mismo para realizar el diagnóstico del clima organizacional en la Sucursal LABIOFAM de Holguín.

Fase 1. Involucramiento de la dirección

Para dar inicio al estudio se hizo necesario lograr el compromiso y apoyo de la dirección, debido a que estos son los que tomarán las acciones y decisiones necesarias para comenzar a trabajar en pos de un cambio en la organización. Para ello primeramente se les explicó los objetivos y alcance del estudio a realizar, el procedimiento a llevar a cabo, explicando de manera clara cada una de sus etapas, así

las técnicas que se utilizarán y las repercusiones positivas que tendrá su aplicación, obteniéndose como resultado su máxima aprobación además de su disposición en explicarle la importancia de la investigación a todos los restantes trabajadores de la organización para su conocimiento y correspondiente compromiso con la tarea.

Fase 2. Planeación del diagnóstico del clima organizacional

Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación, se seleccionó al total de la población: 185 trabajadores, luego se desecharon 8 encuestas a causa de preguntas sin responder, no devolución de las mismas o licencia de maternidad de trabajadoras, ellos representan el 4,52 % del total de trabajadores de la organización.

El estudio se realizó en un período de 3 meses, en los departamentos siguientes: Dirección, Economía, Recursos Humanos, Comercial, Seguridad y Protección, Escorpionario, Logística, Saneamiento, Producción Agropecuaria y el CIBHO.

Las características de la muestra encuestada se encuentran en la **tabla 3** y fueron graficadas en el **anexo 7**.

Tabla 3: Características de la muestra

Características		Cantidad	Por ciento
Categoría ocupacional	Cuadro	8	4.52 %
	Técnico	129	72.88 %
	Administrativo	10	5.65 %
	Servicio	8	4.52 %
	Obrero	22	12.43 %
Tiempo en la empresa (años)	Menos de 1 año	52	29.38 %
	Entre 1 y 5 años	48	27.12 %
	Entre 5 y 10 años	65	36.72 %
	Más de 10 años	12	6.78 %
Sexo	Femenino	65	36.72 %
	Masculino	112	63.28 %
Edad (años)	Menos de 25 años	3	1.69 %
	Entre 25 y 39 años	54	30.51 %
	Entre 40 y 54 años	96	54.24 %
	55 años o más	24	13.56 %
Total		177	100%

Fuente: Elaboración propia

Fase 3. Recogida, procesamiento y análisis de los datos

Una vez culminado el proceso de aplicación de las encuestas y su posterior recogida se confeccionó 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.

La matriz de datos fue introducida en el software estadístico SPSS para realizar los análisis correspondientes. Primero se comprobó la fiabilidad del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach obteniéndose un resultado de 0,866 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 (medida

de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin) alcanzándose un resultado de 0,755 y la prueba de Bartlett arrojó un nivel de significación de 0,00 que demuestra que el test mide realmente las variables seleccionadas. Una vez demostrada la fiabilidad y validez del instrumento se procedió a realizar el análisis de las variables en cada una de sus dimensiones.

A partir de la creación de una nueva variable denominada “Evaluación clima”, que no es más que el valor medio de las 16 variables del estudio, se determinaron las medias, las desviaciones típicas y las correlaciones entre esta nueva variable y el resto, lo que se muestra en la **tabla 4**, para determinar cuáles de ellas están incidiendo (negativamente o positivamente), así como las de mayor peso en la percepción del clima de los trabajadores.

Tabla 4: Medias, desviaciones típicas y correlaciones de las variables analizadas

Variables	Media	Desviación Típica	Correlación de Pearson
Liderazgo JA	4,50	0,52347	0,535(**)
Relaciones interpersonales	3,30	0,79685	0,509(**)
Motivación	4,06	0,62672	0,715(**)
Trabajo en equipo	4,52	0,52564	0,490(**)
Participación	3,85	0,80928	0,640(**)
Comunicación	4,25	0,59036	0,621(**)
Apoyo	3,88	0,82747	0,689(**)
Evaluaciones	4,57	0,54778	0,499(**)
Recompensas	3,87	0,90728	0,620(**)
Liderazgo DG	3,98	1,05152	0,656(**)
Relaciones intergrupales	3,4	0,87216	0,591(**)
Entrenamiento y desarrollo de carrera	3,65	1,38499	0,609(**)
Calidad de vida en el trabajo	2,37	1,33943	0,727(**)
Seguridad laboral	3,73	0,84707	0,721(**)
Compromiso	4,55	0,67490	0,507(**)

Cambios externos		3,53	0,87666	0,703(**)
Evaluación (calculado)	clima	3,88	0,49671	

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

Fuente: Salida del software SPSS. Versión 20.0 (2011)

A partir de las medias y desviaciones obtenidas se comprobó que los trabajadores poseen una percepción favorable del clima de la organización según las variables analizadas, pues se obtuvo una media de 3,88 lo que indica un resultado positivo. Además fueron evaluadas de favorable el 62,5% de las variables, de ellas las mejores percibidas fueron el liderazgo del jefe del área, el trabajo en equipo, las evaluaciones y el compromiso, con medias superiores a los 4,5 puntos. Por otra parte la peor evaluación le corresponde a la calidad de vida en el trabajo. Estos resultados fueron graficados para una mejor comprensión los que se muestran en la siguiente **figura 2**.

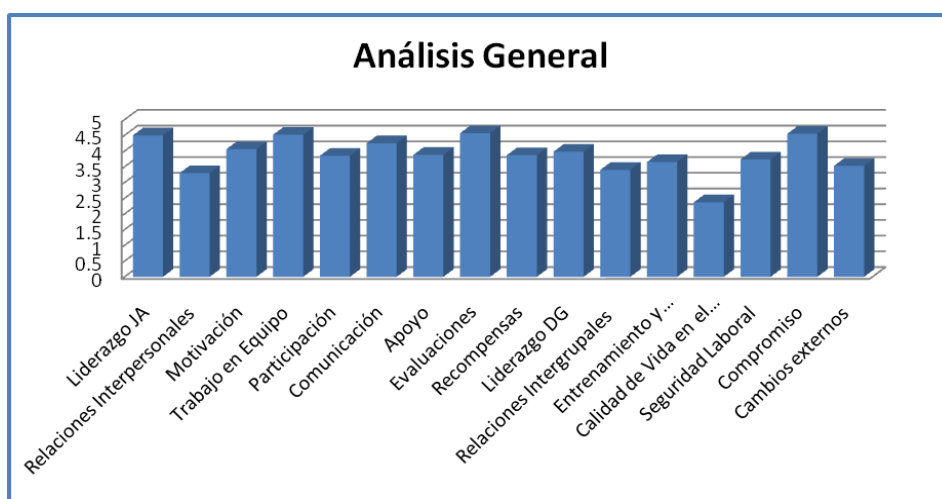


Figura 2. Análisis general de las variables objeto de estudio

Los resultados de las correlaciones permitieron verificar que todas las variables se encuentran altamente correlacionadas con la evaluación del clima, donde el mayor peso lo ejercen las variables motivación, calidad de vida en el trabajo y seguridad laboral, mientras que la de menor peso fue el trabajo en equipo y las evaluaciones.

Análisis de la dimensión grupal

El clima a nivel de departamentos fue analizado a partir del procesamiento de los datos obtenidos en el software Microsoft Excel. A continuación se analizarán el comportamiento de las variables por departamentos.

- ❖ Departamento Dirección: El clima percibido por los trabajadores de este departamento es favorable pues todas las variables han sido valoradas con altas puntuaciones las cuales oscilan entre (4,6 y 5) o sea su percepción en cuanto a las variables objeto de estudio es la mejor
- ❖ Departamento Economía: Los resultados son favorables pero existe dificultad con las variables relaciones interpersonales, participación y recompensa, las que se comportan de forma media pues refieren la existencia de competencias y conflictos entre los trabajadores del área afectando los resultados a alcanzar, la participación que se les ofrece a los trabajadores en las decisiones y actividades a desarrollar así como la imparcialidad con el personal en el momento de realizar las recompensas, aspectos que se incumplen provocando que el trabajador se sienta insatisfecho en su lugar de trabajo
- ❖ Departamento Comercial: El 44% de las variables tienen un comportamiento medio a causa del liderazgo, las relaciones interpersonales, la participación y las recompensas, de ellas fueron evaluadas en mayor medida de forma negativa los conocimientos y habilidades que posee el jefe para desarrollar su trabajo y la falta de certeza en las decisiones tomadas por el mismo, por otra parte se evidencia la existencia de conflictos y competencias entre los trabajadores del departamento
- ❖ Departamento Seguridad y Protección: La variable motivación tienen un comportamiento medio afectando a la misma, la inadecuada atención al trabajador en cuanto a la valoración de su desempeño y la entrega de los recursos necesarios para desarrollar sus actividades laborales. No obstante el resultado general del departamento se ve afectado en mayor medida por la variable apoyo la cual fue evaluada desfavorablemente ya que los trabajadores no se sienten apoyados ni por sus compañeros de área ni por su centro de trabajo en general
- ❖ Departamento CIBHO: Los resultados arrojados fueron positivos no obstante la variable relaciones interpersonales refleja cierta inconformidad en cuanto a la existencia de conflictos entre los trabajadores del departamento, se comporta de forma media
- ❖ Departamento Producción Agropecuaria: Del total de las variables analizadas solo poseen un comportamiento medio la participación y las recompensas, influyendo en las mismas, las insatisfacciones en cuanto a las recompensas recibidas y la poca

participación de los trabajadores en la fijación de los objetivos de trabajo y asuntos importantes

❖ Departamento Escorpionario: Las variables más afectada en esta área son las relaciones interpersonales y las recompensas, las cuales se comportan de forma media, puesto que prevalecen los conflictos entre los trabajadores del departamento además se considera que las recompensas recibidas no estimulan los buenos comportamientos y no son del todo adecuadas y oportunas

❖ Departamento Recursos Humanos: A pesar de no existir un comportamiento desfavorable hay un gran número de variables evaluadas a un nivel medio como son: relaciones interpersonales, motivación, participación, apoyo, evaluaciones y recompensas donde sus principales aspectos negativos estuvieron relacionados con la existencia de competencias y conflictos, la adquisición de los recursos e información necesaria para el trabajo, la poca participación de los trabajadores en la fijación de objetivos y asuntos importantes, la imparcialidad en el momento de realizar las evaluaciones y las recompensas y por último la necesidad de sentirse apoyados en su labor

❖ Departamento Logística: En este departamento prevalecen ciertas inconformidades en varios aspectos, fueron evaluadas con un comportamiento medio las variables: motivación, apoyo y recompensas, influyendo las dificultades presentes en el momento de adquirir los recursos necesarios para desempeñar su trabajo, el apoyo y la recompensa se ven afectadas por la necesidad de sentirse apoyados por sus compañeros de trabajo y del centro en general, además se considera que las recompensas obtenidas no son lo suficiente. Por otra parte, las variables más afectadas fueron relaciones interpersonales y la participación donde se valoraron las mismas con una puntuación muy pequeña lo que evidencia la presencia de conflictos y competencias entre los trabajadores del área y la falta de cooperación tributando de esta manera a que las relaciones no sean buenas, a esto se une la poca participación del personal en la fijación de los objetivos de trabajo y asuntos importantes de la entidad

❖ Departamento Saneamiento: Presentan cierta dificultad con un comportamiento medio las variables: motivación, participación, apoyo y recompensas donde sus principales causas estuvieron relacionadas con la adquisición de los recursos necesarios para desempeñar su trabajo, la participación del personal en asuntos

importantes, la necesidad de sentirse apoyados por sus compañeros de trabajo y del centro en general, la estimulación a buenos comportamientos por las recompensas obtenidas y la imparcialidad en el momento de ofrecerlas. Se comporta desfavorablemente las relaciones interpersonales por la existencia de conflictos y competencias entre los mismos trabajadores.

Luego del análisis realizado, se puede concluir que las variables grupales mejores evaluadas por los trabajadores encuestados, fueron el liderazgo del jefe de área, el trabajo en equipo y las evaluaciones, como se muestra en la **figura 3**, no siendo así en el caso de la variable relaciones interpersonales, la cual fue evaluada desfavorablemente en dos ocasiones y de forma media en el 50% de los departamentos, por lo que se hace necesario indagar en las causas que originan estas insatisfacciones.

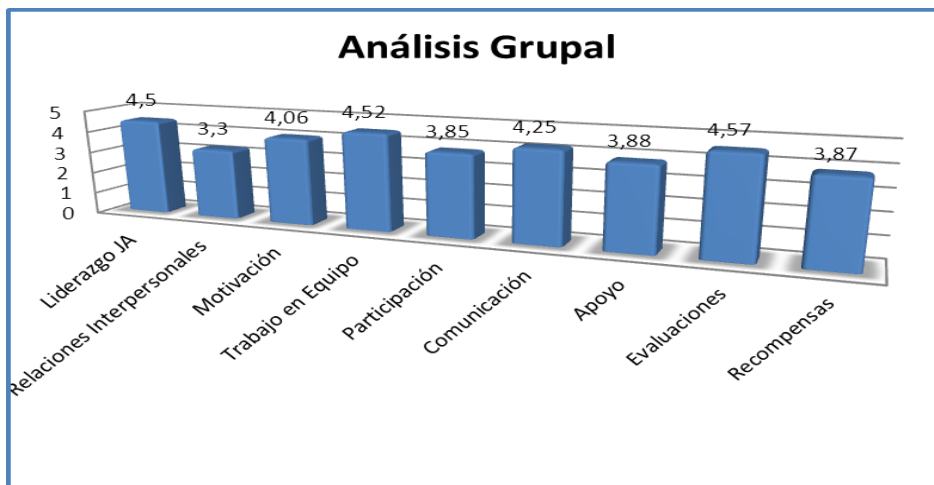


Figura 3. Resultados del análisis de las variables grupales

En cuanto a la percepción del clima por departamento, se concluye que el departamento de Dirección alcanzó la mayor evaluación en cuanto a las variables grupales analizadas, mientras que el departamento de Logística, es el de menor puntuación, pero manteniendo un comportamiento medio, como se muestra en la **figura 4**.

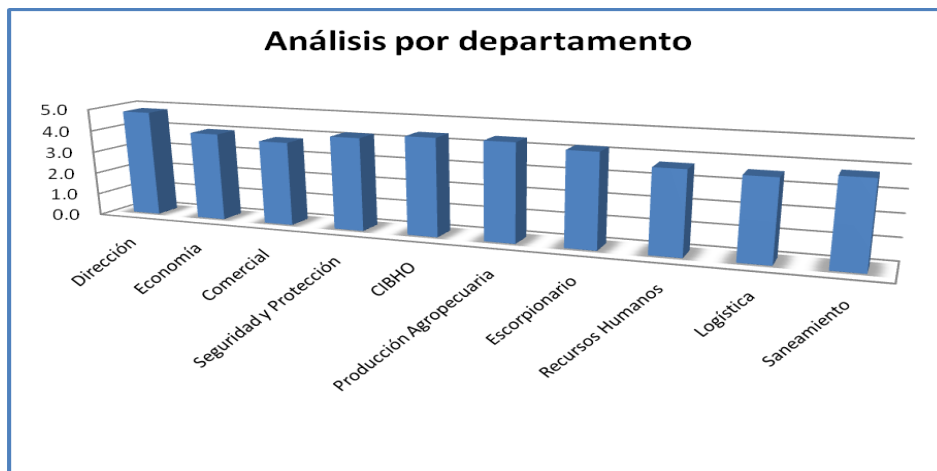


Figura 4. Resultados del análisis de las variables grupales por departamento

Análisis de la dimensión organizacional y del entorno

A partir de los resultados obtenidos en el procesamiento de los datos, se realizó un análisis de la dimensión organizacional y del entorno mediante una evaluación por variables, para comprobar el comportamiento de las mismas y llegar a conclusiones.

- ❖ Liderazgo DG: La percepción de los trabajadores en cuanto a los conocimientos, habilidades y capacidad para dirigir del director general es favorable pero refieren ciertas insatisfacciones principalmente en el departamento de Escorpionario dadas mayormente porque no siempre se toman decisiones acertadas
- ❖ Relaciones intergrupales: Esta variable no alcanzó los resultados esperados pues fue valorada con un comportamiento medio debido a la presencia de conflictos entre los departamentos afectando los resultados de la organización y la falta de cooperación entre los mismos
- ❖ Entrenamiento y desarrollo de carrera: Para los trabajadores no resultan suficiente los planes de capacitación anuales que se realizan en la entidad, pues valoran la variable con un comportamiento medio, prevalece la falta de estimulación al crecimiento profesional y los trabajadores de puestos de trabajos inferiores dentro de la estructura organizativa no son promovidos a cargos de mayor importancia como resultado de la buena labor desempeñada
- ❖ Calidad de vida en el trabajo: Las condiciones de trabajo es el aspecto de mayor preocupación en los trabajadores, la variable posee un comportamiento desfavorable en el 70% de los departamentos analizados a causa de la necesidad de los recursos para trabajar, las falta de calidad y confort en las instalaciones además de no

garantizar las condiciones laborales requeridas para que el producto o servicio se obtenga con la eficiencia que se requiere

- ❖ Seguridad laboral: La seguridad se compota de forma media ya que no se garantizan todos los medios de seguridad y protección o no son los adecuados para trabajar, además los trabajadores se sienten inseguros en sus puestos de trabajo por los continuos cambios en el entorno y dentro de la misma organización
- ❖ Compromiso: La responsabilidad ante el trabajo, la calidad de sus productos y elevar el prestigio alcanzado de su organización son aspectos que se tienen muy en cuenta por todos los trabajadores, logrando así que esta variable sea la de mejor comportamiento o la más favorable
- ❖ Cambio externos: Los cambios son valorados de forma media repercutiendo en ellos el entorno cambiante al que nos enfrentamos tanto en la esfera empresarial como en la social, los cuales generalmente tienen efectos no muy favorables según los resultados arrojados para los trabajadores de la entidad.

Como resultado del análisis realizado a nivel organizacional y del entorno se pudo comprobar (**figura 5**) que el departamento con mejores resultados alcanzados en la evaluación de las variables analizadas fue el departamento de Dirección donde todas se comportaron favorablemente, no siendo así en el departamento de Escorpionario pues en este caso predominan las insatisfacciones en varios aspectos.

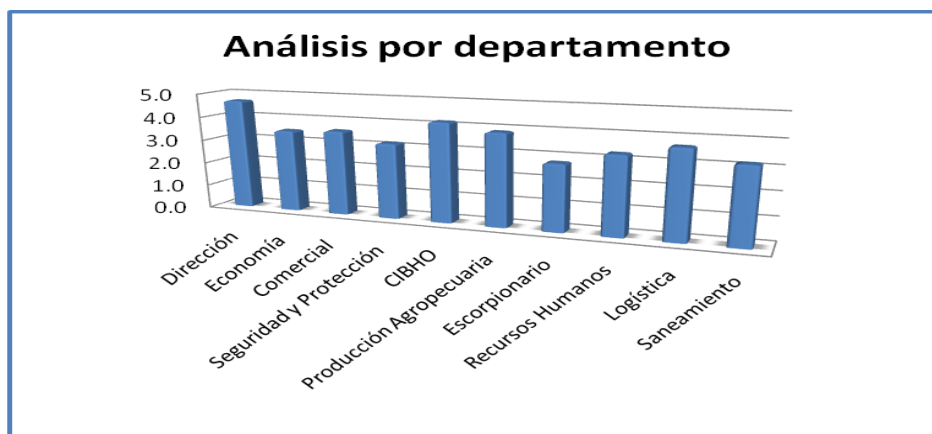


Figura 5. Resultados del análisis de las variables organizacionales y del entorno por departamento

Por otra parte, la variable mejor percibida (**figura 6**) fue el compromiso de los trabajadores con su organización, lo que demuestra su interés y disposición a laborar

en pos de alcanzar metas y resultados superiores, sin embargo la calidad de vida en el trabajo no es lo suficientemente aceptable para lograr tales objetivos, esta es la variable de peor evaluación por lo que darle solución a los problemas presentes en cuanto a este aspecto debe ser tarea de primer orden.

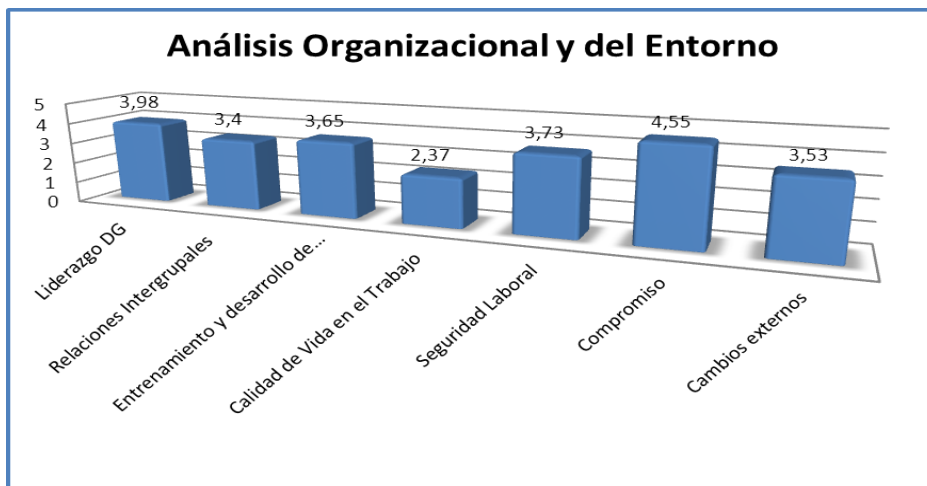


Figura 6. Resultados del análisis de las variables organizacionales y del entorno

Análisis del clima organizacional según variables demográficas

Luego del análisis de las variables en sus dos dimensiones se dividió la muestra según las características demográficas (edad, sexo, tiempo en la empresa y categoría ocupacional) con el fin de determinar cuál de ellas tuvo mayor influencia en la percepción del clima, los resultados se muestran en el **anexo 8**.

Según la edad de los encuestados los que mejores evalúan el clima de la organización son los que se encuentran entre los 25 y 39 años mientras que los trabajadores entre 40 y 55 años poseen una percepción un poco menor, pero no llega a ser desfavorable.

Las féminas perciben el clima mucho más favorable que los hombres lo cual pudiese estar originado por las buenas relaciones establecidas entre ellas así como su alta motivación y participación en las actividades desarrolladas.

Los trabajadores con más de 10 años de permanencia en la entidad tienen una percepción del clima superior a la del resto, en la medida que aumenta la estancia, la evaluación del clima va incrementando de forma positiva.

Por otra parte según la categoría ocupacional el personal de servicio valora el clima muy inferior a los demás no siendo así por parte de los cuadros de la entidad.

Relación establecida entre el clima de las áreas, la organización y el calculado

Al realizar una comparación entre el clima percibido del área a partir de la pregunta (El clima de su departamento es bueno) y el clima percibido de la organización (El clima de su organización es bueno) se obtuvo como principales resultados que los departamentos con una percepción favorable del clima son: Seguridad y Protección (5-5), la Dirección (4,8-4,6) y el CIBHO (4,4-4,2) mientras que Recursos Humanos valora el clima de su departamento más favorable que el de la entidad (4,75-2,75), Logística asume una posición contraria (1,7-3,7), Escorpionario arrojó resultados desfavorables (2,65-2,3) y los restantes lo valoran de forma media.

Por otra parte, existe correspondencia con el clima percibido de la organización por los trabajadores y el clima calculado por el software pues poseen valores de 3,75(1,48) y 3,88(0,49) respectivamente a pesar de que la desviación típica del percibido es de superior a la calculada, lo que demuestra la diversidad de criterios presentes.

Análisis cualitativo de la entidad

Luego del análisis del clima organizacional tanto en la dimensión grupal como en la organizacional y del entorno se procedió a indagar en las respuestas de los trabajadores con respecto a las preguntas cualitativas presentes en la encuesta obteniéndose los siguientes resultados:

En cuanto a: ¿Considera que su centro es un buen lugar para trabajar? ¿Por qué?

Del total de los encuestados el 96% de los trabajadores afirman sentirse a gusto en su organización, o sea, la califican como un buen lugar de trabajo donde el argumento más significativo de su respuesta es su plena satisfacción con el pago del salario estando de acuerdo el 40,59% de ellos, no obstante otras de las razones fueron: el elevado prestigio nacional e internacional con que cuenta la entidad, las perspectivas de desarrollo a partir de los avances científico técnicos, a muchos les gusta su contenido de trabajo, algunos coinciden en los satisfactorios resultados productivos, el sentido de pertenencia de los trabajadores, la disposición en dar solución a cualquier inquietud existente, además esta entidad cuenta con el privilegio de autofinanciarse lo que constituye una ventaja con respecto a muchas empresas.

Sin embargo un 3,95% consideran que su centro de trabajo no es buen lugar para trabajar siendo sus razones las pésimas condiciones de trabajo y la inadecuada

atención al trabajador debido a que no se tiene en cuenta sus opiniones en el momento de tomar las decisiones importantes que influirán posteriormente en su desempeño, aspecto que corrobora las inconformidades presentadas en el diagnóstico del clima a nivel de departamento.

Por otra parte las respuestas a la pregunta ¿Qué sugiere a su centro para convertirlo en un mejor lugar de trabajo? fueron las siguientes: el 40,68% coinciden en que la principal tarea a realizar por la dirección es la mejora de las condiciones de trabajo, pues estas no se ajustan a sus necesidades, aparejado a esto se sugiere concluir las inversiones realizadas para la mejora de las instalaciones, mantener y mejorar los logros alcanzados los cuales fueron resultado de sus esfuerzos, solicitar el servicio de transportación de obreros dado que la organización se encuentra distante del centro de la ciudad, fomentar la unidad entre algunos colectivos, garantizar una adecuada comunicación entre los distintos niveles organizativos, prestarle más atención al obrero, respetar y considerar las opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones, reajustar los planes de capacitación de forma tal que se capacite en función de las necesidades reales de la entidad, se propone impartir cursos, talleres o conferencias sobre el trabajo que se realiza, la importancia de sus producciones y otras cuestiones relacionadas con la medicina que contribuyen al logro de resultados superiores.

Fase 4. Presentación y discusión de los resultados

En esta fase se realizará un resumen de los resultados obtenidos en los análisis anteriores para así posteriormente tomar decisiones encaminadas a atenuar las deficiencias encontradas.

Principales aspectos positivos encontrados

- ❖ El clima organizacional en la entidad es evaluado de favorable
- ❖ Resultaron favorables el 62,5% de las variables objeto de estudio, de ellas las más favorables fueron el liderazgo del jefe del área, el trabajo en equipo, las evaluaciones y el compromiso
- ❖ El Departamento de Dirección es el que posee la percepción más favorable del clima organizacional de la entidad
- ❖ El clima laboral existente en la organización, según las categorías en las que fue dividida la muestra, resultó más favorable para los trabajadores que oscilan entre

los 25 y 39 años de edad, los cuadros, los de más de 10 años de permanencia en la entidad y las féminas

- ❖ Las percepciones del clima entre los departamentos, la organización y el calculado por el software demostraron correspondencia entre ellos pues los valores arrojados resultan muy similares
- ❖ Los trabajadores están satisfechos con su remuneración salarial
- ❖ La organización cuenta con un elevado prestigio nacional e internacional, por lo que sus trabajadores se sienten comprometidos a mantener los resultados alcanzados
- ❖ Los trabajadores se sienten a gusto con la labor que desempeñan por lo que se encuentran enfocados en el logro de resultados productivos satisfactorios lo que demuestra el sentido de pertenencia de los mismos
- ❖ La entidad está orientada a la calidad de los productos que ofrece, así como a la satisfacción de sus clientes.

Principales aspectos negativos encontrados

- ❖ La calidad de vida en el trabajo es la principal deficiencia que presenta esta organización
- ❖ Los departamentos de Logística y Escorpionario constituyen los de peor evaluación en cuanto a la valoración del clima en la dimensión grupal y en la dimensión organizacional y del entorno respectivamente
- ❖ Los trabajadores entre los 40 y 55 años los cuales representan la mayoría, el personal de servicio, los de menos de un año en la Sucursal y el sexo masculino evalúan el clima, con valores inferiores a los demás
- ❖ Las relaciones interpersonales e intergrupales en la entidad no son del todo adecuada, provocando la existencia de competencias y conflictos entre los trabajadores de las áreas lo que afecta el desempeño de la entidad
- ❖ No se tiene en cuenta las opiniones de los trabajadores en la fijación de los objetivos de trabajo y asuntos importantes
- ❖ Las recompensas recibidas no estimulan los buenos comportamientos y no son del todo adecuadas y oportunas

- ❖ Los trabajadores presentan insatisfacciones con los reconocimientos morales así como de la imparcialidad en el momento de reconocer o recompensar el trabajo realizado
- ❖ Los planes de capacitación anuales no resultan suficiente
- ❖ Prevalcen insatisfacciones con la inexistencia de servicio de transportación
- ❖ Las inadecuadas condiciones laborales han provocado que el producto o servicio no se obtenga con la eficiencia que se requiere
- ❖ No se garantizan todos los medios de seguridad y protección o no son los adecuados para trabajar
- ❖ Los trabajadores de puestos de trabajos inferiores dentro de la estructura organizativa no son promovidos a cargos de mayor importancia como resultado de la buena labor desempeñada.

Fase 5. Recomendaciones generales para atenuar las deficiencias encontradas

A partir de las deficiencias encontradas se proponen tareas específicas en un plan de acción (**anexo 9**) el cual está conformado por las diferentes actividades a realizar en función de cada una de las variables afectadas, el responsable de ejecutar las tareas y la fecha de cumplimiento. Ello contribuirá a erradicar las insatisfacciones presentes y garantizar la calidad de los productos y servicios prestados, en función de la premisa LABIOFAM por la excelencia.

Las acciones planificadas serán discutidas en el consejo de dirección y en caso de ser aprobadas quedarán a disposición de la dirección de la organización para su posterior implementación. Se recomienda comenzar a aplicar las acciones elaboradas en función de las posibilidades con que cuenta la organización, pero siempre teniendo presente solucionar aquellas que se encuentran evaluadas de forma más desfavorable.

Valoración de los impactos económicos, sociales y medioambientales

Al evaluar los resultados obtenidos en la organización con la investigación, se puede plantear que la misma puede reportar impactos económicos, sociales y medioambientales.

Desde el punto de vista económico se considera que el trabajo realizado puede originar los siguientes efectos:

- ❖ Disminución de los gastos por concepto de contratación de un consultor externo para la realización del estudio en 6 521, 00 CUP
- ❖ El uso adecuado de los recursos materiales y financieros al erradicar las deficiencias detectadas.

Desde el punto de vista social se considera que el trabajo realizado puede originar los siguientes efectos:

- ❖ Mejorar tanto la calidad de vida en el trabajo como las relaciones interpersonales para propiciar un aumento de la satisfacción de los trabajadores en su lugar de trabajo, lo que trae consigo mejores resultados individuales y colectivos
- ❖ Propiciar la solución a las insuficiencias detectadas, constituyendo una garantía plena de desarrollo y éxito para la organización y toda su gente.

Desde el punto de vista medioambiental se considera que el trabajo realizado puede originar los siguientes efectos:

- ❖ Ambientar, reordenar y mantener la higiene de los locales de trabajo.

Conclusiones

Como resultado de esta investigación, pudo arribarse a las conclusiones generales siguientes:

1. Se cumplió el objetivo propuesto, pues se logró diagnosticar el clima organizacional de la entidad y a partir de los resultados obtenidos comprobar la existencia de un clima laboral satisfactorio, dando cumplimiento al requisito 4.1.6 de la NC 3001: 2007.
2. La consulta de bibliografía actualizada, tanto nacional como internacional en torno al clima organizacional y la elaboración del marco teórico referencial de la investigación, permitieron corroborar la necesidad e importancia del diagnóstico del clima organizacional.
3. El procedimiento propuesto por Pupo Guisado (2014), constituyó una herramienta útil en la evaluación del clima de la organización, a partir del análisis de un conjunto de variables divididas en la dimensión grupal y la organizacional y del entorno.
4. Como resultado del estudio se obtuvo que el clima organizacional de la Sucursal es favorable, pues del total de variables analizadas el 62,5% fueron percibidas favorablemente, destacándose el liderazgo del jefe del área, el trabajo en equipo, las evaluaciones y el compromiso, no siendo así en el caso de la variable calidad de vida en el trabajo, la cual se comportó desfavorablemente.
5. A partir de los resultados obtenidos se trazaron un conjunto de acciones con el objetivo de atenuar las deficiencias encontradas.

Recomendaciones

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

1. Presentar al consejo de dirección los resultados obtenidos en la investigación para la toma de decisiones en la organización y el mejor desempeño de la misma.
2. Cumplir el plan de acción trazado de acuerdo a las tareas definidas, atendiendo a las deficiencias encontradas.
3. Proponer a la alta dirección de la organización, continuar con estudios posteriores, tomando como base la investigación realizada para mantener, mejorar y controlar los resultados alcanzados.

Bibliografía

1. Abrajan Castro, M. G., Contreras Padilla, J. M., & Montoya Ramírez, S. Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*. 14(1).pp. 105-118,2009.
2. Alarcón Ortiz, D. La administración del talento y las competencias como herramientas de evaluación en el desempeño. *Negotium*. Venezuela. 5(13). pp. 61-70, 2009.
3. Almeida Lara, L.D. Clima Organizacional en el Personal Administrativo y de Servicios de la Universidad Técnica de Cotopaxi. Trabajo de Investigación Previo a la Obtención del Título de Diploma Superior en Gestión del Talento Humano: Ambato-Ecuador. 2012.
4. Álvarez, G. El clima organizacional en entidades educativas. Conceptualización, investigaciones y resultados. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11 (1 y 2). pp. 83-100,1992.
5. Álvarez López, L. F. "Medición y evaluación de la Satisfacción Laboral, experiencia cubana." Holguín. Cuba. pp. 1-13, 2008.
6. Alves, J. Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*. Universidad Autónoma de Barcelona, 9 (1 y 2). pp. 123-133, 2000.
7. Ávila James, L. Estrategias comunicativas para el mejoramiento del clima laboral. Chía, Universidad de la Sábana, pp. 1-54, 2009.
8. Boada i Grau, J., De Diego Vallejo, R., Agulló Tomás, E., & Mañas Rodríguez, M. A. El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales. *Psicothema*. 17(2). pp. 212-218, 2012.
9. Borges Andrade, J. E., & Prado Pagotto, C. O Estado da Arte da Pesquisa Brasileira em Psicologia do Trabalho e Organizacional. *Psicología: Teoría e Pesquisa*. 26 (especial). Brasil. pp. 37-50, 2010.
10. Buelga Otero, M. Satisfacción – Insatisfacción = Clima Laboral. <http://www.gestipolis.com>, 2011. Consultado en Febrero 2015.
11. Canova, K. R., & Barreiros Porto, J. O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores de ensino médio. *Rev. Adm. Mackenzie*. São Paulo. 11(5). pp. 4- 31, 2010.

12. Carl F. Fey, P. W. B. Organizational Climate Similarity and Performance: International Joint Ventures in Russia, European Group of Organization Studies. (22). pp. 853-882, 2001.
13. Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Huerta Rivera, P. C., & Nuñez Partido, A. Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. Revista Universum. Chile. 23(2). pp. 66- 85, 2008.
14. Chiavenato, I. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Thompson, México. 2004.
15. Cooil, B., Aksoy, L., Keiningham, T. L., & Maryott, K. M. The Relationship of Employee Perceptions of Organizational Climate to Business-Unit Outcomes : An MPLS Approach Journal of Service Research. 11(3). pp. 277-294, 2009.
16. Cuesta Santos, A. Organización del Trabajo y Psicología Social. Editorial Ciencias Sociales. La Habana. p. 181, 1990.
17. Del Castillo, I., Acosta, M. E. y Montes de Oca, A. Principales resultados del diagnóstico de clima laboral. Impacto en empresas seleccionadas de producción y servicios. <http://www.gestipolis.com>, 2013. Consultado en Febrero 2015.
18. Delgado Torres, N. A. Diagnóstico sobre las preferencias de clima organizacional de los bibliotecarios universitarios: el caso de las universidades de São Paulo y Antioquia. Revista Interamericana de Bibliotecología. Medellín, Colombia. 29 (2). pp. 99-117, 2006.
19. Durán, C. El Clima Organizacional en la Universidad: Modelo de medición para el personal de apoyo universitario. 2010.
20. Durán, P. M.E.P.T: Mejores empresas para trabajar. La importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas. <http://www.gestipolis.com/canales/derrhh/articulos/59/mept.htm>, 2002. Consultado en Marzo 2015.
21. Escalona Abesada, A. G. Estudio de Clima en la Cadena de Tiendas Caracol, Sucursal Holguín. Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Psicología, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. 2013.
22. Elankumaran, S. Personality, Organizational Climate and Job Involvement: An Empirical Study Journal of Human Values 10(2). pp. 117-130, 2004.

23. Fernández Severino, A. Força do clima: o papel do consenso intragrupo. Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Universidade de Brasília. 2010.
24. García Solarte, M. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Universidad del Valle, Colombia. Cuadernos de Administración. (42). pp.43-61, 2009.
25. Gómez, I.M. “El Clima Organizacional. Definición e Importancia”. <http://www.monografias.com>, 2013. Consultado en Febrero 2015.
26. González Galán, A. Calidad, eficacia y clima en centros educativos: modelos de evaluación y relaciones causales. Tesis doctoral. Madrid. España. 2000.
27. González Romá, V. El clima de los equipos de trabajo: una propiedad configuracional Papeles del Psicólogo. Madrid. España. 32(1). pp. 48-58, 2011.
28. Hinojosa T., C. Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de profesores del colegio Sagrados Corazones Padres Franceses. Universidad de Playa Ancha. Programa de doctorado en Gestión y Políticas Educativas. pp. 1-27, 2010.
29. ININ/ Oficina Nacional de Normalización. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Implementación. NC 3002: 2007. 1. Edición. Ciudad de La Habana: Oficina Nacional de Normalización, 2007. 64.
30. ININ/ Oficina Nacional de Normalización. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos. NC 3001: 2007. 1. Edición. Ciudad de La Habana: Oficina Nacional de Normalización, 2007. 65.
31. ININ/ Oficina Nacional de Normalización. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario. NC 3000: 2007. 1. Edición. Ciudad de La Habana: Oficina Nacional de Normalización, 2007
32. Jaime Santana, P., & Araujo Cabrera, Y. Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? Decisiones organizativas. pp. 296-324, 2007.
33. López León, D. Diagnóstico del Clima Organizacional en la Planta de fertilizantes Granulados de la empresa Rayoniro. Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas Mención Gestión de la Producción y los Servicios. Matanzas, Cuba. 2011.

34. López, P. Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa. *Estudios Pedagógicos XXXVI* (1). pp. 147-158, 2010.
35. Malcolm, GP, Wes MA, Shackleton VJ, Dawson JF, Lawthom R, Maitlis S, et.al. Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *J. Organiz Beba*. 26. pp.379-408, 2005.
36. Méndez, C. Clima organizacional en Colombia. *El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario. 2006.
37. Morales Cartaya, A. C. S. Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. Tesis presentada en opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. 2006.
38. Nieves Joulbe, A.F. Procedimiento para implantar el ambiente de control a través de procesos claves del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Tesis en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Cuba. 2010.
39. Noriega Bravo, V. M., & Pría Barros, M. C. Instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores *Revista Cubana Salud Pública* 37(2). 2011.
40. Paz González, D. Metodología para el estudio del clima organizacional. Tesis en Opción al Título de Master en Recursos Humanos. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba. 2007.
41. PCC. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2011.
42. Pedroso, R. Gerencia: los desafíos del siglo XXI. El clima laboral y su importancia en el éxito organizacional. Ciudad de La Habana. Cuba. Colectivo de autores. Editorial Félix Varela. p. 7, 2004.
43. Pérez Carbonell, A. 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). pp.221-252, 2009.
44. Pupo Guisado, B. García Vidal, G. Un estudio del clima organizacional en organizaciones cubanas. Caso banco cubano. *Revista Caribeña de las Ciencias Sociales*. Número de octubre de 2014.

45. Pupo Guisado, B. García Vidal, G. Relación entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente. Caso hotel de la Cadena Islazul en el Oriente cubano. *Revista Caribeña de las Ciencias Sociales*. Número de octubre de 2014.
46. Pupo Guisado, B. Estudio de Clima Organizacional en entidades cubanas desde una perspectiva de C.T.S. *Observatorio de la Economía y la Sociedad Latinoamericana*. Número 147 de marzo de 2011.
47. Robbins, S. *Comportamiento organizacional teoría y práctica*, 7 Edición. México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. 106. 2000.
48. Salgado, J., Remeseiro, C. y Iglesias, M. Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. Vol.8, No2. ISSN 0214-9915 CODEN PSOTEG. *Psicothema*, 1996.
49. Sánchez Hechavarría, R. M. Diagnóstico del Clima Organizacional en la Dirección Provincial del Banco de Crédito y Comercio de Holguín. Tesis en opción al título de ingeniero Industrial. Holguín, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". 2013.
50. Sandoval Caraveo, M. C. Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. Ensayo. Vol. 27. pp. 78-82, 2004.
51. Santos Álvarez, L. Procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral. Aplicación en la universidad de Holguín. Tesis en opción al título de ingeniero Industrial. Holguín. 2012.
52. Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 15(2). 145- 158, 2008.
53. Segredo Pérez, A. M. y. P. A. D. R. Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana. *Ciudad de la Habana Educación Médica Superior*. 25 (3). pp. 255-274, 2011.
54. Tubán Félix, R. Medición del clima laboral en las organizaciones. Disponible en: <http://www.tablero-decomando.com>, 2000. Consultado en Abril 2015.
55. Valda, J. C. Los 9 factores que determinan el clima organizacional según Litwin y Stinger. <https://jvalda.wordpress.com/>, 2013. Consultado en Abril 2015.
56. Wang, P., & Rode, J. C. Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human relations*, 63(8). 2010.

57. Wynia, M. K., Johnson, M., McCoy, T. P., Griffin, L. P., & Osborn, C. Y. Validation of an Organizational Communication Climate Assessment Toolkit American Journal of Medical Quality. 25(6). pp. 436-443, 2010.
58. Yamaguchi Díaz, L. Documento técnico: Metodología para el estudio del clima organizacional. Ministerio de Salud. Comité Técnico de Clima Organizacional. Lima. Perú. pp. 1-44, 2009.
59. Zuluaga Ruiz, M. Clima Organizacional. Departamento Administrativo de la Función Pública. República de Colombia. pp. 1-44, 2001.

Anexos

Anexo 1. Desarrollo del concepto de clima organizacional

Autor/es	Título	Sinopsis
Lewin, Lippitt y White (1939)	Patrones de comportamiento agresivo en climas sociales creados experimentalmente	Relación entre estilo de liderazgo y clima
Fleishman (1953)	Clima de liderazgo, entrenamiento en relaciones humanas y comportamiento del supervisor	Desarrollo de la actitud del líder y escalas de comportamiento
Argyris (1958)	Algunos problemas en la conceptualización de clima organizacional: caso de estudio en un banco	Uso del concepto de clima y cultura para diagnosticar grupos dinámicos en un banco
McGregor (1960)	El lado humano en la empresa	El clima es determinado en un primer momento por los directivos y transmitido mediante relaciones a sus subordinados
Litwin y Stringer (1968)	Motivación y clima organizacional	Clima como concepto central que describe los efectos de la situación de los individuos en sus motivaciones para el éxito, poder y afiliación
Schneider y Bartlett (1968)	Diferencias individuales y clima organizacional I : El plan de investigación y desarrollo del cuestionario	Desarrollo de una medida del clima en puestos directivos de agencias de seguros de vida
Tagiuri y Litwin (1968)	Clima organizacional: exploración de un concepto	Conjunto de capítulos de diversos autores que exploran la naturaleza y reciente investigación sobre el clima
Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970)	Comportamiento directivo, resultados y efectividad	Capítulo 16 presenta la literatura existente sobre las variaciones del entorno, desarrollando cuatro dimensiones del clima
Schneider y Bartlett (1970)	Diferencias individuales y clima organizacional II: Medida del clima organizacional mediante la matriz "Multi-Trait" y "Multi-Rater"	Percepciones de la variación de las dimensiones de clima como función de la posición de la organización
Friedlander y Greenberg (1971)	Efecto de las actitudes en el trabajo, entrenamiento y clima organizacional sobre el resultado de los desempleados	La única correlación entre el resultado de las personas desempleadas es el apoyo en el clima organizacional de los empleados
Schneider y Hall (1972)	Hacia la especificación del concepto de clima del trabajo: un estudio de curas diocesanos católicos romanos	Clima es una función de comportamientos particulares
Schneider (1972)	Clima organizacional: Preferencias individuales y realidades organizacionales	Las percepciones sobre clima de los nuevos empleados son similares a las de antiguos; preferencias no son congruentes con realidad
Guion (1973)	Una nota sobre clima organizacional	Crítica del clima como influencia de la satisfacción en el trabajo
Johannesson (1973)	Algunos problemas en la medida del clima organizacional	Revisión crítica del clima como influencia en las actitudes de trabajo
Payne y Mansfield (1973)	Relaciones entre las percepciones de clima organizacional y la estructura de la empresa, el contexto y la posición jerárquica	Las percepciones del clima varían en función del nivel de la organización
Pritchard y Karasick (1973)	Los efectos del clima organizacional sobre el resultado directivo y la satisfacción en el trabajo	El clima parece estar relacionado con el resultado de las subunidades y la satisfacción de los individuos en el trabajo
Hellriegel y Slocum (1974)	Clima organizacional: medida, investigación y contingencias	Revisión crítica de la investigación sobre clima como variable independiente y dependiente
James y Jones (1974)	Clima organizacional: una revisión de la teoría y de la investigación	Organizar el trabajo principal en tres distintas aproximaciones; distinción entre clima psicológico y organizacional
Lawler, Hall y Odham (1974)	Clima organizacional: relación con la estructura de la organización, sus procesos y resultados	El clima parece estar significativamente relacionado con el resultado organizacional y la satisfacción con el trabajo
Waters, Roach y Batáis (1974)	Dimensiones de clima organizacional y actitudes en el trabajo	Factores analíticos de estudio del clima de las relaciones
Downey, Hellriegel y Slocum (1975)	Acuerdo entre necesidades individuales, satisfacción en el trabajo y resultados	La satisfacción es una función de acuerdo entre necesidades y clima
Gavin (1975)	Clima organizacional como función de variables personales y organizacionales	Las percepciones sobre clima están influenciadas por variables personales y organizacionales; no se encontraron

LaFollette y Sims (1975)	¿Es la satisfacción redundante con el clima organizacional?	interacciones significativas No se encontró soporte para la hipótesis de redundancia entre clima y satisfacción
Schneider (1975a)	Clima organizacional: preferencias individuales y realidades organizacionales	El apto entre expectativas y realidad para los nuevos agentes era predicción de éxito en agencias con un clima positivo
Schneider (1975b)	Clima organizacional: un ensayo	Explorando la etiología de clima; propuesta de distinción entre satisfacción y clima; especificación de "clima para algo"
Schneider y Snyder (1975)	Algunas relaciones entre satisfacción en el trabajo y clima organizacional	Distinciones conceptuales y empíricas entre satisfacción y clima
Johnston (1976)	Nueva conceptualización de clima organizacional	Múltiples climas existen en la organización como función de las relaciones individuales y de la organización
Payne, Fineman y Wall (1976)	Clima organizacional y satisfacción en el trabajo: síntesis conceptual	Discusión de similitudes y diferencias en el modo en que clima y satisfacción en el trabajo han sido conceptualizados y medidos
Payne y Pugh (1976)	Estructura organizacional y clima	Relación entre la medida objetiva y perceptual de estructura y clima
Drexler (1977)	Clima organizacional: su homogeneidad dentro de la organización	Las percepciones del clima varían en función de la organización y los subgrupos
Howe (1977)	Clima de grupo: un análisis exploratorio de un constructo válido	Las percepciones de clima parecen ser más una función de los miembros del grupo que del tipo de persona
James, Hater, Gent y Bruni (1978)	Clima psicológico: implicaciones para la teoría del aprendizaje social cognitivo y psicología de interacción	El clima es reexaminado a la luz de la teoría del aprendizaje social y la interacción psicológica; dentro de este campo se sugieren futuras investigaciones
Powell y Butterfield (1978)	El caso para climas de subsistemas en la organización	Revisión de la literatura que sustenta que múltiples climas pueden existir en la misma organización
Woodman y King (1978)	Clima organizacional: ¿ciencia o folklore?	Revisión y crítica de la teoría e investigación sobre clima; centrado en aspectos de medida
Zohar (1980)	Clima de seguridad en organizaciones industriales: implicaciones teóricas y de aplicación	Primera evaluación empírica de clima "para algo"
Field y Abelson (1982)	Clima: reconceptualización y propuesta de modelo	La literatura es revisada; las medidas y los conceptos centrales son dirigidos a través del desarrollo de un nuevo modelo sobre clima y su relación con actitudes de trabajo y comportamientos
Joyce y Slocum (1982)	Discrepancias de clima: redefiniendo los conceptos de clima psicológico y organizacional	Exploración de la relación entre las discrepancias sobre clima y otros resultados; definición empírica de clima utilizando medidas de cluster
Abbey y Dickson (1983)	I&D sobre clima del trabajo e innovación en semiconductores	El clima para la innovación en I&D de subsistemas de compañías de semiconductores es relativo al número de brechas tecnológicas
Schnake (1983)	Evaluación empírica de los efectos de responsabilidad afectiva en la medida del clima organizacional	La medida del clima mejora cuando se elimina parcialmente la satisfacción
Schneider y Reichers (1983)	Sobre la etiología de clima	Una simbólica perspectiva es ofrecida como explicación de la formación del clima en las organizaciones
Joyce y Slocum (1984)	Clima colectivo: acuerdo sobre las bases para definir el conjunto de climas en las organizaciones	Trabajando sobre su estudio de 1982, apoyan la idea de que el clima colectivo es definido por similitudes de percepción
Ashforth (1985)	Formación del clima: cuestiones y extensiones	La aproximación interaccionista simbólica sobre la formación del clima es extendida a cultura corporativa, dirección simbólica y otras cuestiones
Glick (1985)	Conceptualizando y midiendo clima psicológico y organizacional: dificultades en estudios multinivel	Aboga por tratar a la organización como unidad teórica en el estudio de clima organizacional, y al individuo como unidad teórica en el estudio de clima psicológico

Schneider (1985)	Comportamiento organizacional	Concluye que el interés sobre clima ha disminuido debido a su aceptación; reconoce que algunos avances permanecen para ser hechos
Kozlowski y Hules (1987)	Una exploración sobre clima para la puesta al día técnica y de resultado	Evaluación del clima para la puesta al día; indicación de que el resultado es asociado al clima para la puesta al día
Jackoesky y Slocum (1988)	Medidas inductivas de clima psicológico	Análisis en una organización recién fundada cómo los individuos estructuran y organizan la descripción de su ambiente de trabajo y la estabilidad de dichas descripciones
Pettigrew (1990)	Clima y cultura organizacional: dos constructos en busca de un papel	Revisión de la literatura de ambos constructos y discusión sobre sus similitudes y diferencias. Plantea el uso de la cultura en futuros análisis de la organización
Reichers y Schneider (1990)	Clima y cultura: evaluación de constructos	Planteamiento de 3 fases que atraviesa la evolución de un constructo: 1. introducción y elaboración, 2. evaluación y argumentación, y 3. consolidación
DeCotiis y Koys (1991)	Identificación y medida de las dimensiones de clima organizacional	Revisión de la literatura sobre clima organizacional de la que resulta la identificación de 8 dimensiones del constructo
Moran y Volkwein (1992)	Aproximación cultural a la formación de clima organizacional	Plantea cuatro perspectivas conceptuales del concepto de clima: estructural, de la percepción o perceptual, interactiva y cultural.
Denison (1996)	¿Cuál es la diferencia entre cultura y clima organizacional?	Revisión de las diferencias existentes entre clima y cultura organizacional
James y McIntyre (1996)	Percepciones sobre clima organizacional	Abogan por el estudio de clima como un factor general
Silva (1996)	El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención	Revisión exhaustiva de los principales modelos teóricos, la metodología utilizada en su estudio y sus principales aplicaciones al análisis del comportamiento organizacional
Verbeke, Volgering y Hessels (1998)	Explorando la expansión conceptual dentro del campo del comportamiento organizativo: clima y cultura organizacional	Explora si la expansión científica de los conceptos clima y cultura atiende. Explora si la expansión científica de los conceptos clima y cultura atiende
Ashkanasy, Wilderom y Peterson (2000)	Manual de clima y cultura organizacional	Provee una amplia descripción sobre investigaciones, teorías y prácticas en el campo de ambos constructos
Payne (2000)	Clima y cultura: ¿Qué cerca pueden estar?	Estudio de ambos constructos con el objetivo de analizar lo cercano de su métodos de investigación
Schein (2000)	Sentido y sin sentido sobre clima y cultura	Comentarios generales sobre ambos constructos y clarificación de cuestiones
Ashkanasy y Jackson (2001)	Cultura y clima organizacional	Análisis de la literatura sobre ambos constructos y sus posibles horizontes
Cooper, Cartwright y Earley (2001)	Manual internacional sobre cultura y clima organizacional	Manual más reciente sobre ambos constructos en el que participan autores pertenecientes a muy diversos países
Glisson y James (2002)	Los efectos del "cruce de niveles" entre cultura y clima en equipos humanos de servicios	Análisis empírico y simultáneo de ambos constructos
Alcover de la Hera (2003)	Introducción a la psicología de las organizaciones	En el capítulo 13 se plantea la evolución de los constructos y se analiza su fundamentación teórica

Fuente: Jaime Santana, P. , Araujo Cabrera, Y. Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? pp. 306-313, 2011.

Anexo 2. Instrumentos y variables más utilizados en los estudios de clima laboral

No.	Instrumentos/Variables	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	(SES) School Environment Scale		x									x		
2	(CES) Classroom Environment Scale							x			x			x
3	(LEI) Learning Environment Inventory		x					x		x	x			
4	(MCI) My Class Inventory (Versión simplificada del LEI)		x							x	x			
5	(P.A.E.) Percepción Ambiente Escolar		x			x				x		x		
6	Cuestionario sobre Clima Escolar		x										x	
7	(ICEQ) Individualized Classroom Environment Questionnaire.					x			x					
8	(CUCEI) College and University Classroom Environment Inventory		x			x		x		x				x
9	(IACU) Inventario de Ambiente de Clases Universitarias		x					x		x			x	x
10	(ESOC) Escala Sistémica de Observación de la Clase	x	x											
11	Organizational Climate Descriptive Questionnaire (OCDQ)	x	x					x						
12	Profile of a Organization	x	x	x										
13	Business and Organization Climate Index (BOCI)		x			x		x	x					
14	Organizational Health Inventory for High Schools (OHI)	x	x	x				x						
15	Questionário de avaliação do clima organizacional (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária: EMBRAPA)–	x		x	x		x							
16	Cuestionario de la Organización Panamericana de La Salud	x		x	x		x		x					
17	(ECO) Escala de clima organizacional	x	x				x							
18	MODELO Litwin e Stringer		x		x	x	x							
19	MODELO Sbragiaa		x		x	x			x					
20	MODELO Kolb et al.	x				x	x							
21	MODELO Koys & Decottis		x			x	x							x
22	MODELO Ferreira Bispo	x	x	x										

Leyenda:

Variables	A- Liderazgo	H- Participación
	B- Relaciones interpersonales	I- Satisfacción
	C- Condiciones de trabajo	J- Competitividad
	D- Trabajo en equipo	K- Normas
	E- Responsabilidad	L- Gestión
	F- Reconocimiento	M- Innovación
	G- Énfasis en la producción y en los resultados	

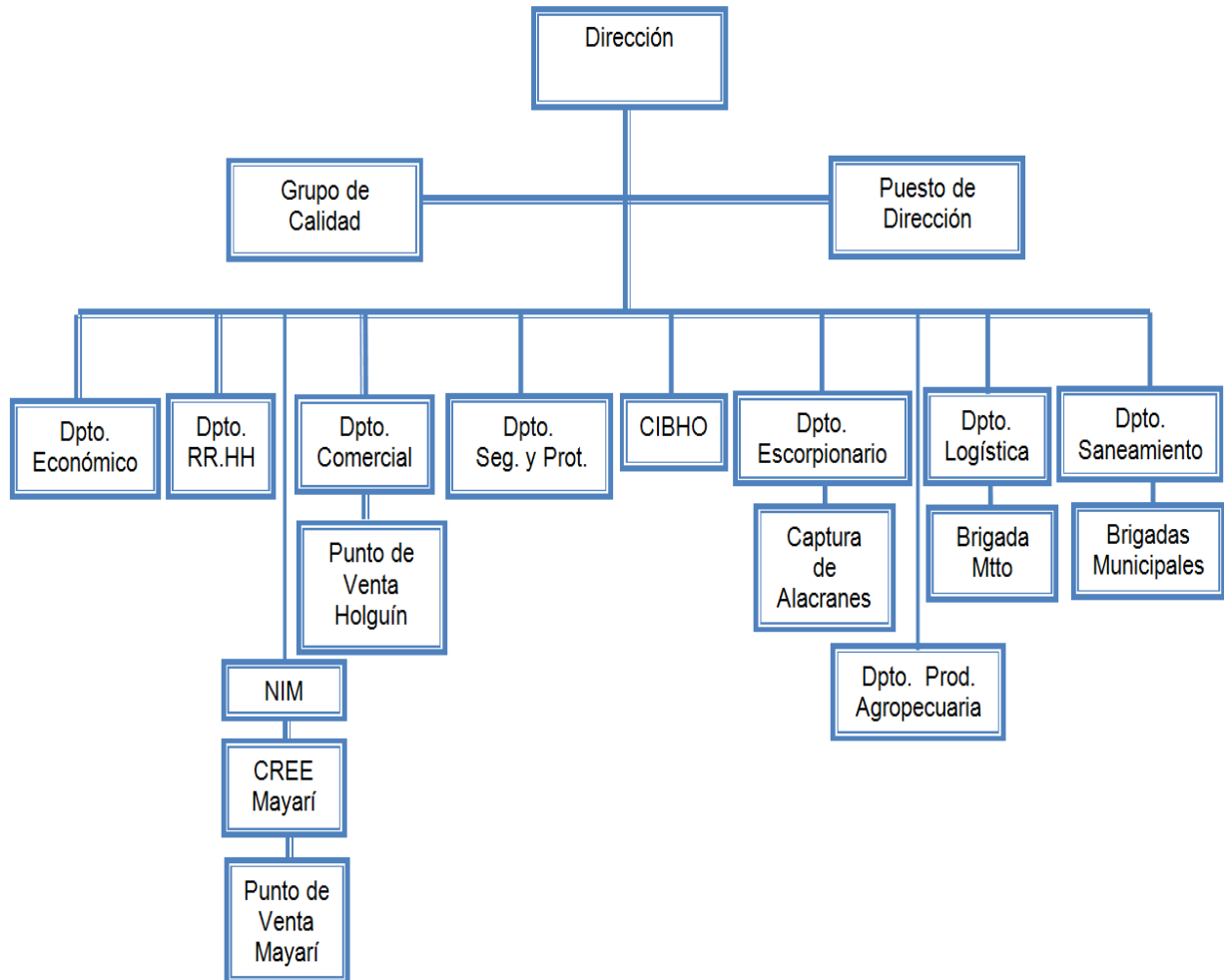
Anexo 3. Relación entre clima y cultura organizacional

	Cultura Organizacional	Clima Organizacional
Semejanzas		
Tratan de describir y de explicar las relaciones que existen entre grupos de personas que comparten cierto tipo de situación o de experiencia		
Diferencias		
Surgimiento	Interaccionismo simbólico (G.H.Mead,1934) y la construcción social (Berger y Luckman ,1996)	Teoría del campo lewiniana (K.Lewin, 1939)
Nivel de análisis	Valores y presunciones subyacentes	Consenso sobre percepciones
Orientación Temporal	Evolución histórica	Reflejo instantáneo y no histórico
Metodología empleada	Cualitativa(observación de campo, sociología y antropología)	Cuantitativa(encuestas, psicología)
Indicadores únicos: Trice y Beyer, 1993	Mitos, símbolos, ritos e historias	Se solapa con muchos constructos del comportamiento organizativo como la estructura, la tecnología o la efectividad, según el criterio de los investigadores
Propiedad de: Glisson,2007	La organización	Los individuos
Define	Normas, expectativas y manera de ser y pensar en la organización	Perfección individual de los empleados y su impacto psicológico en sus resultados y en el ambiente de la organización

Anexo 4. Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral

	Satisfacción Laboral	Clima Organizacional
Semejanzas Silveira Luz & Gonçalves Quelhas 2003; Chiang Vega, M. et al. 2008; Gil- Monte, P. R. & Peiró, J. M. 1999; Karpinski, D. & Stefano, S. R. 2008	Relación entre el medio laboral y el trabajador	
	Generan una actitud resultado de la experiencia del trabajador en su ambiente	
	Se vuelven predictores de la conducta del hombre en su entorno laboral	
Diferencias		
Peiró Silla, 2005; Carreño García, 2006; Noda Hernández, 2004	Aunque son momentos diferentes de un continuo, es difícil separarlos en la realidad	
Peiró Silla, 2005 Silva, 1996; Chiang, 2004	Fin evaluativo	Fin descriptivo
	Grado en que ese atributo percibido satisface o agrada	Grado en que un determinado atributo organizacional es percibido
	Unidad de análisis: individuo	Unidad de análisis: organización

Anexo 5. Estructura Organizativa



Anexo 6. Encuesta de clima organizacional

La Universidad de Holguín y la Sucursal LABIOFAM de Holguín realizan un estudio del clima organizacional de tu centro, por lo que resulta importante conocer tú opinión sobre diferentes aspectos relacionados con tu labor y con 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. 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 su colaboración.

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

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 relacionadas con tu departamento	1	2	3	4	5
1	Mi jefe tiene los conocimientos necesarios para realizar su trabajo					
2	Los trabajadores en mi departamento nos llevamos bien					
3	Tengo claridad de las metas y objetivos de trabajo de mi departamento					
4	Mi departamento trabaja de manera unida en la solución de los problemas que se presentan					
5	En mi departamento se tienen en cuenta las opiniones de los trabajadores					
6	La comunicación entre el jefe y los compañeros de trabajo del departamento es adecuada					
7	Mi jefe apoya al grupo en las decisiones que tomamos					
8	Las evaluaciones realizadas por mi jefe reflejan mi desempeño en el trabajo					
9	Las recompensas que he recibido por mi trabajo son el resultado de mi buen desempeño					
10	Mi jefe propicia las buenas relaciones entre los compañeros de trabajo					

11	Existe cooperación entre todos en mi departamento					
12	Mis metas y objetivos individuales en el trabajo se corresponden con mis conocimientos y posibilidades					
13	Los resultados del trabajo del grupo dependen del esfuerzo conjunto de todos					
14	Todos los trabajadores participamos en la fijación de los objetivos de trabajo					
15	La comunicación entre los compañeros de trabajo de mi área permite el buen desarrollo nuestra labor					
16	Los compañeros de mi equipo se apoyan en el trabajo					
17	Las evaluaciones que recibo en mi trabajo son adecuadas y oportunas					
18	Las recompensas que he recibido por mi trabajo son adecuadas y oportunas					
19	Mi jefe tiene la experiencia suficiente en el trabajo para enfrentar diversas situaciones					
20	Existe competencia entre todos en mi departamento					
21	Recibo la información y los recursos necesarios para realizar mi trabajo					
22	Mi jefe estimula el trabajo en equipo para solucionar los problemas y buscar oportunidades					
23	Se estimula la participación de los empleados en asuntos importantes de la organización					
24	La comunicación entre los compañeros de las diferentes áreas de la organización permite el buen desarrollo nuestra labor					
25	Siento el apoyo de mi centro al realizar mi trabajo					
26	Mi jefe es justo e imparcial al evaluarnos					
27	Las recompensas obtenidas por nuestro trabajo estimulan los buenos comportamientos					
28	Mi jefe toma decisiones acertadas en la mayoría de las situaciones					
29	Los conflictos en mi área afectan nuestros resultados de trabajo					
30	Recibo adecuada retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño en el trabajo para mejorar lo que voy haciendo					
31	El trabajo en equipo se sustenta en las buenas relaciones entre los compañeros del departamento					
32	En la toma de decisiones importantes se tiene en cuenta el criterio de todos los trabajadores					
33	Las vías de comunicación más utilizadas en mi centro (consejillos, reuniones de trabajo, despachos, correo electrónico, la comunicación personal, etc.) nos permiten cumplir con los objetivos y metas fijadas					
34	Los compañeros de todas las áreas nos apoyamos en el trabajo					
35	Las evaluaciones que realiza mi jefe estimulan los buenos comportamientos					

36	En mi centro se es justo e imparcial al recompensar a los trabajadores					
----	--	--	--	--	--	--

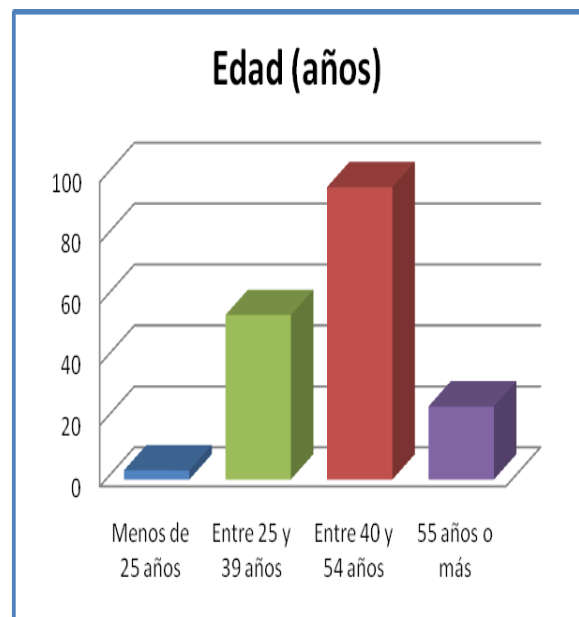
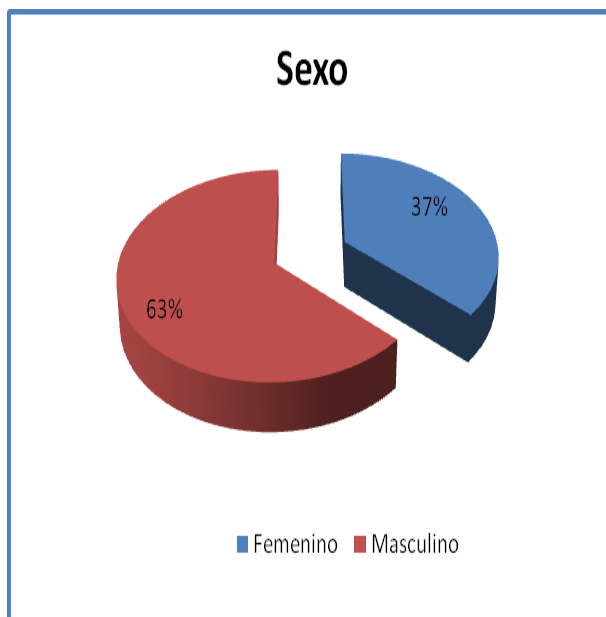
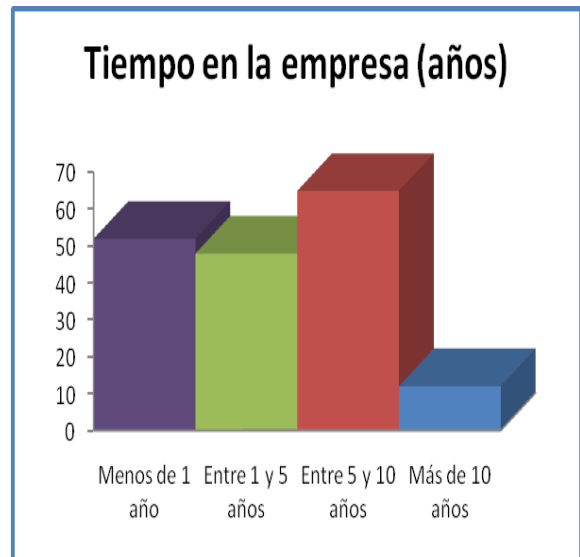
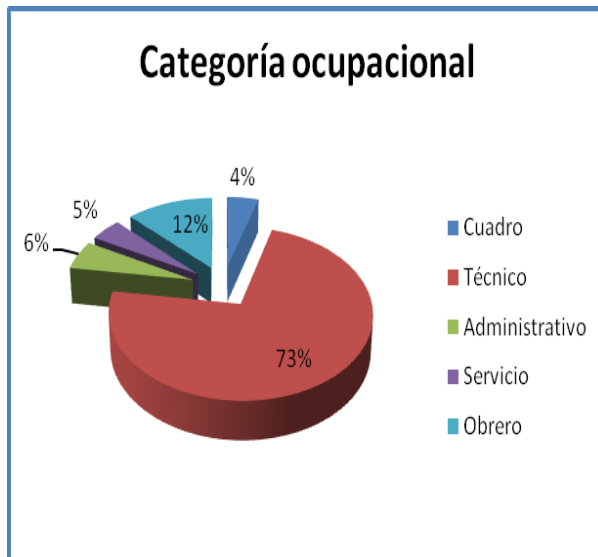
No	Afirmaciones relacionadas con tu empresa	1	2	3	4	5
37	El director general tiene los conocimientos necesarios para realizar su trabajo					
38	Los trabajadores en la organización nos llevamos bien					
39	Mi centro propicia una adecuada preparación laboral a sus trabajadores					
40	Los trabajadores cuentan con los recursos necesarios para realizar su trabajo					
41	Los medios de seguridad y protección de mi puesto de trabajo son los adecuados					
42	Me siento comprometido con el logro de las metas trazadas					
43	Mi empresa se ve poco afectada con los cambios en las nuevas formas de gestión					
44	El director general propicia las buenas relaciones entre los compañeros de todas las áreas					
45	Existe cooperación entre todos los departamentos o áreas					
46	Mi organización me brinda oportunidades de superación y actualización profesional					
47	Las instalaciones de mi centro tienen la calidad y el confort necesario para realizar nuestro trabajo					
48	Ocurren pocos accidentes de trabajo en mi organización					
49	Me siento comprometido con la calidad de los productos y servicios que ofrecemos					
50	Los cambios en el marco legal de mi organización me resultan favorables					
51	El director general tiene la experiencia suficiente en el trabajo para enfrentar diversas situaciones					
52	Existe competencia entre todos los departamentos o áreas					
53	La organización estimula y valoriza el crecimiento profesional de sus empleados					
54	Mi centro garantiza buenas condiciones laborales a sus trabajadores (iluminación, temperatura, ruidos, higiene, mobiliario, otros)					
55	Todos nos ocupamos de prevenir de accidentes de trabajo					
56	Me siento comprometido con mi organización a mantener el prestigio logrado					
57	Los cambios en el entorno de mi organización me resultan favorables (clientes, competidores, proveedores)					
58	El director general toma decisiones acertadas en la mayoría de las situaciones					
59	Los conflictos que se producen entre las áreas afectan los resultados de la organización					
60	Muchos puestos importantes lo ocupan trabajadores que empezaron desde abajo en la organización					
61	Mi centro brinda a sus trabajadores una adecuada					

	alimentación, transporte, vestuario y otras facilidades					
62	Me siento seguro en mi puesto de trabajo porque no me van a despedir					
63	Soy leal a mi centro					
64	Los cambios negativos de los valores sociales afectan a nuestra organización					
64	El clima de su departamento es bueno					
65	El clima de su organización es bueno					

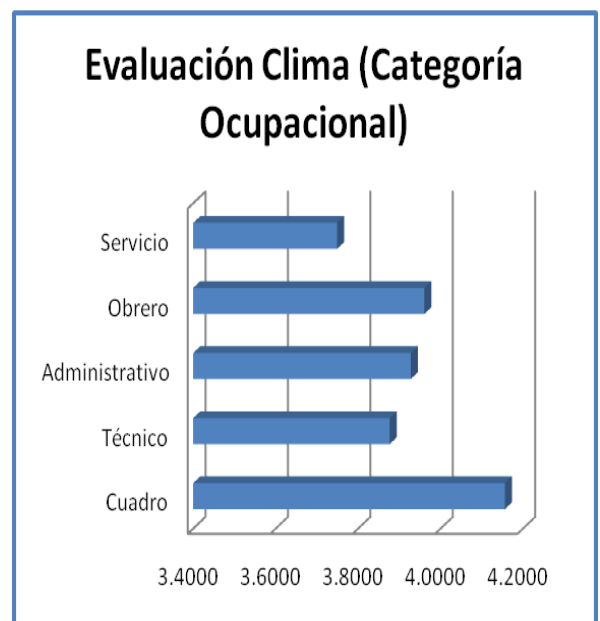
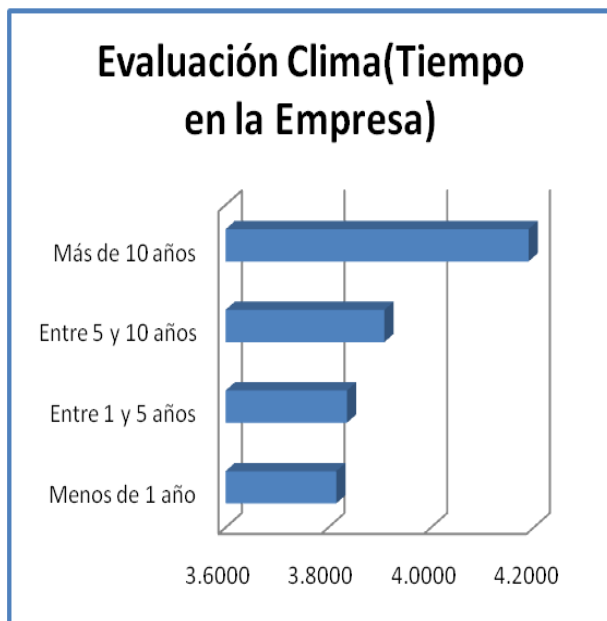
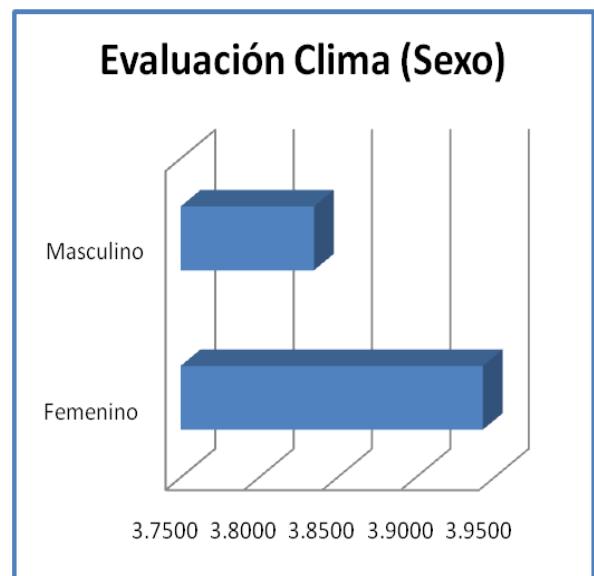
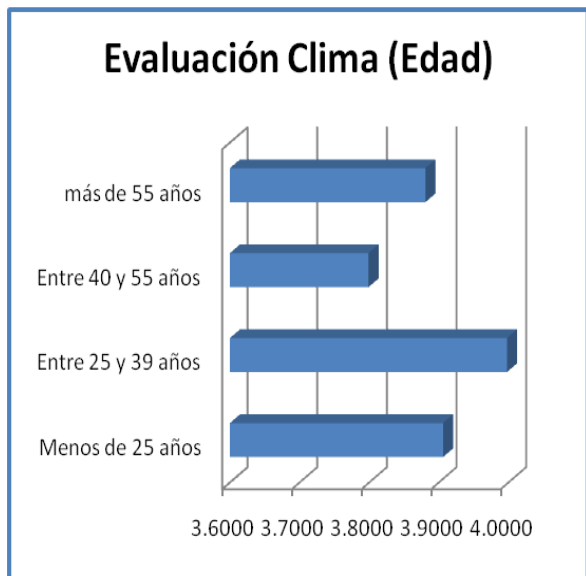
66. ¿Considera que su centro es un buen lugar para trabajar? ¿Por qué?

67. ¿Qué sugiere a su centro para convertirlo en un mejor lugar de trabajo?

Anexo 7. Características de la muestra



Anexo 8. Resultados del análisis de las variables demográficas



Anexo 9. Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN PARA LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA SUCURSAL LABIOFAM DE HOLGUÍN				
No.	Variables afectadas	Acciones	Fecha de cumplimiento	Responsables
1	Relaciones Interpersonales	Realizar reuniones o entrevistas personales para dar solución a los conflictos en las áreas que lo requieran, en caso necesario elevarlos hacia otras instancias.	5/9/2015	Jefe de departamento
		Promover actividades en las áreas para fomentar los valores de compañerismo, solidaridad y cooperación entre los trabajadores. (cumpleaños colectivos, celebraciones por el día del trabajador, de las madres, de los enamorados, fin de año, entre otras)	Trimestral	Jefes de Áreas
2	Comunicación	Involucrar a los trabajadores en la definición y resolución de problemas, y en la toma de decisiones importantes convocando reuniones, asambleas u otro espacio en el cual se le de participación.	Mensual o semanal en caso que se requiera	Director de la organización y Jefes de Áreas
		Implementar un medio de comunicación interna para dar avisos y promocionar beneficios para los trabajadores.	13/9/2015	Director de la organización
3	Recompensas	Reconocer la labor bien hecha, los aportes e ideas que mejoren el trabajo, reconocer el valor en el desempeño laboral que deben distinguir el uno del otro (seleccionar mejor trabajador del mes, los mejores resultados productivos, promoverlos a cargos de mayor rigor en caso que se merite, etc.)	Mensual	Jefes de Áreas

		Alentar y estimular la creatividad y la innovación de las personas.	Diario	Jefes de Áreas
		Proporcionar recompensas, no necesariamente económicas, que sean valoradas, cuando “se cumple más allá del deber” o en circunstancias especiales.	Cuando lo requiera	Jefes de Áreas
		Evitar el agravio comparativo y crear una situación de justicia y equidad, tanto los reconocimientos como en las recompensas.	Cuando se determine el obrero digno a reconocer	Jefes de Áreas
4	Relaciones Intergrupales	Originar actividades ya sean políticas, emulativas, de la propia actividad, recreativas, otras que logre la unión de los departamentos en aras de trabajar en función de los mismos objetivos: aportar sus talentos, crecer como personas y profesionales y obtener mejoras productivas.	Anualmente	Director de la organización
5	Entrenamiento y desarrollo de carrera	Facilitar el desarrollo humano y profesional de las personas.	Anualmente	Jefe de Dpto. R.H
		Reajustar los planes de capacitación anual en función de las necesidades reales de los trabajadores	Anualmente	Jefe de Dpto. R.H
		Impartir cursos, talleres o conferencias a los trabajadores del centro referentes al trabajo que se realiza en el mismo	Anualmente	Jefe de Dpto. R.H
6	Calidad de vida en el trabajo	Garantizar la terminación de los proyectos de mantenimiento y reparación de las instalaciones	2015	Brigada de Mtto
		Gestionar un transporte obrero	24/9/2015	Director de la organización
		Asegurar el bienestar y confort del obrero en su puesto de trabajo	Anualmente	Jefes de Áreas
		Velar por el suministro de la materia prima y recursos necesarios en la	Semanalmente	Jefes de Áreas

		ejecución de las tareas pertinentes		
		Garantizar condiciones laborales favorables en cuanto a iluminación, temperatura, ruidos, higiene, mobiliario, otros.	Anualmente	Brigada de Mtto
7	Seguridad Laboral	Exigir y proporcionar los medios de protección necesarios en las labores productivas	Anualmente	Jefe Dpto. Seguridad y Protección
		Realizar una revisión y actualización periódica del inventario de riesgos de la Sucursal	Semestralmente	Jefe Dpto. Seguridad y Protección