

**UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRACIÓN**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

**PROCEDIMIENTO PARA LA MEDICIÓN Y MEJORA DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA CENTRAL DE LA OSDE LABIOFAM**

Tesis presentada en opción al título académico de Máster en

Dirección

Lic. Elaixys Annia Hechavarría Vinent

HOLGUÍN

2017

**UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRACIÓN**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

**PROCEDIMIENTO PARA LA MEDICIÓN Y MEJORA DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA CENTRAL DE LA OSDE LABIOFAM**

Tesis presentada en opción al título académico de Máster en  
Dirección

Autora. Lic. Elaixys Annia Hechavarría Vinent

Tutor. MSc. Beatriz Pupo Guisado

HOLGUÍN

2017



*“EN LAS EMPRESAS SE ESTÁ PROCEDIENDO  
AL CAMBIO DEL RECURSO ESTRATÉGICO FUNDAMENTAL:  
LO FUE EL CAPITAL FINANCIERO EN LA SOCIEDAD INDUSTRIAL  
Y LO VA A SER EL CAPITAL HUMANO  
EN LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO”*

***JOHN NEISBITT***

## **AGRADECIMIENTOS**

*Es un momento difícil para agradecer a todas aquellas personas que pusieron su granito de arena en el logro de este sueño, Para todas y cada una de ellas mis más profundos agradecimientos.*

*A mi familia por poner toda su confianza en mí.*

*A mi madre, hermana, amiga y confidente de toda la vida Irma, gracias por tu apoyo.*

*A mi mamita Silvia por ser mi guía e inspiración.*

*A mi papito Fidel por su constancia, dedicación y amor en todos los momentos de mi vida.*

*A mi pareja Ariosky por su comprensión, amor, cariño, paciencia y ayuda desmedida en todo momento.*

*A mi tutora Beatriz por su esfuerzo, paciencia y ayuda en todo momento.*

*A todos los trabajadores de la organización, que con disciplina, entusiasmo y responsabilidad participaron de forma activa en el estudio.*

*A todos los profesores del centro de estudio que nos impartieron sus magistrales clases.*

*A mis compañeros de aula por su perseverancia, energía y consagración Marielys, Sila, Trini, Machado, Yerandi, Elsy, Adiley, Madyurys, Yaquelin, Yudit y Leticia.*

*A mis compañeros de la Oficina que sin su apoyo no fuera nadie Gladys, Pedro, Solangel, Yania, Trujillo, Maritza, Yara, Mariyanis, Aracelys y Gustavo.*

*A la comercial preferida de la maestría Lili y a todos los que ayudaron en los aseguramientos logístico de la maestría.*

*A la mejor informática que he conocido Zadi, gracias por tu creatividad.*

*A mis amigos del barrio por su preocupación y confianza.*

*En fin a todas las personas que de una forma u otra ayudaron a que esta Tesis llegara a su feliz término.*

*A todos Muchas Gracias.*

## **DEDICATORIA**

*A mis abuelas Guadalupe y Delia que estarían orgullosa de su nieta.*

*A mis padres Irma, Silvia y Fidel por dedicar sus vidas a la mía.*

*A mi familia por acompañarme en este sueño.*

*A mis amigos y colectivo de trabajo de LABIOFAM.*

*A todos los que creyeron en mí en especial a Marielys.*

## **RESUMEN**

En la actualidad el clima organizacional no es un tema nuevo, pero sí de gran importancia para las organizaciones que proyectan su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, por ello, se considera como la clave en el desarrollo de las instituciones. Su estudio con profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el núcleo espiritual de la organización.

Por lo anterior, el presente trabajo tiene como objetivo elaborar un procedimiento para la medición y mejora del clima organizacional en la oficina central de la OSDE LABIOFAM.

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 propone un procedimiento que contempla siete pasos para medir y mejorar el clima organizacional sirviendo como una útil herramienta de trabajo para la toma de decisiones.

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

Los resultados obtenidos muestran que los trabajadores perciben un clima organizacional favorable, siendo las condiciones de trabajo, el liderazgo del director general, las relaciones intergrupales y los cambios externos las que tienen una evaluación de media. Se elaboró un programa encaminado a influir sobre todas las variables analizadas, que debe contribuir a mejorar la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional en la oficina central de la OSDE LABIOFAM.

## **ABSTRACT**

At present the organizational climate is not a new issue, but it is of great importance for the organizations that project their management in the continuous improvement of the work environment, for that reason, it is considered test, diagnostic development of the institutions. Its study with depth, diagnosis and improvement directly affects the spiritual core of the organization.

Therefore, the present work has as objective to elaborate a procedure for the measurement and improvement of the organizational climate in the central office of OSDE LABIOFAM.

In order to comply with the proposed objective, the theoretical reference framework of the research was elaborated, where the fundamental elements that allow to enter the study of the subject are collected. A procedure is proposed that contemplates seven steps to measure and improve the organizational climate serving as a useful work tool for decision making.

In the development of the work theoretical and empirical methods were applied that contributed in the fulfillment of the proposed objective.

The results obtained show that the workers perceive a favorable organizational climate, being the work conditions, the leadership of the general director, the intergroup relations and the external changes those that have an evaluation of average. A program aimed at influencing all the variables analyzed was developed, which should contribute to improving the perception that workers have of the organizational climate in the central office of OSDE LABIOFAM.

## ÍNDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>  | <b>8</b>  |
| 1.1 Evolución histórica del clima organizacional.....   | 8         |
| 1.2 Abordajes teóricos metodológicos del clima organizacional .....   | 13        |
| 1.3 Medición y mejora del clima organizacional.....   | 19        |
| 1.4 Estudios sobre el clima organizacional en Cuba y en la OSDE LABIOFAM .....  | 26        |
| <b>CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA MEDICIÓN Y MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA CENTRAL DE LA OSDE LABIOFAM .....</b> | <b>32</b> |
| 2.1 Caracterización de la OSDE LABIOFAM y su oficina central .....  | 32        |
| 2.2 Diseño del procedimiento para la medición y mejora del clima organizacional en la oficina central de la OSDE LABIOFAM .....     | 37        |
| 2.3 Aplicación del procedimiento para la medición y mejora del clima organizacional en la oficina central de la OSDE LABIOFAM ..... | 44        |
| <b>CONCLUSIONES .....</b>   | <b>69</b> |
| <b>RECOMENDACIONES .....</b>  | <b>70</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>   |           |
| <b>ANEXOS</b>   |           |



## **INTRODUCCIÓN**

En las últimas décadas, ha existido una tendencia a situar al hombre en la mira de los estudios empresariales. No con el propósito de considerarlo el eje de atención, si no para reconocerlo también como el mayor capital con el que se cuenta en las empresas y no como un simple recurso.

Las relaciones que el hombre establece en su centro laboral crean la base de la actuación grupal e individual que diferencia a una organización de otra. El conocimiento por parte de los directivos, de estas relaciones, es esencial para lograr y promover un mejor desempeño organizacional.

Estos vínculos de mano de otros importantes factores, median directamente en el desempeño de los individuos y en el entorno propio que rige el avance de las empresas. Muchos de estos factores están directamente vinculados con el clima organizacional preponderante en cada una de ellas.

Son cada vez más frecuentes las organizaciones que incorporan, como herramienta vital en su gestión, los estudios de medición y mejora del clima organizacional. Señalando la importancia, la influencia que el clima tiene en la satisfacción de los trabajadores, en los resultados económicos y por consiguiente, en la eficiencia empresarial.

Varios autores se han dado a la tarea de estudiar al clima organizacional desde los años treinta del siglo pasado y aún se mantiene la idea de que es un concepto multidimensional e indeterminado, según refieren Cardona y Zambrano (2014), Machorro, Rosado y Romero, (2011), pues al analizar las numerosas definiciones existentes sobre el tema, refieren que su conceptualización es clara en cuanto a la definición global, sin embargo, se conoce la diversidad de variables consideradas en sus estudios, que dificultan la consolidación de un marco conceptual claro.

Otra de las investigaciones desarrolladas en cuanto a este tema está en los diferentes enfoques y dimensiones que se asume según la visión de los autores. Para medir el clima organizacional existen variados modelos explicativos que establecen las principales variables que caracterizan a un clima determinado y se manifiesta gran dispersión de términos. Su medición proporciona herramientas a

los gerentes o directivos para que orienten sus esfuerzos hacia los aspectos que están contribuyendo a afectar positiva o negativamente la productividad de su organización o área de trabajo. Así, un buen clima organizacional puede ayudar a aumentar el rendimiento de una entidad o empresa, e influye positivamente en el comportamiento de los trabajadores, puesto que puede lograr que estos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización (Armas, 2010; Hernández y Rojas, 2011; Robles y Borja, 2008; Rodríguez, 2005; Ruiz, 2011). Por tanto, se considera que el clima de una organización constituye la personalidad de ésta, dado que, así como las características de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de sus características.

Los estudios desarrollados permiten dirigir proyecciones más certeras en las organizaciones e incidir en las percepciones y representaciones de los trabajadores. Además de lograr que los miembros de la organización tengan un mejor desempeño.

El clima organizacional incide en las percepciones que tienen las personas con relación a la estructura institucional, a los mecanismos y métodos establecidos para el logro de los objetivos. Influyendo además en sus comportamientos para alcanzar la satisfacción de sus necesidades dentro del sistema empresarial. Por ello, los estudios de clima organizacional permiten efectuar intervenciones certeras, tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos y mejora en los sistemas de retribuciones (Hernández y Rojas, 2011; Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, (2009).

El país en correspondencia con los cambios que surgen en cuestiones del campo empresarial, teniendo como elemento fundamental la actualización del modelo económico y social además de los lineamientos de la política del Partido y la Revolución, surge el interés de crear una filosofía basada precisamente en el clima organizacional que deben experimentar los trabajadores en las organizaciones ha desarrollado varios estudios en este tema, con el fin de mejorar

el desempeño de los trabajadores.<sup>1</sup>En correspondencia con los cambios que surgen el Grupo Empresarial LABIOFAM, empresa estatal socialista de carácter nacional cuyos orígenes se establecen en los primeros años de la década del 60, con el fin de lograr el desarrollo de la ganadería se crea la industria cubana de vacunas y medicamentos veterinarios.

Dicha entidad se responsabiliza en el cumplimiento de los lineamientos relacionados con la necesidad de continuar el desarrollo del programa ganadero, asegurar el servicio veterinario y aumentar la producción nacional de medicamentos. Además de elaborar e instrumentar estrategias que garanticen nuevos mercados para la exportación de sus servicios, para lo que introducen nuevos cambios organizacionales que posibiliten alcanzar niveles superiores de calidad, a través de las buenas prácticas y la diversificación de la producción.

El Grupo a partir de un proceso de perfeccionamiento estructural, composicional y organizacional llevado a cabo por el país, se encuentra desarrollando este proceso, el cual ha transitado por varias etapas para convertirse en una organización superior de dirección (OSDE). Esto lleva aparejado la implantación del Sistema de Dirección y Gestión (SDG) que logre un significativo cambio organizativo al interior de la misma para poder gestionar integralmente los sistemas que la componen.

Se desarrollan acciones para implementar el Sistema de Atención al Hombre teniendo en cuenta la Resolución 273/2014 del Ministerio de la Agricultura y el Sindicato Nacional de Trabajadores Agropecuarios y Forestales, además dando cumplimiento al capítulo IV del Decreto Ley No.252 sobre Perfeccionamiento Empresarial en sus artículos 191, 192 y 193 emitida por el Consejo de Ministro. Estos elementos conllevan a realizar tareas por parte de la Dirección de gestión del capital humano para buscar, crear y perfeccionar los métodos, técnicas y procedimientos que permitan alcanzar altos niveles de desempeño

---

<sup>1</sup> PCC (2016). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. VII Congreso del PCC, La Habana, Cuba.

organizacional, donde en la oficina central ha existido irregularidades en este cumplimiento.

Por entrevistas realizadas a directivos y trabajadores de la organización se conoció que en el año 2014, al producirse el cambio del director general y del director adjunto del grupo empresarial, ambos movimientos impactaron negativamente en el quehacer de la organización. Los trabajadores no entendieron las causas que lo originaron, generando grandes insatisfacciones y otras repercusiones no menos significativas relacionadas con la retirada de importantes suministradores de materias primas necesarias para los procesos, que afectaron diversas producciones. También se efectuó en ese año un cambio de la directora administrativa, lo que condicionó cambios en los métodos y estilos de dirección que no fueron bien percibidos por los directivos y trabajadores y ello trajo consigo incertidumbre, desconfianza y desmotivación en los colectivos laborales, dado a que el nuevo directivo no dominaba las características del sistema empresarial y no tenía las competencias directivas necesarias para enfrentar la tarea.

Estos cambios tienen un efecto negativo en la actualidad, se reflejan problemas con los estilos de liderazgo de los jefes, la desmotivación, inseguridad, la poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones, irregularidades en la comunicación, generando deficiencias en el clima organizacional, lo que provoca dificultades en la satisfacción, que influye en el desarrollo del desempeño diario.

El actual director no ha trabajado en función de lograr revertir tal situación y crear un clima que propicie agrado y motivación a los trabajadores, para el logro de las metas. Además no se desarrolla un estudio para medir y mejorar el clima organizacional e incidir en las variables más afectadas. Teniendo en cuenta los elementos antes planteados se refiere como **problema científico**:

¿Cómo medir y mejorar el clima organizacional de los trabajadores en la oficina central de la OSDE LABIOFAM?

El **objeto de investigación** es el clima organizacional.

El **campo de investigación** es la medición y mejora del clima organizacional en la oficina central de la OSDE LABIOFAM.

Para contribuir a la solución del problema de investigación, se determina como **objetivo general**: elaborar un procedimiento para la medición y mejora del clima organizacional en la oficina central de la OSDE LABIOFAM que brinden una herramienta de trabajo en la toma de decisiones.

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

1. Construir el marco teórico metodológico de la investigación derivado de la consulta de la literatura actualizada sobre el clima organizacional
2. Diseñar un procedimiento para la medición y mejora del clima organizacional en la oficina central de la OSDE LABIOFAM
3. Aplicar el procedimiento de medición y mejora del clima organizacional en la oficina central de la OSDE LABIOFAM

Para contribuir a la solución del problema planteado se formuló la **idea a defender** siguiente: la medición y mejora del clima organizacional en la oficina central de la OSDE LABIOFAM, brindará al grupo una útil herramienta de trabajo para la toma de decisiones.

Para cumplir con el objetivo general y ejecutar las tareas de investigación se aplicaron diferentes **métodos y técnicas de investigación**, que le aportan valor a cada uno de los resultados obtenidos.

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

El **análisis y la síntesis**: durante la etapa de definición del marco teórico referencial para determinar las posiciones teóricas y metodológicas sobre la temática y resumir sus aportes y limitaciones.

El **histórico-lógico**: posibilitará hacer un recorrido por los antecedentes cronológicos, hasta llegar a la situación actual del objeto de estudio.

El **sistémico**: para desarrollar el análisis del objeto de estudio tanto teórico como práctico, a través de su descomposición en los elementos que lo integran, determinándose así las variables que más inciden y su interrelación, como resultado de un proceso de síntesis.

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

El **análisis documental:** posibilita revisar diferentes fuentes de información para conocer el estado real de la organización.

La **encuesta:** dará un mayor grado de uniformidad facilitando la interpretación y procesamiento de la información obtenida.

La **observación:** permitirá percibir como se manifiesta algunos indicadores relacionados con el objeto de estudio.

La **entrevista** a directivos y especialistas de la oficina central de la OSDE LABIOFAM, la que permitió conocer sus opiniones sobre el estado actual del clima organizacional y el impacto que esta tiene en el desempeño organizacional.

#### **Método matemático - estadístico**

El **análisis porcentual** para identificar los principales indicadores y las fundamentales deficiencias.

La **estadística descriptiva** se utiliza como medida de tendencia central el análisis de las medianas para evaluar el comportamiento de las variables estudiadas, al utilizarse escalas ordinales. También se utiliza el análisis de conglomerados para evaluar los modelos y procedimientos.

El cálculo de los coeficientes de confiabilidad y validez de los instrumentos: se utilizan las pruebas Alfa de Cronbach y Káiser-Meyer-Olkin (KMO) para determinar la confiabilidad y validez de los instrumentos empleados.

El **valor metodológico** de la investigación está dado por la propuesta de un procedimiento para medir y mejorar el estado del clima organizacional, que constituyen un elemento fundamental en la toma de decisiones de los directivos.

En el orden **práctico** el valor del procedimiento radica en la factibilidad de su implementación en las empresas y sucursales de la OSDE.

Para dar cumplimiento al objetivo propuesto, la investigación se estructuró en dos capítulos. El primer capítulo hace referencia a los principales aspectos históricos, teóricos y metodológicos relacionados con el tema de la investigación. En el

segundo capítulo se diseña el procedimiento para la medición y mejora del clima organizacional en la oficina central de la OSDE LABIOFAM, como una útil herramienta de trabajo en la toma de decisiones. Finalmente se muestran conclusiones y recomendaciones que reflejan los principales resultados y líneas de trabajo futuro, la bibliografía utilizada y un grupo de anexos de necesaria inclusión como complemento de los resultados obtenidos.

## **CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN**

Para dar cumplimiento al objetivo general que se propone en la investigación, se precisa hablar de enfoques, dimensiones, conceptos básicos y de investigaciones sobre el tema de estudio: el clima organizacional, su medición y mejora.

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

Los estudios de clima de organizacional han sido abordados desde diferentes enfoques teóricos relacionados con el devenir de las ciencias administrativa, psicológica, sociológica e ingenieril.

Según Stoner (1996), los primeros antecedentes de los estudios de clima se remontan al año 1927 con la investigación realizada en la planta Hawthorne por Mayo, enfocada en determinar los factores que pudieran estar incidiendo de forma positiva o negativa en la productividad. Esta investigación mostró que el incremento en el rendimiento y la productividad dependía mucho más de factores psicosociales de interacción, que de la modificación y mejora de las condiciones de trabajo. Entre los principales factores encontrados como responsables del incremento de la productividad se encontraban, la libertad de elección mutua, el ser consultado sobre los diversos aspectos del trabajo, la libertad de conversación durante el trabajo, el contacto fuera de él y especialmente el sentimiento de pertenencia a un grupo. De modo que señalaron que el individuo no reacciona frente a las condiciones prácticas del medio por lo que ellas son, sino por la manera en que las siente, de lo que depende en gran medida el clima del grupo en el que trabaja y su grado de pertenencia al mismo.

Otra de las primeras alusiones al término de clima organizacional se encuentra en los trabajos de Lewin, Lippitt y White (1939), Fleishman, (1953) y Argiris (1958), citados por Toro (2001) y desde entonces se han venido proponiendo definiciones, realizando estudios empíricos y sosteniendo discusiones académicas con relación a este tópico.

Para significar las contribuciones heterogéneas que los estudiosos han hecho al concepto de clima organizacional, Álvarez (1992), realizó un análisis cronológico del mismo.

También cita a Argyris (1958) quien realiza investigaciones de clima en un banco y a partir de esto define al término como políticas formales de la organización,



necesidades de los trabajadores, valores y personalidades que operan en un propio sistema. Este autor también enfatiza que el término clima organizacional fue introducido en la psicología industrial por Gormman (1960), este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de la gestalt y la escuela funcionalista, que a lo largo de más de cincuenta años generaron múltiples investigaciones y definiciones.

Otro de los autores que cita es a Sells (1960), quien considera que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales. También menciona a Pace (1968), que entiende al clima organizacional como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.

Durante la década de los sesenta continuaron publicándose aisladamente libros y artículos que trataban de definir el concepto de clima organizacional y de presentar los resultados empíricos obtenidos en las investigaciones llevadas a cabo en las organizaciones. Sin embargo, la siguiente década fue más intensa en la realización de tales estudios y testigo de varias polémicas entre los investigadores, lo que se evidencia en las críticas que reflejaron la deficiente operacionalización del concepto y los problemas del nivel de medida, en contraposición de los defensores que trataban de neutralizar los ataques a través de reformulaciones y de progresivos refinamientos.

En este período se destacan diferentes autores como Campbell, Dunnette, Lawler y Weich (1971), quienes detallan el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Según estos autores, para el miembro individual en la organización el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas, comportamiento resultante y contingencial. Igualmente, consideran a las percepciones individuales como elementos críticos del clima y lo consideran una variable situacional o un efecto principal.

Además Leavitt (1972), quien asegura a partir de sus trabajos, 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.

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

También 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.

Payne y Pugh (1976) pretendieron establecer la relación entre la estructura de la organización y el clima organizacional. Esta investigación partía de la base de que la estructura de la organización (jerarquía, tamaño, tipo de control, entre otros) influía de forma directa en el clima. En este caso, los resultados fueron más modestos que las expectativas, sin llegar a conclusiones determinantes. Woodman y King (1978), puntualizan sobre el problema con el concepto de clima poniendo de manifiesto la necesidad de distinguir entre lo objetivo y subjetivo de este, de la situación y la persona; además de determinar su especificidad y lo dinámico de la estructura.

La década del ochenta marca otro período significativo en los estudios de clima, que se desarrolla hasta la siguiente década.

Méndez (1982) sugiere que el clima organizacional es el elemento fundamental en la comprensión de los procesos internos que se presentan en las relaciones interpersonales de los individuos que conforman la organización. A su vez determinan acciones específicas de cambio en la medida que logren alternar tales procesos, el clima es producto del individuo y este depende de lo que percibe en la organización. Se deben tener en cuenta variables como la estructura, la

interacción y la comunicación, entre otro para poder determinar el clima en una organización

Gibson y colaboradores (1984) realizan un esfuerzo por tratar de sintetizar el concepto de clima organizacional. Lo refieren a las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo. Según estos autores, el clima es un concepto compendiado por el hecho que está formado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos, que se dan en una organización. El que se considere a la organización personal o impersonal, agresiva o pasiva, depende de sus reacciones ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, de sus puestos, de la toma de decisiones y de la comunicación organizacional. El clima organizacional, entonces, vendría hacer una descripción fiel de la organización hecha por el involucrado desde su posición.

A partir de los años 90 existen otros autores también que han hecho sus contribuciones al concepto de clima organizacional como es el caso Gibson (1990), quien define al clima organizacional como un grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones, su permanencia es relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas de la organización. Otros autores como Reichers y Schneider (1990) también lo refieren como las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto como informales.

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

Silva (1996) el clima organizacional es una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, los grupos y la organización.

Otra consideración importante que cabe resaltar es la propuesta por (Fernández y Sánchez 1996) citada por Edel, et al. (2007) quienes consideran que los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la psicología cognitiva, en el sentido de como los empleados entienden la organización en la que se desenvuelven, y como éstos toman la información sensorial entrante y la transforman, sintetizan, elaboran, almacenan, recuperan y hacen uso de ella; y finalmente como la cognición lleva a la conducta. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima organizacional.

Otros autores también han hecho sus contribuciones al concepto de clima organizacional como Toro (2001), quien afirma que el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por las percepciones individuales de la representación primaria de una realidad objetiva y que pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas. Encontrar los aspectos compartidos es lo que permite aludir el concepto de clima organizacional.

Según este autor, el clima organizacional para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Para otros se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones de trabajo y otras realidades equivalentes.

Sandoval (2004) define el clima organizacional como el ambiente de trabajo que es percibido por los miembros de la organización; en donde se incluyen factores como la estructura organizacional, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, las cuales influyen directamente en el comportamiento de los individuos.

Vega y Cols (2006) definen el clima organizacional como un elemento dinámico que se construyen en los grupos organizacionales y que se mantienen en equilibrio entre los aspectos objetivos (externos al individuo) y los aspectos subjetivos (dimensión psicológica). Este proceso se describe y construye a partir

de las percepciones que elaboran y transmiten los individuos que interactúan en el contexto laboral.

En el siglo XXI se revolucionan estos estudios, marcado por el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones y la utilización de enfoques multi, inter y transdisciplinarios para abordar el tema. Ello provocó por un lado, la aparición de diversos programas estadísticos que permiten procesar gran cantidad de información utilizando varias herramientas de análisis y por otro lado, accesibilidad a toda la información disponible del tema, en bases de datos especializadas que facilitan los análisis teóricos y metodológicos.

Surgen los estudios de sistematización de estos contenidos, tal es el caso de Cardona y Zambrano (2014), Machorro, Rosado y Romero (2011), con quienes se coincide, al analizar a las numerosas definiciones del clima organizacional. También Ramos, D (2012) y Edel, et al. (2007) refieren que el clima organizacional está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

## **1.2 Abordajes teóricos metodológicos del clima organizacional**

Actualmente, el concepto de clima organizacional es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas; a partir de su misma razón de ser en los contextos organizacionales reconocen la importancia de su estudio, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto.

De acuerdo con algunas de las investigaciones realizadas, desde 1960, el estudio acerca de clima organizacional se ha venido desarrollando y ofreciendo una amplia gama de definiciones y no menores los intentos por caracterizarlo, sin que por el momento se pueda concluir en la preeminencia de un modelo sobre otro.

Existen diferentes enfoques en cuanto a establecer una definición de clima organizacional dependiendo de los autores a los que se haga referencia. Por un lado, algunos establecen una concepción del clima como estructura, mientras que otros lo califican como un proceso. A su vez varios expertos sitúan al clima como objetivo externo al individuo, frente a una mayoría que acentúa su dimensión psicológica o subjetiva y por otro lado, otros que mantienen un equilibrio entre

ambas posturas.

El primero de ellos es el enfoque estructuralista o enfoque de medidas múltiples, en el cual se considera el clima como atributo de la organización. Desde este referente se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (1964, en Silva, 1992). Ellos definen el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas.

A tono con este enfoque y según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

El segundo de los enfoques es el subjetivo o enfoque de medidas perceptuales, que considera al clima como atributo del individuo y se relaciona con el concepto de clima psicológico. Está representado por Halpin y Croft (1963) que definieron el clima como "la opinión que el empleado se forma de la organización" y por Schneider y Hall (1972), citados por Silva, 1992) que lo consideran como un "conjunto de percepciones globales, o un resumen de ellas, que tienen los individuos acerca de su ambiente organizacional".

Mencionan como elemento importante del clima el espirit cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida. Otro factor importante tomado en cuenta, es la consideración, hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentado o emocionalmente distante. Bajo este enfoque se estudian las percepciones que tienen los trabajadores sobre aspectos como el estilo de liderazgo, las relaciones sociales, la claridad organizacional, la participación, entre otras.

El clima se define por Cornell (1955) como la interpretación o percepción de uno de los elementos constitutivos de la organización. Por otra parte, Argyris (1958)

pone énfasis en las relaciones interpersonales como bases fundamentales de este constructo en la organización.

Con relación al término de clima organizacional, Chiavenato (1990) plantea que es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización. A su vez, Álvarez (1992) sintetiza que el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa.

Estos dos enfoques antes mencionados tienen aspectos positivos y debilidades, sin embargo, son importantes para una determinación clara del concepto de clima y fueron puntos de partida para las investigaciones de otros autores que se han dedicado al tema (González 2006).

El tercero de los enfoques es un enfoque integrativo. Esta perspectiva conecta a las dos anteriores. Representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (1968), para ellos el clima constituye "los efectos subjetivos percibidos del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada" (citado por Cuellar y Vivas, 2010).

Estos autores hacen manifiesto que el estilo de dirección al interior de una empresa es clave en la percepción del clima de una empresa, ya que por medio de éste los trabajadores se ubicarán dentro de un sistema abierto o cerrado, participativo o no participativo, tomando como referente su satisfacción y rendimiento laboral.

Water (2000) también representante de este enfoque integrativo (citado por Benítez, 2005) relaciona los términos propuestos por Halpin y Croft (1963) y por Litwin y Stringer (1968) a fin de encontrar similitudes y define el término como "las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura".

Martínez (2000), Goncalves (1997), citado por Junco (2004); De la Torre (2007) lo perciben como “un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).”

A este enfoque más reciente sobre la descripción del término, García (2009) lo llama de síntesis, pues integra el punto de vista subjetivo y estructural. Considera que el clima organizacional comprende los efectos subjetivos percibidos, del sistema formal, del estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes como las actitudes, creencias y valores de las personas que trabajan en una organización. Bajo esta mirada ambas realidades están intrínsecamente relacionadas, existiendo una influencia mutua entre ellas y siendo imprescindibles a la hora de establecer un concepto que verdaderamente detalle al clima organizacional.

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado directo de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores, es decir el clima refleja la interacción entre las características personales y organizacionales (Junco, 2004; González, 2006; De la Torre, 2007).

A partir de estos enfoques presentados por los diferentes autores y posiciones teóricas, González (2006) resumió algunos elementos importantes, Ellos son:

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



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

Claramente esta definición de manera resumida presenta una forma clara de estudiar el clima al interior de una organización, sin excluir por supuesto aquellas definiciones que integran los procesos, la estructura organizacional y los comportamiento individuales. Considerados éstos últimos como componentes del clima organizacional y que al ser estudiados y analizados como un todo permiten tener una precisa identificación del clima que se presenta en una organización determinada.

Después de haber analizado algunos de los enfoques y conceptos teóricos, más tratados en la literatura revisada sobre el tema y que han tenido lugar a lo largo de la evolución del mismo, la autora coincide con los autores antes mencionados en la importancia de estudiar y entender los comportamientos que se generan en la organización. También las percepciones que los trabajadores tienen de esta, de los procesos grupales que ocurren en su medio laboral, pues el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende fundamentalmente de las percepciones que este tenga de dichos factores, lo que genera un determinado clima organizacional.

Otro de los análisis que se desarrolla en el clima organizacional es en cuanto a sus dimensiones. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por diferentes estudiosos como Maceo (1994); Rodríguez (1994); Martínez (2000); Casales y Ortega (2000); Segredo (2003); Casales y Sánchez (2004); Oramas (2004); Junco (2004); Perera (2005); González (2006); Rivero (2006); De la Torre (2007 citados por Gaez 2016).

Estos autores, interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones, han tomado como punto de partida en sus investigaciones la aproximación dimensional, diseñando en cada uno de ellos, escalas e instrumentos para su evaluación a partir de la percepción de las dimensiones que se definen en cada línea de investigación.

El cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer (1968) mide la percepción de los empleados en función de seis dimensiones: conformidad, responsabilidad, normas de excelencias, recompensa, claridad organizacional y apoyo.

Bowers y Taylor Litwin y Stringer (1968) estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar: apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones.

Moos (1974). Plantea diez dimensiones para definir el clima organizacional: compromiso, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad.

Patterson et al (2005) define las siguientes dimensiones: bienestar de los empleados, autonomía, participación, comunicación, énfasis en el entrenamiento, integración, apoyo de la supervisión, formalización, tradición, flexibilidad, innovación, foco en lo exterior, reflexión, claridad, esfuerzo, eficiencia, calidad, presión por producir, retroalimentación del desempeño.

También Moss y Trickett (citados por Junco (2004) y Oliva (2005) y De la Torre (2007) son considerados como otros de los autores que trabajan las dimensiones. Estos autores utilizaron un instrumento conocido como Escala de Clima Social en el Trabajo que forma parte de un grupo de escalas creadas con el fin de medir el clima, que aportan 10 dimensiones a la descripción del clima, la cual fue posteriormente modificada, la que mide tres dimensiones fundamentales: relaciones, autorrealización y estabilidad-cambio.

Además Brunet (2004) y Silva (1996) citan a Campbell, quien estima que un cuestionario de clima debe contemplar cuatro dimensiones básicas: autonomía individual, grado de estructura del puesto, recompensa, consideración, agradecimiento y apoyo.

Según Casales y Ortega (2000) y Casales y Sánchez (2004) también tienen en cuenta el enfoque dimensional en el estudio del clima. Sus investigaciones muestran 12 y 14 (respectivamente) variables significativas de la realidad laboral, que tradicionalmente se han incluido en los estudios como dimensiones del clima. Algunas de estas dimensiones o variables típicas son las siguientes: valores colectivos, posibilidades de superación y desarrollo, recursos materiales y ambiente físico, retribución material y moral, estilos de dirección, sentimiento de

pertenencia, motivación y compromiso, resolución de quejas y conflictos, relaciones humanas, relaciones jefe-subalternos, control y regulaciones, estructura organizativa y diseño del trabajo, fluctuación laboral potencial y liderazgo (condición de líder del jefe).

Otros autores que abordan el clima desde el enfoque dimensional, son los exponentes de la metodología propuesta por la Organización Panamericana de la Salud (Colectivo de autores 2000). Recientes investigaciones realizadas en el país han tomado esta metodología y el instrumento diseñado por estos autores para el estudio sobre esta temática, entre ellas se encuentran: Cabrera (2003); Oramas (2004); Rivero (2006); González (2006); De la Torre (2007) citado por Gaez (2016) como las más significativas. (ver anexo 1)

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

### **1.3 Medición y mejora del clima organizacional**

Existen múltiples modelos que se centran exclusivamente en la medición del clima organizacional analizados por autores como Meliá y Sesé (1998) Silveira, 2003 Puentes (2004); Laros y Puentes (2004); Fernández (2004); Ferreira (2006); Bedani (2006); Segredo Mujica y Pérez, (2007); Chiang, *et al.* (2008); Contreras (2009); Pérez (2009), Sanín, 2010; Villegas 2010; Días (2011); Calviño (2014); Anaya y Paredes (2015) citados por Gaez (2016).

Según Méndez Álvarez (2006) “la medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral. En este orden de ideas, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional, específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y

percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia.

A partir del estudio conceptual realizado anteriormente, en esta investigación se realiza un análisis de los principales instrumentos utilizados en su investigación, encontrados en la literatura revisada. De igual forma, se estudian los modelos explicativos del tema para determinar las principales variables que caracterizan a un clima organizacional determinado.

Autores como Segredo y Días (2011); Contreras (2009); Pérez (2009); Chiang, et al. (2008); Ferreira (2006); Bedani (2006); Fernández (2004); Laros y Puentes (2004); Meliá y Sesé (1998) estudiaron modelos e instrumentos de los más usados. A continuación se refieren dichos instrumentos y modelos.

Instrumentos: (OCDQ) Organizational Climate Descriptive Questionnaire de Hapin y Croft (1963), Profile of a Organization de Jane y Likert (1967), (BOCI) Business and Organization Climate Index de Payne y Phesey (1971), (CES) Classroom Environment Scale de Trickett y Moos (1973), (LEI) Learning Environment Inventory de Anderson y Walberg (1974), (MCI) My Class Inventory (Versión simplificada del LEI) (1974), (SES) School Environment Scale de Marjoribanks, Kevin (1980), (ICEQ) Individualized Classroom Environment Questionnaire de Fraser (1982), (CUCEI) College and University Classroom Environment Inventory de Fraser, Treagust y Dennis (1986), (IACU) Inventario de Ambiente de Clases Universitarias de Villar (1988), (P.A.E.) Percepción Ambiente Escolar de Villa (1992), Questionário de avaliação do clima organizacional (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária) de Sá Leitão, Guimarães y Azevedo (1998), (OHI) Organizational Health Inventory for High Schools de Hoy y Feldman en la década '90, (OPS) Cuestionario de la Organización Panamericana de la Salud (2002), (ESOC) Escala Sistémica de Observación de la Clase de Baeza (2005), (ECO) Escala de clima organizacional de Fernández (2008).

Modelos: Halpin y Crofts (1963), Forehand y Gilmer (1964), Likert (1967), Meyer (1968), Schneider y Bartlett (1968), Litwin y Stringer (1968), Friedlander y Margulies (1969), Payne et al. (1971), Pritchard y Karasick (1973), Lawler, Hall y Oldham (1974), Gavin (1975), Steers (1977), Sbragiaa (1983), Kolb et al. (1986), Koy y Decottis (1991), Alvares (1992), Glendon, Stanton y Harrison (1994),

Ferreira (2006, Björnberg y Nicholson (2007) y Olaz (2013). Es necesario destacar que a pesar de que estos instrumentos en su mayoría tienen su aplicación en el plano educativo se toman como referencia en esta investigación por su valor teórico metodológico.

A partir de estos modelos e instrumentos se construye una matriz binaria, donde se expresa la presencia o no de las variables que se manejan en ellos. Con la utilización del software SPSS versión 20 (2011), al aplicar el método de Ward, se obtiene el dendograma de la figura 1, en el que se representa la agrupación de los modelos e instrumentos a partir de las variables que cada uno considera.

Este gráfico distingue a una distancia de 18, la presencia de tres grupos, el primero donde se consideran como variables centrales en la medición del clima organizacional a las relaciones sociales, la estructura, la gestión, las recompensas y las normas. Un segundo grupo que considera significativa la flexibilidad, seguido del trabajo en equipo, el liderazgo y la comunicación como predictores importantes del clima de una organización. Finalmente, un tercer grupo que considera central la importancia del liderazgo, el trabajo en equipo y las relaciones sociales en los estudios de clima, seguido de un amplio número de otras variables como énfasis en la producción, calidad de vida en el trabajo, estructura organizativa y motivación.

A partir de estos resultados, se puede señalar que las relaciones sociales y el liderazgo se consideran variables centrales en la creación y mantenimiento de un clima organizacional adecuado, lo que permite el logro de las metas trazadas, al ser consideradas en dichos modelos e instrumentos estudiados en el 60 y 42.9 % respectivamente.

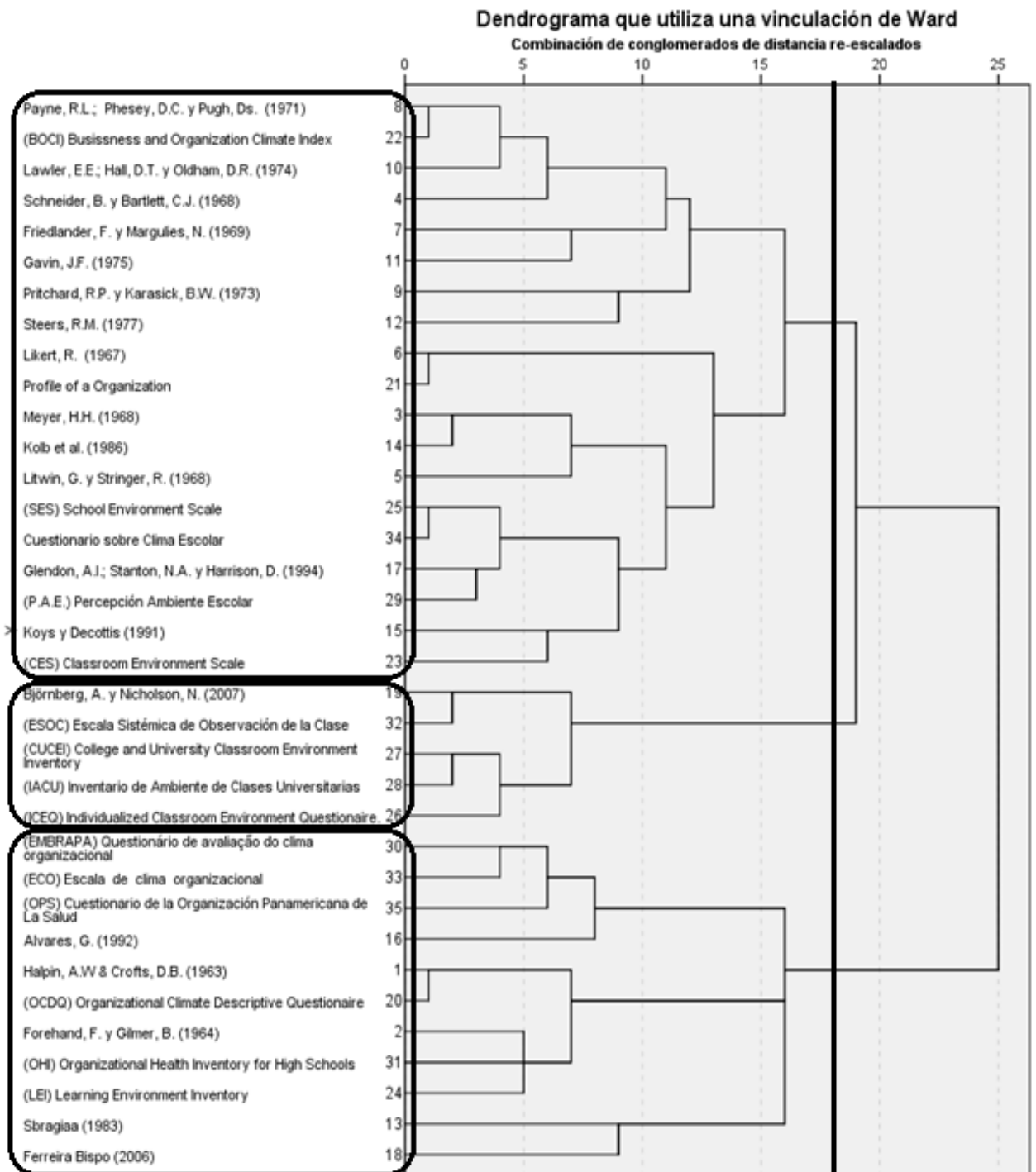


Figura 1. Agrupación de modelos e instrumentos a partir de las variables estudiadas

El análisis teórico y de los instrumentos de medición del clima organizacional evidencia que las variables más usadas y que mayor incidencia tienen son el

liderazgo y relaciones sociales en los estudios del tema, posición que se comparte en esta investigación.

Estos resultados se acercan a los encontrados por Cardona y Zambrano (2014), quienes realizaron un estudio de las dimensiones evaluadas en los instrumentos que evalúan el clima organizacional, según publicaciones de los últimos 15 años. Dicho estudio halló la existencia de un grupo de dimensiones que se repiten en la mayoría de los instrumentos, entre ellas, las más importantes son la toma de decisiones, la claridad organizacional, el liderazgo y la interacción social. También hay que señalar la motivación institucional, el sistema de recompensas e incentivos, la apertura organizacional y la supervisión.

Estos investigadores refieren que la dimensión toma decisiones, en muchos casos está asociada con la autonomía y la responsabilidad, reflejando el desempeño en su evaluación. Por tanto, promover una explicación sobre este factor puede tener relación con características asociadas a condiciones personales, institucionales y los medios mediante los cuales se desarrolla el trabajo. En relación con la claridad organizacional, se hace referencia a la percepción que se tiene acerca de las alineaciones administrativas y su adecuación en la organización. En algunos casos tiene que ver con la información con que cuenta la persona sobre el aporte a un proceso.

Por su parte, la dimensión liderazgo hace referencia a la percepción que existe entre los directivos y las personas, con énfasis en la consideración que se tiene del direccionamiento dado a la organización. Es una característica que introduce la habilidad social como posibilidad para identificar destrezas y competencias profesionales de los líderes de los procesos, que redundan e inciden en el rendimiento y motivación del grupo de trabajo, consiguiendo niveles de eficiencia y eficacia importantes en la organización.

Finalmente, la dimensión interacción social revela la percepción de las personas en términos de apoyo y acompañamiento. Este aspecto operacionaliza varias conductas de primer orden, entre las que se encuentran la toma de decisiones, la claridad organizacional, el liderazgo, la motivación, el sistema de recompensas e incentivos, la apertura organizacional y la supervisión, entre otros.

Otros autores van más allá de la medición y le prestan atención a la mejora de las normas de actuación de sus organizaciones e individuos. Entre los enfoques, metodologías o programas de mejora del clima organizacional se encuentra Cabrera (2000) citados por Gabriel (2013), que tiene como objetivo comparar el diagnóstico y seguimiento e intervención sobre variables de clima organizacional en dos empresas y propone un modelo de intervención optimizado para manejar las empresas. Este autor concluye que las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da en la empresa, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. El mismo incluyó entrevistas semi estructural, sesiones grupales y un cuestionario en las dimensiones de Likert (1961) adaptando las variables dependientes ocupadas para correlacionar los índices de clima organizacional fueron el ausentismo y la rotación de los equipos de trabajo.

También Grisolia (2011), citado por Gabriel (2013) propone estrategias para mejorar el clima organizacional utilizando una metodología descriptiva de campo, en donde se detectó que la organización a pesar de sus inconvenientes laborales, es una empresa sencilla, precisa y de gran potencial administrativo. Un buen clima promueve en cada uno de los miembros de la empresa el buscar nuevas maneras de realizar su labor, ser más efectivos, ayudar a sus colegas y tener resultados en su trabajo con herramientas diferentes e innovadoras.

Otra propuesta es la de Hay Group (2001) donde se refiere que el clima organizacional afecta a todos los empleados (desde la dirección hasta el último empleado de la organización), por lo que deben orientar tanto sus actos como sus actitudes hacia el logro de un adecuado clima laboral.

Igualmente, Cuadra y Veloso (2007) citados por Novoa (2012), consideran que la dirección en las organizaciones ha de implicarse en la mejora del clima organizacional, pues la calidad directiva influye mucho. Además plantean que en las áreas en las que deben trabajar para mejorar son las siguientes: claridad, estándares, responsabilidad, recompensas, alta flexibilidad y compromiso con el grupo. De cada una de ellas surgen series de indicaciones para la dirección y para los empleados.



Brunet (2011) citado por Rodríguez (2013), menciona que modificar o cambiar el clima organizacional de una empresa no es tarea sencilla. Ya se ha visto que el clima laboral es el resultado de la medición de varias áreas o dimensiones dentro de la organización, por esto mismo, es el resultado de la interrelación de dos variables importantes que afectan la estructura organizacional y el proceso administrativo. Debido a que el clima es percibido por cada uno de los individuos, las intervenciones en este nivel se vuelven frágiles en su manejo, para poder realizar de una manera más efectiva un clima laboral, es necesario hacer modificaciones en cuanto a la percepción de cada uno de los empleados implicados, tocando ya sea la percepción individual, el medio de trabajo o en casos extremos, ambas cosas.

Este mismo autor también plantea que mediante la aplicación de una o varias técnicas de desarrollo organizacional es posible el llevar a cabo una modificación dentro del clima organizacional.

Lo ideal es que el interventor no enfoque su atención en un solo componente de la organización, sino en la diversidad de variables que existen y pueden estar afectando de alguna manera la armonía dentro del clima laboral, en vez de solo centrarse en comunicación, el interventor debe tomar también en cuenta otros componentes como la estructura, si es que pretende llevar a cabo un cambio notable y consistente a nivel del clima. Al realizar modificaciones dentro del clima es importante tener una visión total de la organización ya que es posible que al llevar a cabo un cambio en un solo componente, sin tomar en cuenta el resto, podría haber alguno que aniquile este cambio por su estado inmutable. De igual forma, se debe tomar en cuenta el efecto desencadenador de un componente modificado sobre los otros.

Brunet (2011) habla sobre las estrategias de acción que se emplean dentro del desarrollo organizacional, haciendo hincapié en que estas se basan en la intervención a nivel de dirección o a nivel de empleados. El cambio será más efectivo, positivo y acertado en medida que se contemplen colectivamente todos los componentes humanos (en los diversos niveles jerárquicos) y físicos. Es inútil el intentar hacer modificaciones sobre la percepción del clima en los empleados si no se modifica a la vez la estructura física de alguna manera y el proceso

organizacional del entorno. También plantean que debe existir cambio en todos los niveles jerárquicos dentro de la organización, relacionados con la manera de ver y de actuar.

De manera general, estos autores que trabajan la mejora del clima organizacional coinciden al identificar la importancia del liderazgo y al definir acciones relacionadas con la mejora de las dimensiones analizadas que permitan el logro de las metas de la organización. Además consideran la interrelación entre estas dimensiones y el efecto multiplicador de los cambios, luego de implementadas las acciones correctivas.

#### **1.4 Estudios sobre el clima organizacional en Cuba y en la OSDE LABIOFAM**

En Cuba se han desarrollado estudios de clima organizacional desde diferentes visiones: la psicológica y la ingenieril. En la primera, las investigaciones están relacionadas con el diagnóstico de diferentes variables socio psicológicas al interior de las organizaciones laborales. Estos estudios surgen desde antes del triunfo de la Revolución pero el avance es notable a partir de los 60 cuando se crea la Escuela de Psicología Cubana, encabezada por los psicólogos Meristes y Sorín, con el apoyo de un grupo de estudiantes como Martha Vázquez y Rosa del Prado, quienes comenzaron a estrechar los vínculos con la sociedad y sus características estructurales y personales, lo que condujo a que diferentes ministerios solicitaran estudios de este tipo al departamento de Psicología Industrial.

En el año 1964 el entonces Ministro de Industrias de Cuba, Comandante Ernesto Guevara, solicitó a Facultad de Psicología un estudio de moral de trabajo en dicho ministerio, con el objetivo de analizar las causas que motivaban el desganado en el trabajo, la falta de iniciativa, entre otros síntomas detectados en el organismo. Para este trabajo se empleó un cuestionario de moral de trabajo que se había venido perfeccionando en diferentes investigaciones por el equipo de Psicología Industrial encabezado por el Dr. Aníbal Rodríguez, el que luego ha sido utilizado por más de 40 años, en sus diferentes versiones.

La última versión del mismo, denominada OLARIS y desarrollada fundamentalmente por el equipo de Psicología Organizacional de la Facultad de

Psicología con la Dra. Irene Smith al frente, se vino empleando para este tipo de investigaciones sin sufrir cambios necesarios dadas las profundas transformaciones que ha transitado el sistema empresarial cubano en la última década. Considerando esta necesidad de actualización Ávila Vidal (2005) desarrolló un cuestionario de diagnóstico organizacional, ajustado al estado actual de una organización laboral y la realidad del sistema empresarial cubano en los inicios del siglo XXI.

Este sustituyó la última versión del cuestionario de diagnóstico organizacional que se había venido empleando por el equipo de Psicología organizacional, de la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana, en sus diferentes versiones desde la década del 60.

En la década del 90, continúan realizándose investigaciones en la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana y las del Instituto de Estudios de Investigación del Trabajo, han utilizado la metodología de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y la han ajustado a las organizaciones estudiadas.

Uno de los psicólogos que hace referencia a los estudios de clima organizacional en el país es Calviño (2014), donde plantea que existen bases normativas para los estudios de clima organizacional, pero que lo más importante es el camino de la comprensión para hacer sentir y concientizar a los directivos de lo beneficioso que puede resultar gestionar el clima laboral. Este autor, refiere que los orígenes de los estudios de clima se encuentran dentro de la psicología, que es variable, en base a sus factores de influencia y determinación que pueden durar meses y sus resultados estar posteriormente por lo que, lo importante está en qué hacer con los resultados del diagnóstico.

Las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR) es otra institución que ha realizado periódicamente estudios de clima organizacional, tomaron como punto de partida tal metodología y la adaptaron a las condiciones específicas de la organización.

Por su parte, los estudios ingenieriles fueron desarrollados en la Facultad de Ingeniería Industrial de la CUJAE, mostrando la importancia del tema para desarrollar una adecuada gestión de los recursos humanos. Tales estudios de clima organizacional se asociaron a la visión de la gestión integrada de capital

humano, conforme a la NC 3000:2007, la que regía la implementación del sistema del capital humano, no obstante, ella impulsó desde la academia, que se desarrollaran estudios de este tema en numerosas organizaciones cubanas, debido a que reconoce la necesidad e importancia de un buen clima laboral (término utilizado en la norma) para la adecuada gestión de capital humano.

En esta norma se define al clima laboral como: la cualidad surgida por la interacción de las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la participación de los trabajadores, la comunicación institucional y las relaciones que se establecen en el proceso de producción y servicios. La misma influye en la motivación, la satisfacción, el rendimiento laboral y el comportamiento disciplinado y productivo de los trabajadores, así como en los resultados de la organización.

También en sus requisitos generales establece que en la organización deberá existir un clima laboral satisfactorio y responsabiliza a la dirección con verificar su comportamiento y la incidencia en los resultados productivos y de servicios de la organización. Es necesario señalar que el hecho de ser considerada una premisa para la implementación de la norma cubana, reduce el alcance que pueda tener su adecuada gestión debido a que una adecuada implementación de esta norma también debe producir un clima favorable, tal como ha sido señalado por diversos autores como Calviño (2014) citado por Ruez (2016).

Otra de los ministerios que realiza estudios de clima organizacional es el de Salud Pública, con investigaciones en determinadas especialidades o servicios de algunas instituciones. La Escuela Nacional de Salud Pública en Cuba tiene experiencia de aplicación en diferentes investigaciones del instrumento propuesto por la OPS/OMS. Es de señalar que en los resultados obtenidos se demuestra que, el adecuado o inadecuado clima organizacional en las instituciones de salud repercute considerablemente en el desempeño de los profesionales y en la práctica de los directivos.

La investigadora cubana Segredo Pérez, es una de la personas que más ha estudiado el tema aplicado a la salud pública, realizando investigaciones con el objetivo de identificar la percepción de los directores de áreas de salud sobre el clima organizacional, empleando el instrumento Inventario de clima organizacional original. Como resultado de las investigaciones desarrolladas, la autora llegó a la

conclusión de que cada institución es única y tiene características propias que la diferencia de otras instituciones u organizaciones, por lo que resulta importante cuando se estudia el clima organizacional, explorar además de las dimensiones definidas por la OPS y la OMS: liderazgo, motivación, retribución y participación, incluir la comunicación como otra de las dimensiones a estudiar.

Es de señalar que esta modificación, contó con la participación de grupos de expertos en el área de dirección en salud. Se estudiaron 10 categorías agrupadas en tres dimensiones.

Para la dimensión comunicación, la autora plantea cuatro categorías a través de las cuales describe cómo se comporta esta dimensión en el clima organizacional, las cuales son: estímulo al desarrollo organizacional (EDO), aporte a la cultura organizacional (ACO), proceso de retroalimentación (PR) y estilos de comunicación (EC).

La definición de dichas categorías en la dimensión comunicación está fundamentada en las características más relevantes que determinan el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales, que fomentan la existencia de una comunicación flexible, una imagen favorable de la organización, que estimula su desarrollo, así como, el valor y la importancia de la comunicación en la organización. Esto puede apreciarse en la toma de decisiones diarias ante situaciones críticas o de conflictos que se tomen.

Otro de los investigadores es Márquez quien realizó una investigación en servicio de salud, utilizando los modelos propuestos para el diagnóstico de una organización, con el fin de desarrollar un modelo de integración docencia-servicio que permitiera el diseño e instrumentación de estrategias de cambio en instituciones de atención primaria de salud, cuyos resultados fundamentales fueron proponer nuevas formas de organización del trabajo, aumento del compromiso de cada trabajador con la institución, participación de los trabajadores en la toma de decisiones en sus departamentos.

Existen otros sectores que se interesan en el proceso de los estudios de clima organizacional tal es el caso de la industria hotelera, el transporte, las comunicaciones, en la construcción, el agropecuario entre otros. Sus principales

aportes están en el diseño de procedimientos y estudios de caso con diferentes temas entre los que se encuentran:

- Estudio del clima organizacional en un Centro de Telecomunicaciones de ETECSA
- Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional en el área de Salud Pública
- Estudio sobre relaciones entre variables de clima organizacional en el sector agropecuario
- Estudio del impacto de la motivación para dirigir en las dimensiones del clima organizacional en el área del turismo
- El clima organizacional en la Editorial Ciencias Médicas a partir del análisis de dos de sus dimensiones
- Un estudio del clima organizacional en organizaciones cubanas. Caso banco cubano oriental
- Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización en el área de salud
- El impacto de los estilos de comunicación de los directivos en algunas dimensiones del clima organizacional en un grupo hotelero
- Acciones encaminadas a mejorar la percepción del clima en la Unión Eléctrica.

En la actualidad los empresarios cubanos sienten la necesidad de incorporar en su quehacer diario, herramientas que le permitan tomar decisiones en función del éxito de las organizaciones y el avance económico, productivo y social del país.

En la OSDE LABIOFAM se comienzan a dar los primeros pasos de investigaciones relacionados con el clima organizacional en algunas empresas, no teniendo como precedente ninguna en la oficina central, a pesar de reconocer la necesidad e importancia de los mismos. Por lo que se hace necesario desarrollar estos estudios para conocer si la organización está preparada para los cambios que a nivel empresarial trae consigo el proceso de actualización del modelo económico y social.

En la entidad no existe una herramienta de trabajo que permita evaluar las

fuentes de conflictos e insatisfacción que muestran los trabajadores, desencadenando actitudes negativas. Además no se tiene diseñado un sistema de advertencia o un programa de mejora para cambiar dichas manifestaciones.

Por entrevistas realizadas a los directivos y trabajadores de la oficina central se conoció que en el año 2014, al producirse el cambio del director general del grupo empresarial, este hecho tuvo un impacto negativo en el quehacer de la organización, trayendo consigo un aumento de las tensiones hacia lo interno de la organización y modificó la relación del Grupo con sus diferentes públicos estratégicos. Todo ello generó en los trabajadores señales de inseguridad, descontento, falta de claridad organizacional, condicionó cambios de métodos y estilos de dirección, que trajo consigo incertidumbres, desconfianza y desmotivación en los colectivos laborales, entre otras.

A pesar de que estos sucesos se produjeron hace varios años, todavía tienen un efecto negativo que condiciona el quehacer de la organización y se refleja en los problemas con los estilos de liderazgo de los jefes de áreas, las relaciones interpersonales, la motivación, el trabajo en equipo, la participación en la toma de decisiones importantes, por lo que una parte importante de las insatisfacciones aparentemente son resultado de la forma en que los directivos conducen los grupos y por las inadecuadas relaciones existentes en los colectivos laborales.

Sin embargo, no se ha realizado ninguna investigación de clima organizacional que permita tener una visión de las percepciones que tienen los trabajadores, asociados al liderazgo del director general, comunicación, participación, relaciones interpersonales, trabajo en equipo, compromiso, cambios externos entre otras variables para poder incidir en las mismas y mejorar el clima organizacional.

## **CAPÍTULO 2. PROCEDIMIENTO PARA LA MEDICIÓN Y MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA CENTRAL DE LA OSDE LABIOFAM**

### **2.1 Caracterización de la OSDE LABIOFAM y su oficina central**

El Grupo Empresarial LABIOFAM surgió como entidad en la década de los años 60, producto del desabastecimiento de vacunas y medicamentos y a 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 cuyos orígenes se establecen en los primeros años de la década del 90.

Con el decursar del tiempo y ante los cambios de la economía mundial y los altibajos del comercio internacional, se diseña una estrategia de diversificación, desarrollando las bases para otras producciones como:

- Exportaciones de bienes y servicios
- Bioplaguicidas para el control de epidemias y enfermedades
- Bioplaguicidas y biofertilizantes para la agricultura
- Suplementos dietéticos de origen natural
- Medicamentos para la salud humana
- Alimentos
- Cosméticos
- Proyectos y construcción de Plantas biotecnológicas
- Productos para la higiene y limpieza.

En el transcurso de los años la organización ha crecido en cuanto a producciones y tecnologías. En la década del 60 apenas alcanzaba 80 tecnologías de producción, ya en el 2015 son más de 425 las que conforman nuestra cartera. Aparejado con un crecimiento en las producciones, los servicios y las exportaciones se desarrolla la actividad innovadora, la investigación y desarrollo.

El Grupo Empresarial tiene carácter nacional. Su sistema organizativo se estructura en empresas productoras, comercializadoras y de servicios, dedicadas a la investigación, desarrollo, producción y comercialización de vacunas y medicamentos para la masa ganadera y cuenta con una amplia gama de productos biológicos, farmacéuticos, bioplaguicidas para la salud pública y



bioplaguicidas y biofertilizantes para la agricultura, productos naturales para uso humano como alimentos y suplementos dietéticos.

Además produce envases plásticos para cubrir sus necesidades y ofertar a otros, así como produce una amplia gama de productos de aseo personal, de higiene y limpieza tanto doméstica como industrial para satisfacer las más amplias necesidades.

Arduo y sostenido trabajo signa el largo camino recorrido por una institución científica cubana que hoy muestra, entre sus muchos logros, el proveer de medicamentos y vacunas al 98 % de la masa animal. Además ha hecho posible la erradicación de numerosas enfermedades y plagas en el campo de la veterinaria, lo cual repercute favorablemente en el sector económico. Esta estrategia de diversificación de las producciones, la investigación y desarrollo de nuevas producciones y nuevas tecnologías ha logrado la sustitución de importaciones de varios productos fundamentales para el país.

Actualmente se trabaja en 90 proyectos de investigación en las diferentes líneas de productos destacándose el diseño de formulaciones antitumorales a partir de los péptidos desarrollados por métodos de síntesis química y por recombinante. Otro de los proyectos que se reconoce es en los productos naturales para humanos.

En la actualidad son más de 325 especialistas de LABIOFAM que se encuentran aplicando el Programa de control de vectores, lo que ha propiciado el reconocimiento internacional por los organismos facultados de las Naciones Unidas.

El Grupo Empresarial posee 13 empresas. Dentro de ellas se encuentran las dos que responden al esquema de comercio exterior, que son: la Empresa LABIOFAM S.A con ocho sucursales nacionales y dos en el exterior, una en Bolivia y la otra en Ecuador y una oficina de representación en China y la Empresa CATEC (ver anexo 2)

Cuenta con una fuerza laboral de 6 459 trabajadores, de los cuales el 33.6 % lo constituyen los cuadros, el 0.20 % el personal administrativo, el 26.1% los operarios, el 13.4 % el personal de servicios y el 56.7 % los técnicos. Ver figura 1:

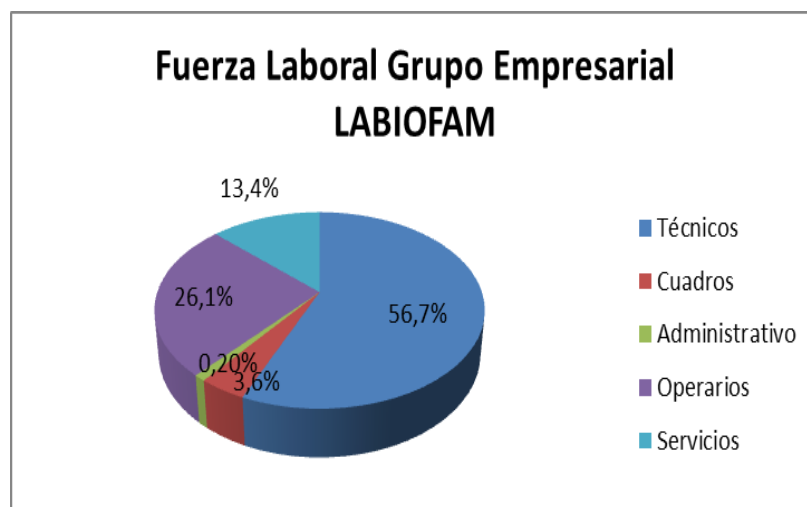


Figura1. Fuerza laboral OSDE LABIOFAM

### **Misión**

“Gestionar a ciclo completo una cadena de valor de productos biológicos, farmacéuticos, naturales y químicos para uso animal y humano, contando para ello con un capital humano altamente profesional”

### **Visión hasta 2020**

“Somos LABIOFAM, Grupo Empresarial de clase mundial, líderes en el desarrollo, producción y comercialización de productos biológicos, farmacéuticos, naturales y químicos para uso animal y humano”.

### **Principales clientes**

Los principales clientes del Grupo Empresarial son la OSDE Agrícola y la OSDE ganadera; ambos pertenecientes al Ministerio de la Agricultura (MINAG). Igualmente suministra productos químicos y yogurt a la cadena de hoteles que forman parte del Ministerio de Turismo (MINTUR), al tiempo que establece relaciones comerciales con el Ministerio del Interior (MININT) y el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR).

También tiene al Ministerio de Comercio Interior (MINCIN), abasteciendo a la cadena de Tiendas Recaudadoras de Divisas (TRD) y al Ministerio de Salud Pública (MINSAP), garantizando la sostenibilidad ambiental con el uso de bioplaguicidas y otros productos. Además suministran medicamentos biológicos y veterinarios a la red de farmacias que pertenecen a la Empresa de Comercio de Medicamentos (EMCOMED).

El Grupo cuenta con un manual de comunicación donde se reflejan los valores compartidos que debe caracterizar a un trabajador de la organización y en correspondencia con la política establecida en el país. (ver anexo 3)

### **Caracterización oficina central**

A tono con el proceso de perfeccionamiento empresarial y teniendo como base legal el Decreto Ley 252 del 2007 y el Decreto 281 del mismo año, de los Consejos de Estados y de Ministros respectivamente, donde se establecen la continuidad y los nuevos requerimientos del perfeccionamiento para las empresas cubanas, que conforman, en los momentos actuales, lo que se ha dado en denominar el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.

El 1ro de febrero de 2016, el Grupo Empresarial comienza a funcionar como Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE), quedando constituida la Oficina Central del Grupo. Ella representa una entidad en sí misma al contar con una estructura y un objeto empresarial propio.

### **Objeto social**

Dirigir, supervisar, controlar y evaluar los resultados técnicos, productivos, económicos y financieros, de recursos humanos y comerciales, así como la administración financiera de las entidades que se le integran.

### **Estructura organizativa**

A partir de la reciente creación y las adecuaciones estructurales que se realizan, el organigrama de la institución estudiada está compuesto por una presidencia a la cual se le subordinan directamente cuatro departamentos independientes y nueve direcciones funcionales. (ver anexo 4)

### **Capital humano**

La plantilla actual cuenta con 199 trabajadores de 237 aprobada, para un 83.9 % de completamiento (ver anexo 5). De ellos 141 son mujeres lo que representa el 71 % del total de trabajadores. Poseen nivel superior 171 para un 86% y 28 nivel medio superior para un 14 %. Como se puede apreciar en la figura.

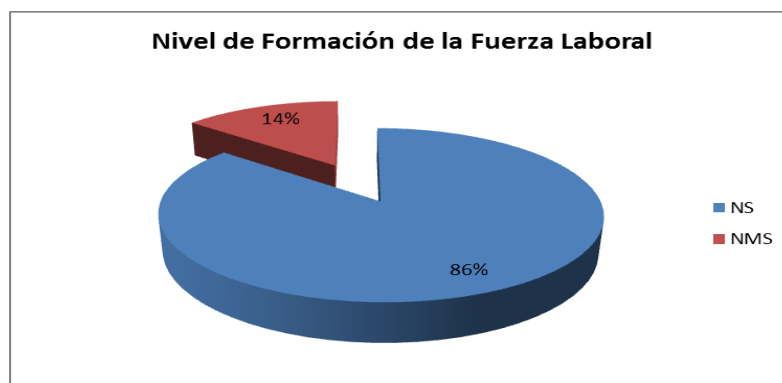


Figura 2. Nivel de formación

Están distribuidos por categoría ocupacional de la manera siguiente: cuadros directivos 17, cuadros ejecutivos 10, técnicos 171 y operario 1, como se muestra en la figura 3

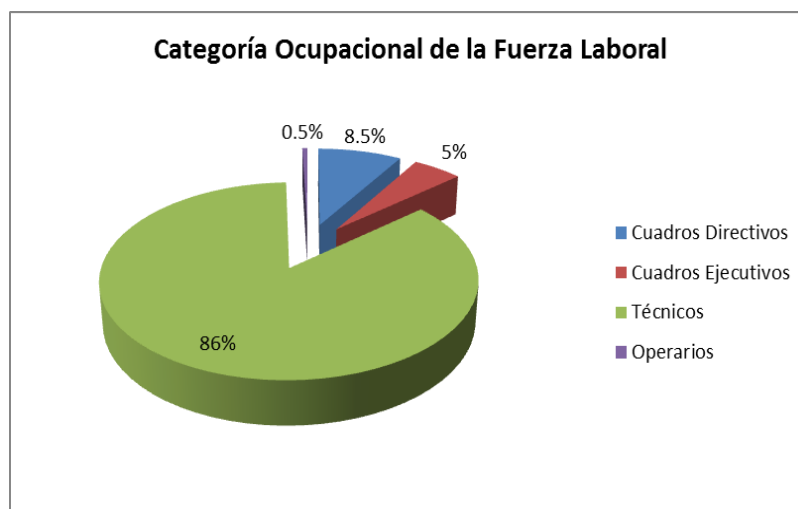


Figura 3. Categoría ocupacional

Se cuenta con un potencial científico de siete máster y dos doctores en ciencias de determinada especialidad. Según categoría docente tres son titulares, dos son auxiliares y un instructor. Actualmente se encuentran cursando estudios de superación posgraduada 19 en maestrías y 10 en postgrados.

Tiene asignado 10 jóvenes recién graduados en especialidades a fines con las actividades de la oficina central. Para el período 2018-2026 se ha estimado una demanda de fuerza de siete recién graduados de nivel superior en los perfiles asociados a los procesos de la organización.

Con relación a la composición por edades, como se puede apreciar en la figura 4, predominan los trabajadores en un rango de edades menores de 30 años (32 %) y desde 31 a 40 años (25 %) lo cual es favorable ya que se cuenta con una fuerza de trabajo relativamente joven.

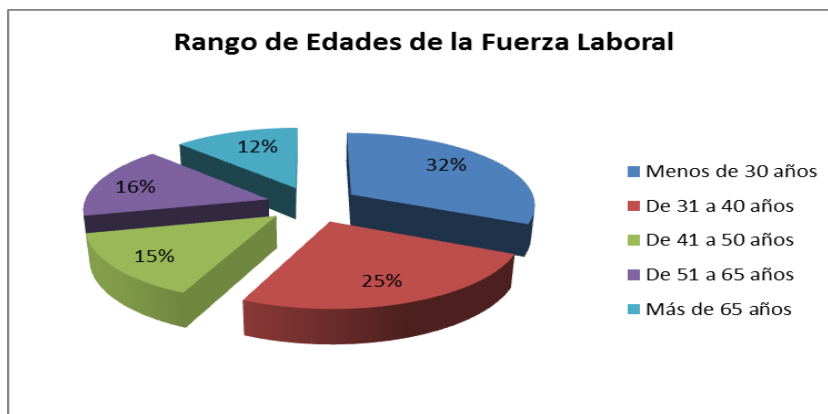


Figura 4. Composición por edades

La mayoría de los trabajadores que hoy integran la Oficina Central ya formaban parte del colectivo del Grupo Empresarial, solo que ahora asumen otras responsabilidades y pasan a constituir una organización de nuevo tipo. En cuanto a las organizaciones políticas y de masas están constituidas y funcionan como corresponde.

## **2.2 Diseño del procedimiento para la medición y mejora del clima organizacional en la oficina central de la OSDE LABIOFAM**

En este epígrafe se describe el procedimiento propuesto por la autora, constituyendo una vía eficaz para identificar los principales problemas que afectan a la organización y proponer soluciones a las deficiencias detectadas. Este procedimiento se fundamenta en los diversos enfoques, teorías y estudios recogidos en el capítulo I. El mismo está compuesto por siete pasos (ver figura 5) que serán descritos a continuación.

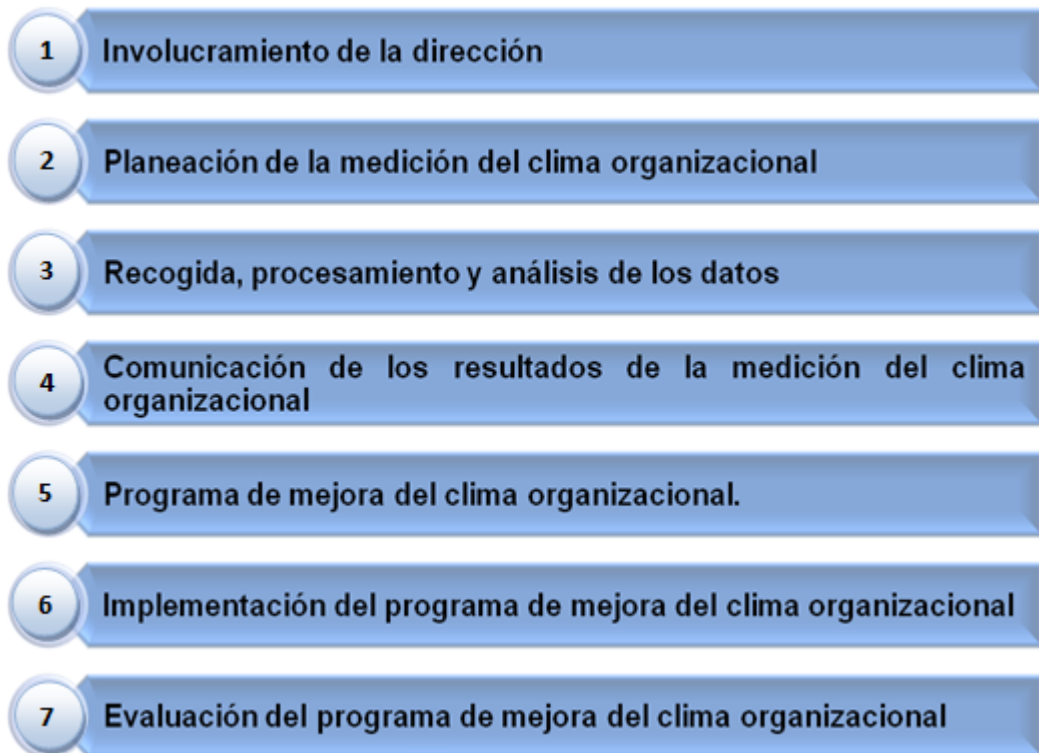


Figura 5. Pasos del procedimiento para la medición y mejora del clima organizacional

**Paso 1. Involucramiento de la dirección**

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

**Métodos y herramientas:** trabajo en grupo

**Proceder:** El desarrollo de esta fase sienta las bases para la posterior aplicación del procedimiento pues de este depende gran parte del éxito futuro del estudio. Es necesario primeramente reunirse con la máxima dirección de la Oficina Central, 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 deriven 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.

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

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

Métodos y herramientas: trabajo en equipo, revisión de documentos y encuestas

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

Objetivo del estudio:

Realizar un estudio sobre la medición del clima organizacional en la oficina central de la OSDE LABIOFAM.

Para el estudio del clima organizacional

Selección de la muestra:

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

Período de tiempo en que se realizará el estudio:

De mayo a junio del 2016, se recopilará la información a través del instrumento seleccionado.

Instrumento de evaluación del clima organizacional: diseño, fiabilidad y validez

El instrumento diseñado para evaluar el clima organizacional también se construye a partir de los análisis teóricos y metodológicos realizados anteriormente. (ver anexo 6)

El mismo tiene como objetivo evaluar el clima de las áreas y de la organización a partir de 16 variables, tanto objetivas como subjetivas, distribuidas en dos dimensiones fundamentales. Para ello emplea preguntas cerradas, utilizando la

escala de Likert. A continuación se muestran las dimensiones y variables que considera este instrumento y su operacionalización.

Dimensión grupal:

- 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
- relaciones interpersonales: percepción sobre la calidad de las relaciones interpersonales entre los trabajadores del mismo departamento
- claridad organizacional: percepción sobre el grado de claridad que tienen los trabajadores de la razón de ser y los objetivos de la organización y de su área y cómo sus tareas tributan al logro de estos objetivos, de igual forma, claridad en los roles que desempeñan cada uno para el éxito de la organización
- 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
- participación: percepción sobre el grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones y la fijación de metas y objetivos de trabajo
- comunicación: percepción sobre cómo se dan los procesos de comunicación en la organización y si estos contribuyen al logro de las metas trazadas
- apoyo: percepción del trabajador sobre el apoyo que recibe de su jefe, sus compañeros de trabajo, de la organización y de otras áreas
- evaluaciones: percepción sobre la forma en que las evaluaciones se vinculan con el desempeño y si estas son consideradas adecuadas, justas y estimulan los comportamientos deseados
- 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.



Dimensión organizacional y del entorno:

- liderazgo del director general: 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
- relaciones inter grupales: percepción sobre la calidad de las relaciones inter grupales en la organización
- 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
- condiciones de 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
- 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
- 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
- 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)

Las matrices de datos se introducen en el programa estadístico SPSS versión 20.0 (2011) para realizar los análisis correspondientes. Primero se comprueba la fiabilidad del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un resultado de 0,866, lo que indica que dicho instrumento es fiable con las variables que mide y que lo hace con precisión. Seguidamente se comprueba la validez de este a través del coeficiente KMO alcanzándose un resultado de 0,755

y la prueba de esfericidad de Bartlett que arroja un nivel de significación de 0,00, lo que demuestra que el test mide realmente las variables seleccionadas.

Una vez demostrada la fiabilidad y validez del instrumento se procede a realizar el análisis de las variables en cada una de sus dimensiones.

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

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

**Métodos y herramientas:** métodos matemáticos y estadísticos mediante la utilización del software SPSS y el Microsoft Excel

**Proceder:**

Momento en que se realizará el trabajo de campo para la recogida de los datos y una vez que han sido recopilados los datos, se pasa a la organización, análisis y examen de los mismos para su posterior procesamiento, donde será necesario la confección del libro de código (refleja las preguntas, variables y sus categorías de respuesta) y la matriz de datos (refleja el conteo de frecuencias según las unidades de observación y variables analizadas). Seguidamente se realizan los análisis estadísticos correspondientes.

Para realizar el análisis de los resultados, se utiliza como estadístico descriptivo la mediana para evaluar el comportamiento de las variables estudiadas, pues la escala utilizada en el cuestionario de clima organizacional es ordinal como se muestra en la tabla 1, dividida en tres categorías.

Tabla 1. Escala de evaluación del clima organizacional

| <b>Escala</b> | <b>Evaluación</b> |
|---------------|-------------------|
| De 1,0 a 2,9  | Desfavorable      |
| De 3,0 a 3,8  | Medio             |
| De 3,9 a 5,0  | Favorable         |

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

**Objetivo:** Mostrar los principales resultados derivados del análisis del clima organizacional.

**Métodos y herramientas:** trabajo en equipo

**Proceder:**

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

Paso 5. Programa de mejora del clima organizacional.

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

Métodos y herramientas: revisión de documentos, trabajo en grupo

Proceder:

A partir del paso anterior, se desarrollara un programa para mejorar las deficiencias encontradas, definiendo objetivos o metas y acciones a seguir por la organización. Las recomendaciones estarán referidas a todas las variables ya que se debe trabajar con las que tienen un comportamiento favorable y las que están en un punto medio o desfavorable.

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

Este programa de mejora del clima organizacional debe incluir su objetivo general, la acción a realizar, resultados esperados, los responsables, los recursos necesarios para desarrollarlo y las forma de evaluación concebida.

Paso 6. Implementación del programa de mejora del clima organizacional

Objetivos: Implementar el programa de mejora del clima organizacional

Métodos y herramientas: trabajo en grupo

Proceder:

Ejecutar lo establecido en el programa para lograr la mejora esperada. Teniendo en cuenta que con la aplicación del mismo la organización puede contar con un liderazgo más efectivo, propiciar la participación de todos los miembros, entrenar en los puestos de trabajo clave a los más afectados, desarrollar la comunicación efectiva para posibilitar el cambio. Además de potenciar las relaciones intergrupales en la búsqueda de oportunidades para la organización.

Paso 7. Evaluación del Programa de mejora del clima organizacional

Objetivos: Evaluar si se producen transformaciones y con ello, la mejora del clima organizacional.

Métodos y herramientas: trabajo en grupo, revisión de documentos

Proceder:

Para la medición de las transformaciones en el corto plazo se considera cómo los trabajadores han introducido en su quehacer diario, las acciones de mejora del clima organizacional.

Para la medición de las transformaciones en el mediano y largo plazo se considerará evaluar cómo los trabajadores han estabilizado en su quehacer diario la mejora del clima organizacional.

### **2.3 Aplicación del procedimiento para la medición y mejora del clima organizacional en la oficina central de la OSDE LABIOFAM**

A continuación se muestran los resultados luego de aplicado el procedimiento descrito en el epígrafe anterior en la oficina central del OSDE LABIOFAM

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

Se escogió para la realización de este estudio la oficina central de la OSDE LABIOFAM, lugar donde se trazan las políticas y proyecciones del grupo. Además una vez aplicado en la misma se puede implementar en todas las empresas y sucursales.

Se explicó a los funcionarios durante una sesión de trabajo, cuáles eran los objetivos y el alcance del procedimiento, cómo llevarlo a cabo, las técnicas a utilizar y las repercusiones positivas de 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 correspondiente y compromiso con la tarea.

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

Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación identificado como medir y mejorar el clima organizacional se realizó el trabajo de campo para la aplicación del cuestionario a los trabajadores seleccionados y la recolección de los datos, durante el período de un mes. Se tuvo en cuenta como población los trabajadores de la OSDE LABIOFAM y como muestra los de la oficina central.

Se seleccionó una muestra de 122 trabajadores de todas las áreas de trabajo.

A continuación se describe la muestra seleccionada para aplicar el cuestionario diseñado en la tabla 2.

Tabla 2. Composición de la muestra seleccionada

| <b>Características</b>           |                    | <b>Cantidad</b> |
|----------------------------------|--------------------|-----------------|
| <b>Categoría ocupacional</b>     | Cuadros            | <b>20</b>       |
|                                  | Técnico            | <b>102</b>      |
|                                  | Servicio           | –               |
|                                  | Operario           | –               |
| <b>Sexo</b>                      | Femenino           | <b>78</b>       |
|                                  | Masculino          | <b>44</b>       |
| <b>Edad</b>                      | Menores de 25 años | <b>2</b>        |
|                                  | Entre 26 y 39 años | <b>47</b>       |
|                                  | Entre 40 y 55 años | <b>45</b>       |
|                                  | Más de 55 años     | <b>28</b>       |
| <b>Permanencia en la entidad</b> | Menos de 1 año     | <b>12</b>       |
|                                  | Entre 1 y 5 años   | <b>50</b>       |
|                                  | Más de 10 años.    | <b>17</b>       |
| <b>Total</b>                     |                    | <b>122</b>      |

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

Una vez culminado el trabajo de campo y confeccionado el libro de código en el software Microsoft Excel se elabora la matriz de datos que refleja 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. Luego esta matriz se introduce en el programa estadístico SPSS v. 20 (2011) para realizar los análisis correspondientes.

Para realizar el análisis de los resultados se utilizó como estadístico descriptivo la mediana para evaluar el comportamiento de las variables estudiadas en correspondencia con las preguntas. (ver anexo 7)

Los resultados de la evaluación del clima organizacional se reflejan en la tabla 3:

Tabla 3. Medianas de las variables analizadas en la organización en la evaluación del clima organizacional

| Variables                                     | Mediana |
|---|---------|
| <b>Dimensión grupal</b>                       |         |
| Liderazgo del jefe de área                    | 4       |
| Relaciones interpersonales                    | 4       |
| Claridad organizacional                       | 5       |
| Trabajo en equipo                             | 5       |
| Participación                                 | 5       |
| Comunicación                                  | 4       |
| Apoyo   | 4       |
| Evaluaciones                                  | 5       |
| Recompensas                                   | 4       |
| <b>Dimensión organizacional y del entorno</b> |         |
| Liderazgo del director general                | 3       |
| Relaciones inter grupales                     | 3       |
| Desarrollo de carrera                         | 4       |
| Condiciones de trabajo                        | 3       |
| Seguridad laboral                             | 4       |
| Compromiso                                    | 5       |
| Cambios externos                              | 3       |
| Evaluación general                            | 4       |

### **Evaluación general del clima organizacional en la entidad**

El clima organizacional en la oficina central es evaluado de favorable, al alcanzar el 43% de las variables una puntuación de cuatro. De ellas, las mejores evaluadas con un 31% son las relaciones interpersonales, claridad organizacional, trabajo en equipo, participación, evaluaciones y compromiso. Dentro de las variables que se encuentran con un comportamiento medio para un 25% están el liderazgo del director general, condiciones de trabajo, relaciones intergrupales y cambios externos.

Los resultados arrojados en el indicador liderazgo del jefe de área fueron favorables. Entre las cualidades más reiteradas que poseen los líderes formales de la oficina central se encuentran: la honestidad y sencillez así como su operatividad y dinamismo para responder ante las tareas más urgentes. Además, se caracterizan por poseer habilidades para el mando y creatividad. Estas cualidades les permiten organizar, supervisar, motivar, generar confianza entre las personas a quienes dirigen y tomar la iniciativa ofreciendo respuestas novedosas ante situaciones que surgen.

En cuanto a las relaciones interpersonales esta variable tuvo un comportamiento favorable ya que se considera que deben ser estrechas basadas en el respeto mutuo, la solidaridad, el compañerismo y el humanismo, pues ellas permiten crear un clima de trabajo armónico en el que los miembros de la institución pueden comunicarse de forma efectiva, participar, socializar sus intereses y resolver los conflictos de forma colectiva.

Además existen relaciones adecuadas entre los jefes y subordinados, reconociéndose en estos directivos, rasgos de liderazgo que permiten lograr motivar al resto de los trabajadores y conducirlos hacia la realización exitosa de las tareas.

En cuanto al trabajo en equipo los encuestados tienen una percepción favorable ya que se evidencia un 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.

También existe claridad organizacional sobre la institución la cual está mediada por las modificaciones que enfrenta la oficina central en la actualidad. Los trabajadores dominan los objetivos de la organización y de su área y cómo sus tareas tributan al logro de estos objetivos, de igual forma, tienen claridad en los roles que desempeñan cada uno para el éxito de la organización.

Sobre el grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones y la fijación de metas y objetivos de trabajo tuvo una evaluación favorable ya que la organización tiene en cuenta el criterio de los trabajadores, su aporte en la confección de los planes de trabajo, así como en asuntos importantes de la

misma, que requieren procesos de toma de decisiones y el análisis de las proyecciones a corto, mediana y largo plazo.

Existe una adecuada comunicación entre el jefe de área y los subordinados, o sea, la comunicación vertical tanto ascendente como descendente, no comportándose de igual forma entre las direcciones, ni entre los miembros de un grupo, no se logra una comunicación horizontal efectiva, ya que existen dificultades en la decodificación del mensaje por el receptor, lo que a su vez obstaculiza la retroalimentación entre los implicados generando conflictos.

Relacionado con el apoyo que recibe el trabajador de su jefe, sus compañeros de trabajo, de la organización y de otras áreas, la percepción es favorable. Esto se debe a que el directivo apoya a sus subordinados en las decisiones que se toman, llegando a un consenso en las mismas, lo cual repercute en los logros de la organización, a través del aporte individual y colectivo.

En cuanto a las evaluaciones de los trabajadores se realiza de forma constructiva, justa, equitativa, estimulando de esta forma el comportamiento adecuado de los trabajadores. Se tiene en cuenta la participación de los mismos en las tareas individuales y colectivas.

Además se estimula y reconoce moralmente a los trabajadores ya sea por el cumplimiento de su trabajo, por el aporte realizado en los logros y metas alcanzadas por la organización, así como por obtener resultados satisfactorios que repercute en la imagen y el prestigio tanto nacional como internacional de la organización.

La variable referida al liderazgo del Director General obtuvo un comportamiento medio. Los encuestados señalan que los líderes deben tener la experiencia suficiente para realizar su trabajo, no ocurriendo así en la organización ya que el Presidente, que es de recién incorporación, a pesar de que su perfil profesional es a fin a la actividad que realiza, no tiene la experiencia suficiente en el proceso de producción de medicamentos veterinarios y otras producciones claves que desarrolla la entidad, limitando su actividad de dirección así como su tratamiento con el esquema externo.

También los encuestados consideran que existen personas mejores preparadas que el Presidente para ocupar su cargo ya que refieren que los distingue su



exigencia, preocupación, profesionalidad, confianza, consagración, eficiencia y laboriosidad, así como su capacidad para llegar al colectivo y crear las condiciones para que este responda y forme parte de la búsqueda de soluciones.

La variable relaciones intergrupales obtuvo una puntuación media, aún no se logra la integración en el sistema de dirección de la organización, o sea, se trabaja por el logro de los objetivos pero no están coordinadas e integradas. Como se explicó en el análisis de la variable de comunicación es muy poca la retroalimentación entre las áreas, a partir de que no se alcanza la coordinación y la complementariedad entre las mismas, o sea, no se logra la sinergia grupal.

En torno al desarrollo de carreras tuvo una percepción favorable, manifiestan sentirse realizados profesionalmente con su trabajo en la oficina central, consideran que es un puesto laboral en el que pueden desarrollar su ingenio y creatividad, cada persona en la institución realiza su trabajo con gusto, comparte los logros individuales con los compañeros de su dirección y se preocupa por conocer en profundidad la actividad en función de lograr un mejor desempeño. Para ello se proyecta cada año un plan de preparación de manera individual y colectiva, en función de las necesidades y proyecciones tanto de la organización como de los trabajadores, el cual supera las acciones planificadas a partir de los cambios que se generan con el perfeccionamiento o mejora de los diferentes procesos de la organización.

Con respecto a la variable condiciones de trabajo esta obtuvo una puntuación media. Esto se debe a que existen dificultades con la distribución del personal por oficina, existiendo hacinamiento en los locales y la dispersión de algunas direcciones que se encuentran distantes del área donde radica el edificio de la oficina central. Referidos a la atención del personal hay ciertas insatisfacciones asociadas al déficit de recursos materiales para el desempeño, relacionado a medios de cómputos, acceso a Internet, mobiliaria, transportación asignada climatización así como la asignación de recursos de protocolo para la atención a visitantes de provincias y otros organismo.

En cuanto a la seguridad laboral, esta variable obtuvo una calificación favorable ya que en la entidad se trabaja en la evaluación de los riesgos laborales, la declaración de las áreas protegidas y el uso de la ropa y calzado.

Se reporta un alto grado de compromiso individual y grupal, así como lealtad a la organización, en mantener los resultados obtenidos durante la trayectoria y crecimiento de la organización, continuar comprometidos con la calidad de los productos y servicios que se ofrecen, así como la eficiencia y eficacia de los procesos.

Referido a la variable cambios externos obtuvo una evaluación media. Esto se debe a que se produjo un choque cultural, cambios drásticos ocurridos en la organización, o sea, la liberación del director general y del director adjunto y la incorporación del presidente y el vicepresidente primero que no formaban parte de la reserva de la entidad, trayendo consigo una resistencia a la aceptación del proceso de cambio hasta la actualidad, una reacción de inseguridad, ansiedad y confusión por una situación nueva, que genera cambios en los métodos y estilos de dirección, en la forma de gestión y en la solución de problemas.

Sin embargo se percibe que los miembros de la organización no exteriorizan la incertidumbre que ha generado este cambio. En este aspecto los directivos de la entidad han jugado un papel fundamental en el manejo de las dificultades que ha ocasionado los cambios que enfrenta la organización, aprovechando los escenarios adecuados para persuadir a los trabajadores y mantener el sentido de pertenencia y compromiso con la organización. Además se ha trabajado por mantener el vínculo con los principales proveedores y mantener la posición en el mercado nacional e internacional.

### **Análisis por áreas, dimensiones y variables**

Los resultados obtenidos en la dimensión grupal por áreas, se aprecian en la tabla siguiente.

| Áreas | Dimensión Grupal    |                            |                         |                   |               |              |       |              |             |
|-------|---------------------|----------------------------|-------------------------|-------------------|---------------|--------------|-------|--------------|-------------|
|       | Liderazgo jefe área | Relaciones interpersonales | Claridad organizacional | Trabajo en equipo | Participación | Comunicación | Apoyo | Evaluaciones | Recompensas |
|       |                     |                            |                         |                   |               |              |       |              |             |

|                                   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|-----------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| <b>Presidencia</b>                | 4   | 4,5 | 5   | 5   | 4,5 | 4,5 | 4,5 | 4,5 | 5   |
| <b>Economía</b>                   | 4,5 | 4   | 5   | 4,5 | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   |
| <b>Negocio</b>                    | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   |
| <b>Gestión del capital humano</b> | 4   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   |
| <b>Cuadro</b>                     | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   |
| <b>Defensa</b>                    | 4,5 | 5   | 5   | 5   | 4,5 | 5   | 5   | 5   | 5   |
| <b>Jurídico</b>                   | 4   | 4,5 | 5   | 5   | 5   | 4,5 | 4,5 | 4,5 | 5   |
| <b>Calidad</b>                    | 3   | 3   | 4,5 | 3,5 | 2,5 | 3   | 3   | 2,5 | 3,5 |
| <b>Estrategia</b>                 | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4,5 | 4   | 4,5 | 4,5 |
| <b>Ingeniería</b>                 | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4,5 | 4   | 5   | 4   |
| <b>Puesto de Dirección</b>        | 4   | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4,5 | 4   |
| <b>Supervisión</b>                | 3,5 | 4   | 5   | 4   | 3   | 4   | 4   | 3,5 | 3   |
| <b>Inversiones</b>                | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   |
| <b>UAI</b>                        | 3   | 3   | 4,5 | 3,5 | 3   | 3,5 | 3,5 | 3   | 4   |
| <b>Tesorería</b>                  | 4   | 3,5 | 4   | 3,5 | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   |
| <b>Evaluación general</b>         | 4   | 4   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 4   |

Tabla 4. Medianas de las variables consideradas en la dimensión grupal

Este análisis de la dimensión grupal muestra:

**Presidencia:** El 98% de las variables tienen una puntuación favorable, se destacan la claridad organizacional, el trabajo en equipo y las recompensas. Además es una de las mejores áreas evaluadas en esta dimensión.

**Economía:** Los trabajadores concuerdan en recibir un trato respetuoso de parte de sus jefes, lo cual favorece las relaciones laborales de entendimiento y cooperación en el colectivo. Considera tener una buena retribución económica por las funciones que realizan.

**Negocios:** Existe una adecuada comunicación entre el jefe de área y los subordinados, o sea, la comunicación vertical tanto ascendente como descendente. Se evidencia un grado de cohesión del grupo y sobre la forma en que se estimula y realiza el trabajo en equipo para el logro de las tareas, la

solución de problemas y la búsqueda de oportunidades. Tienen claridad en los roles que desempeñan cada miembro para el éxito de la organización.

Gestión del capital humano: Existen relaciones adecuadas entre los jefes y subordinados, reconociéndose en este directivo, rasgos de liderazgo que permiten lograr motivar al resto de los trabajadores y conducirlos hacia la ejecución exitosa de las tareas. En este colectivo se refleja buena comunicación, participación efectiva, socializan sus intereses y resuelven los conflictos de forma colectiva.

Departamento de Cuadros: Más del 90% de las variables evaluadas son favorables. En esta área los trabajadores son personas comprometidas y que comprometen al grupo, basan sus relaciones interpersonales en la confianza y el respeto, se evidencia el estilo colaborativo, existe correspondencia entre los objetivos individuales de los trabajadores y los de la institución. Además reflejan el trabajo en equipo y el apoyo entre ellos.

Defensa y Jurídico: El 95% de las variables consideradas en esta dimensión han sido valoradas con altas puntuaciones, lo que demuestra que los trabajadores consideran a su jefe como líder, existen buenas relaciones interpersonales, reflejan tener precisión en los objetivos del área, la misión de la organización y cómo sus actividades tributan a los resultados del área y de la organización, se sienten apoyados por sus jefes y por los otros trabajadores del área, trabajan en equipo, están conformes con la forma en que son estimulados. Refieren tener buena comunicación en el equipo de trabajo, consideran que son recompensados adecuadamente y justa las evaluaciones que le realizan.

Inversiones y Estrategia: En estas direcciones más del 80% de las variables obtuvo el máximo de puntuación. El grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones y la fijación de metas y objetivos de trabajo tuvo una evaluación favorable. Consideran correcta las evaluaciones que le realizan así como con las recompensas obtenidas.

Ingeniería: Los trabajadores consideran al jefe como líder, existe claridad de cómo sus tareas tributan al logro de los objetivos de la organización. Se estimula y realiza el trabajo en equipo para la búsqueda de oportunidades. Es un área que se destaca por el apoyo que reciben del jefe y entre los compañeros incidiendo en la buena comunicación.

Áreas con problemas:

**Calidad:** En esta área más del 60% de las variables tienen una puntuación media. Consideran que no se les da la participación a los trabajadores en la toma de decisiones y en la fijación de metas y objetivos de trabajo. Refleja un comportamiento desfavorable la variable evaluación, por lo que el colectivo no está conforme como se aplica. Poseen un comportamiento medio las variables liderazgo del jefe de área, relaciones interpersonales y apoyo, sienten falta de apoyo de sus compañeros de trabajo, además se refleja presencia de conflictos y la falta de cooperación.

**Supervisión:** Los trabajadores perciben que el grado de participación en la toma de decisiones es limitada obtuvo una puntuación de 3. Las evaluaciones que se les realizan no son justas en algunas ocasiones, incidiendo en el comportamiento del grupo de trabajo. Se aprecia que el jefe de área no se percibe con características de líder. En cuanto a la variable recompensa se percibe como media, los trabajadores se sienten pocos estimulados por el trabajo realizado.

**UAI:** En esta área las variables liderazgo del jefe del área, relaciones interpersonales, participación y evaluaciones tienen un comportamiento medio. Las inadecuadas relaciones entre los compañeros del área trae consigo que las tareas se cumplan pero existe cierto descontento en el equipo, la poca atención al trabajador en cuanto a la valoración de su desempeño por parte del jefe trae consigo la evaluación incorrecta y el disgusto de los mismos. Además es poco el grado de participación que tienen los trabajadores en la fijación de metas y objetivos del área. Los trabajadores perciben que existen otras personas más preparadas que el jefe de área para ocupar el cargo.

**Tesorería:** Los trabajadores perciben las relaciones interpersonales, la comunicación y la recompensa con una puntuación media que refleja más del 50%. En esta área existen dificultades en el reconocimiento oportuno por la labor realizada, existe irregularidades en la comunicación entre otras áreas de la organización que inciden en los resultados como dirección.

Por lo que se puede concluir que el comportamiento de esta dimensión grupal fue favorable. Las variables mejores apreciadas por los trabajadores encuestados, fueron claridad organizacional, trabajo en equipo, participación y evaluaciones.

Las que obtuvieron una puntuación media fueron liderazgo del jefe de área, relaciones interpersonales, comunicación, apoyo y recompensa. Resaltar que en la única área donde se obtuvo una puntuación desfavorable es en Calidad en las variables participación y evaluación como se demuestra en el análisis.

Seguidamente se desarrolla el análisis de la dimensión organizacional y del entorno, los que se muestran en la tabla 5.

Tabla 5. Medianas de las variables consideradas en la dimensión organizacional y del entorno.

| Áreas                             | Dimensión Organizacional y del Entorno |                           |                       |                        |                   |            |                  |
|-----------------------------------|--|---------------------------|-----------------------|------------------------|-------------------|------------|------------------|
|                                   | Liderazgo Director general             | Relaciones inter grupales | Desarrollo de carrera | Condiciones de trabajo | Seguridad laboral | Compromiso | Cambios externos |
| <b>Presidencia</b>                | 5                                      | 4                         | 5                     | 4,5                    | 4,5               | 5          | 5                |
| <b>Economía</b>                   | 4                                      | 4                         | 4                     | 3                      | 4                 | 5          | 4                |
| <b>Negocio</b>                    | 3                                      | 3                         | 4                     | 3                      | 3                 | 4          | 3                |
| <b>Gestión del Capital Humano</b> | 3                                      | 3                         | 5                     | 3                      | 5                 | 5          | 3                |
| <b>Cuadros</b>                    | 4                                      | 3                         | 4                     | 3                      | 4                 | 4          | 3                |
| <b>Defensa</b>                    | 3                                      | 3                         | 3,5                   | 3                      | 3,5               | 4          | 4                |
| <b>Jurídico</b>                   | 5                                      | 4                         | 5                     | 4                      | 5                 | 5          | 4,5              |
| <b>Calidad</b>                    | 3                                      | 3                         | 3                     | 2                      | 4,5               | 4,5        | 3                |
| <b>Estrategia</b>                 | 3,5                                    | 4                         | 4,5                   | 3                      | 4,5               | 5          | 3                |
| <b>Ingeniería</b>                 | 3                                      | 3                         | 4                     | 3                      | 3,5               | 4,5        | 3                |
| Áreas                             | Dimensión Organizacional y del Entorno |                           |                       |                        |                   |            |                  |
|                                   | Liderazgo Director general             | Relaciones inter grupales | Desarrollo de carrera | Condiciones de trabajo | Seguridad laboral | Compromiso | Cambios externos |
| <b>Puesto de Dirección</b>        | 3,5                                    | 3                         | 3,5                   | 4                      | 4                 | 4,5        | 3,5              |

|                           |          |          |          |          |          |          |          |
|---------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Supervisión</b>        | 3,5      | 3        | 4        | 3        | 5        | 5        | 3        |
| <b>Inversiones</b>        | 4        | 3        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        |
| <b>UAI</b>                | 2,5      | 3        | 3        | 2,5      | 4        | 4,5      | 3        |
| <b>Tesorería</b>          | 3        | 3,5      | 3        | 2        | 4        | 5        | 3,5      |
| <b>Evaluación general</b> | <b>3</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>3</b> |

En esta dimensión se consideran las variables: liderazgo del director general, relaciones inter grupales, desarrollo de carrera, condiciones de trabajo, seguridad laboral, compromiso y cambios externos. Del análisis de la dimensión organizacional y del entorno se derivan los resultados siguientes:

Áreas con mejor evaluación:

**Presidencia:** El 100 % de las variables analizadas en esta dimensión han sido valoradas con altas puntuaciones. Los trabajadores consideran que el presidente tiene las habilidades y capacidad necesaria para dirigir, se encuentran comprometidos con la organización y valoran de adecuada la seguridad laboral, el desarrollo de carrera, la orientación hacia el cambio, así como las relaciones intergrupales y las condiciones de trabajo.

**Economía:** En esta área más del 80% de las variables obtienen una puntuación favorable excepto en las condiciones de trabajo que se evaluó de media. Los trabajadores perciben que no cuentan con todos los recursos necesarios para desarrollar sus tareas, en función del logro de los objetivos de la organización.

**Gestión del Capital Humano:** En esta área se analizan cuatro variables con una puntuación media y tres de manera favorable. Los trabajadores no están satisfechos con las condiciones laborales que tienen en su oficina, no cuentan con los recursos necesarios para desarrollar sus funciones (transporte asignado a la dirección, climatización y el vestuario). Además perciben que las relaciones intergrupales no están del todo favorables. Otro de los elementos a destacar es el grado de compromiso que se percibe en el colectivo, la seguridad de permanencia y el avance en cuanto al desarrollo profesional de sus miembros, incidiendo favorablemente en el potencial científico que tiene la organización.

**Jurídico:** Los trabajadores reconocen adecuadas las relaciones entre las áreas, se sienten seguros en sus puestos de trabajo y sienten gran compromiso individual y

grupal con el logro de las metas, con la responsabilidad asumida y con el prestigio logrado. Consideran que el director general tiene los conocimientos y la capacidad para dirigir el grupo empresarial. Además reflejan de adecuado el desarrollo de carreras que se fomenta en la organización así como la seguridad laboral que se aprecia.

**Puesto de Dirección e Inversiones:** En ambas áreas se sienten comprometidos tanto individual como grupal con el logro de las metas, tienen una percepción favorable en cuanto a las condiciones y actitudes del director general de dirigir la organización, de igual manera coinciden en destacar las planes de capacitación que se desarrollan por áreas y de manera individual estimulando la superación de los miembros.

**Estrategia y Supervisión:** Los trabajadores de estas áreas coinciden en la percepción favorable en cuanto a la seguridad en los puestos de trabajo, en el control de accidentes, en la prevención de riesgos y las estrategias que se trazan para minimizarlos. Además se destaca el alto grado de compromiso con la organización y la importancia que se le brinda a la preparación del personal

**Áreas con problemas:**

**Negocios:** Los resultados muestran cinco variables evaluadas de media, el liderazgo del director general, las relaciones intergrupales, condiciones de trabajo, seguridad laboral y los cambios externos. Ello se refleja en los conflictos que existen entre las áreas afectando el logro de los resultados, las inadecuadas condiciones de trabajo, el hacinamiento del local y la falta de recursos necesarios para desarrollar las tareas. Además perciben que no se está generando adecuadamente la gestión de la organización, no se aprovechan al máximo las fortalezas en busca de nuevos clientes

**Departamento de Cuadros:** En esta área los trabajadores perciben problemas con las condiciones de trabajo (hacinamiento, falta de climatización, falta de privacidad para discutir temas importantes ya que el local es compartido con otra dirección, falta de transporte asignado y pocos recursos para desarrollar sus funciones. Existen algunas contradicciones en las relaciones intergrupales y los cambios externos obteniendo una puntuación de media.



Calidad: Más del 70 % de las variables son evaluadas con una puntuación media. Donde existen criterios desfavorables es en las condiciones de trabajo (hacinamiento, falta de mobiliario, medios de cómputo, climatización y recursos necesarios para ejecutar las tareas). Se debe destacar que a pesar de tener todos estos problemas los trabajadores tienen un alto compromiso con el trabajo.

UAI: En esta área prevalecen inconformidades con más del 75% de las variables entre ellas las condiciones de trabajo y el liderazgo del director general al ser evaluadas desfavorablemente. Los trabajadores perciben la falta de confort y calidad en las instalaciones, la falta de recursos necesarios para desempeñar sus tareas. Además refieren el poco conocimiento, la falta de habilidades y destrezas del director general para conducir la organización.

Tesorería: En esta dirección los trabajadores perciben como desfavorables las condiciones en las que trabajan (hacinamiento, falta de mobiliario, medios de cómputo y con los recursos). Se percibe diferencias con relación al estilo de liderazgo del director general en la toma de decisiones. El colectivo a pesar de tener esta situación se siente comprometido con la institución.

Luego del análisis realizado, se puede concluir que el comportamiento de esta dimensión organizacional y del entorno fue medio pues solo tres variables obtienen resultados favorables el desarrollo de carreras, la seguridad laboral y el compromiso, el resto se comportó de forma media. Es válido resaltar que en esta dimensión es donde se obtiene los resultados más bajos de todas las variables analizadas, señalando con evaluaciones desfavorables las condiciones de trabajo en el área de Calidad, UAI y Tesorería.

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

Con el propósito de alcanzar el éxito de los objetivos propuestos y un alto grado de participación y compromiso por parte de toda la entidad, se procedió a involucrar en primer lugar a los principales directivos de la organización, para lo cual se reúne al Consejo de Dirección de la OSDE en la que fueron expuestos los objetivos de la investigación y se les explica los resultados positivos y negativos obtenidos hasta el momento.

Aspectos positivos

1. Los trabajadores poseen claridad organizacional
2. Los encuestados sienten un gran compromiso individual y grupal con el logro de las metas
3. Los trabajadores consideran a su jefe de área como líder
4. Refieren tener buena comunicación con el equipo de trabajo y se sienten apoyados por el jefe de área
5. Los trabajadores se sienten recompensados con su labor y justas las evaluaciones que se les realizan
6. Se tiene en cuenta la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y la fijación de metas y objetivos de trabajo
7. Los trabajadores reconocen que en la organización existe una proyección por el desarrollo profesional

#### Aspectos negativos

1. Los trabajadores perciben la falta de confort y no cuentan con todos los medios que necesitan para realizar su trabajo
2. Existen problemas en las relaciones intergrupales entre las áreas.
3. Los trabajadores perciben que existen problemas con el liderazgo del director general debido al poco conocimiento que tiene en la producción de medicamentos veterinarios, el tratamiento en el esquema externo así como los estilos de liderazgo.
4. Los trabajadores perciben que existen irregularidades en la forma de gestión de la organización.

Una vez que se informan estos aspectos se comunica el programa de mejora.

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

**Objetivo del programa:** desarrollar acciones en la organización, de manera que permita corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el clima laboral.

**Contenido a tratar:** el clima organizacional según las variables más afectadas y mantener las que tienen una puntuación teniendo en cuenta sus dimensiones.

**Recursos necesarios para desarrollar las acciones:** Local, medios auxiliares (computadora y data show, otros según necesidades de formación)

#### **Propuesta del programa de mejora para la organización en general**

1. Variables: todas

Acción propuesta:

- Presentar los resultados ante el Consejo de Dirección de la organización para su discusión
- Presentar los resultados en las áreas analizadas.

Resultados esperados:

Promueve el intercambio de criterios y la participación en la solución a los problemas detectados a nivel de Consejo de Dirección y en las áreas

Responsables: Directora Gestión del capital humano y los directores de cada área

Fecha de cumplimiento: Enero 2018

## 2. Variable: liderazgo del jefe de área

Acción propuesta:

- Fortalecer la confianza de los trabajadores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos
- Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.

Resultados esperados: crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y trabajador, y que al mismo tiempo el trabajador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.

Responsables: directores de cada área

Fecha de cumplimiento: según proceda

## 3. Variable: relaciones interpersonales

Acción propuesta:

- Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública
- Celebración de cumpleaños mediante la felicitación oportuna y el estímulo material siempre que sea posible
- Desarrollar actividades culturales, políticas y recreativas con la participación de los trabajadores y familiares.

Resultados esperados: mejorar las relaciones entre los jefes y subordinados y entre las áreas de la oficina central.

Responsables: directores de cada área, secretario general del sindicato, del PCC, la UJC y el especialista de atención al hombre

Fecha de cumplimiento: según proceda

#### 4. Variable: claridad organizacional

Acción propuesta:

- Mantener la comunicación jefe-trabajador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles en función de los resultados de la organización
- Establecimiento de metas individuales, por equipo o por departamento que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.

Resultados esperados: lograr la claridad de los trabajadores en el aporte individual y colectivo por éxito de la organización

Responsables: directores de cada área, secretario general del sindicato, del PCC, la UJC

Fecha de cumplimiento: enero a diciembre 2018

#### 5. Variable: trabajo en equipo

Acción propuesta:

- Fortalecer la identificación del trabajador con su dirección o departamento, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea
- Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los trabajadores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas
- Capacitar a los líderes de las áreas fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo
- Organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo, solidaridad y el humanismo.

Resultados esperados: generar la cohesión del grupo y estimula la búsqueda de soluciones en equipo

Responsables: directores de cada área, secretario general del sindicato, del PCC, la UJC

Fecha de cumplimiento: enero a diciembre 2018

#### 6. Variable: participación

Acción propuesta:

- Proponer una política de puertas abiertas del director de cada área hacia los trabajadores
- Desarrollar la participación creativa de los trabajadores en los eventos de ciencia y técnica, concursos, proyectos de investigación en la búsqueda de solucionar problemas.

Resultados esperados: favorecer la comunicación a todo nivel y la posibilidad de participar en la toma de decisiones a través de sus sugerencias.

Responsables: directores de cada área, directora de la UDI

Fecha de cumplimiento: según proceda

#### 7. Variable: comunicación

Acción propuesta:

- Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas
- Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias o por vía electrónica
- Desarrollar la comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando
- Gestionar cursos a los directivos sobre las herramientas y técnicas de la comunicación
- Escuchar a los trabajadores, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.

Resultados esperados: lograr que los procesos de comunicación contribuyan al alcance de las metas trazadas

Responsables: directores de cada área, especialista de comunicación y marketing

Fecha de cumplimiento: enero a diciembre

**8. Variable: apoyo**

Acción propuesta:

- Generar el intercambio de ideas dentro del colectivo para apoyar la idea más creadora
- Desarrollar el encuentro entre áreas en busca de nuevas oportunidades para la organización.

Resultados esperados: mejorar la percepción del trabajador sobre el apoyo que recibe de su jefe o de los compañeros de trabajo

Responsable: directores de cada área

Fecha de cumplimiento: mensual

**9. Variable: evaluaciones**

Acción propuesta:

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

Resultados esperados: mejorar la percepción de los trabajadores sobre la justeza de los mecanismos retributivos (imparcialidad de las evaluaciones).

Responsable: directora de Calidad y directora de la UAI

Fecha de cumplimiento: mensual

**10. Variable: recompensa**

Acción propuesta:

- Estimular los resultados alcanzados de manera individual y colectiva de forma oportuna.

Resultados esperados: Contribuir al reconocimiento justo y equitativo por el desempeño realizado.

Responsable: director de inversiones y directora de tesorería

Fecha de cumplimiento: mensual

**11. Variable: liderazgo del director general**

Acción propuesta:

- Generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo
- Auto prepararse en temas generales de la organización

- Identificar las brechas y oportunidades para la organización con el trabajo en equipo
- Participar en los días de preparación de cuadros y reservas
- Participar en curso de técnicas de dirección que le sirva de herramienta para la toma de decisiones
- Intercambio con directivos de mayor permanencia en la organización y con especialistas expertos en los procesos productivos para establecer nuevas oportunidades.

Resultados esperados: generar intercambios, debates y la participación colectiva en la búsqueda de oportunidades de negocios y establecimiento en nuevos mercados así como la aceptación dentro del colectivo.

Responsable: presidente, director de cuadro, directora de gestión del capital humano

Fecha de cumplimiento: según proceda

#### **12. Variable: relaciones intergrupales**

Acción propuesta:

- Implementar acciones de integración de equipos de trabajo por las direcciones
- Incentivar el intercambio entre los grupos de trabajo multidisciplinarios para la ejecución de un proyecto, inspecciones, análisis de indicadores, estrategias, objetivos entre otras tareas
- Potenciar un mayor acercamiento (vínculo) entre los niveles de dirección y los grupos de trabajo de otras áreas.

Resultados esperados: mejorar relaciones intergrupales entre las áreas del mismo departamento y con las otras direcciones.

Responsables: directores de todas las áreas

Fecha de cumplimiento: mensual

#### **13. Variable: desarrollo de carrera**

Acción propuesta:

- Actualizar los planes de capacitación individual y por áreas en función de las necesidades de la entidad

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

Resultados esperados: Lograr un impacto positivo en los resultados de trabajo.

Responsables: directores de todas las áreas y especialista de capacitación

Fecha de cumplimiento: mensual

#### **14. Variable: condiciones de trabajo**

Acción propuesta:

- Realizar un estudio exhaustivo en el subsistema de seguridad y salud del trabajo, donde se evalué con profundidad los niveles de iluminación, ventilación y condiciones ergonómicas de los puestos de trabajo
- Gestionar con los diferentes proveedores la adquisición de material de oficina, mobiliario, e insumos de computación
- Revisar la posibilidad de crear otros locales para disminuir el hacinamiento en las oficinas
- Asignación de transporte a las direcciones que faltan.

Resultados esperados: mejorar la apreciación del colectivo sobre la calidad de vida laboral y las condiciones de trabajo

Responsables: Presidente, directores de negocios, calidad, cuadros, gestión del capital humano, tesorería, UAI, estrategia

Fecha de cumplimiento: según proceda

#### **15. Variable: seguridad laboral**

Acción propuesta:

- Mantener el chequeo periódico del sistema de prevención y control de los riesgos de las áreas y de la organización en general
- Controlar los chequeos médicos de los trabajadores por parte del médico de la institución
- Exigir el uso de los medios de protección según los puestos donde van a realizar las tareas
- Desarrollar charlas, conferencias e instrucciones en temas de seguridad y salud del trabajo



- Revisar periódicamente la infraestructura de las áreas (iluminación, ventilación, limpieza . ) a fin de mantenerla en buenas condiciones
- Crear comisiones de visita a trabajadores enfermos así como la entrega de bienes según posibilidad
- Diseñar las señaléticas de la empresa.

Resultados esperados: proveer al trabajador de confianza y seguridad en el puesto de trabajo, corriendo el mínimo de riesgo para la ejecución exitosa de las tareas diarias.

Responsables: directores de todas las áreas

Fecha de cumplimiento: Según planificación

#### **16. Variable: compromiso**

Acción propuesta:

- Continuar desarrollando acciones de participación, trabajo en equipo que genere el compromiso por el resultado de los objetivos del área y de la empresa.

Resultados esperados: mantener los niveles de compromiso en el cumplimiento de los objetivos individuales y colectivos

Responsables: directores de todas las áreas

Fecha de cumplimiento: mensual

#### **17. Variables: cambios externos**

Acción propuesta:

- Proponer acciones de capacitación en temas de formas de gestión, búsquedas de clientes y oportunidades.

Resultados esperados: mejorar los resultados en la gestión de la organización y el incremento de clientes internos y externos

Responsables: directores de todas las áreas

Fecha de cumplimiento: según plan de capacitación

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

Se ejecutó durante el período establecido, según las formas de organización programadas para todas las áreas. Con el propósito de alcanzar el éxito de los objetivos propuestos y un alto grado de participación y compromiso por parte de

todos, se procedió a involucrar en primer lugar a los principales directivos de la organización, para lo cual se desarrolló una reunión en la que fueron expuestos los objetivos de la investigación y los resultados obtenidos hasta el momento. Se valoró la relevancia y utilidad que tendría para la organización, se analizó el programa propuesto y fue aprobado por todos los miembros, los mismos se comprometieron a asumir los retos y cambios que podrían derivarse durante la implementación. Ello contribuyó de manera adecuada a implementar las acciones concebidas en el paso anterior.

Las acciones que más ejecución presentan dentro del programa están relacionadas en cuanto a las variables siguientes:

- Liderazgo del jefe de área
- Relaciones interpersonales
- Claridad organizacional
- Liderazgo del director general
- Relaciones intergrupales
- Evaluaciones
- Recompensas
- Desarrollo de carreras

Con relación a la acción que tienen un menor grado de ejecución se encuentra las condiciones de trabajo. A pesar de que existen áreas con mejoría, esto requiere de planificación de presupuesto y la asignación de recursos que se tienen proyectados para el próximo año.

#### **Relación de acciones más frecuentes**

- Se han desarrollado varias preparaciones para cuadros y reserva en función de fomentar las herramientas y métodos que les permita lograr mejores resultados, se concibe la capacitación como una forma de atender a los directivos y de poner todas sus potencialidades y competencias en función del bien de la organización. Existe la concepción de que se debe pensar la superación como una inversión generadora de beneficios a largo plazo y no como un gasto

- Se ha desarrollado de manera sistemática el encuentro entre factores, donde se evidencia una mejor organización en las tareas de participación de todos los trabajadores
- Existe un mejor aprovechamiento de los escenarios (matutinos, reuniones de departamentos, asambleas de afiliados, consejillos) donde se coordinan y se puntualizan las tareas según plan de trabajo con la participación de los trabajadores en la toma de decisiones
- Se desarrolla encuentros de confraternización entre los directivos logrando un mayor intercambio entre los mismos y la estimulación por los resultados concretos del trabajo. Esto sirve como fuente de motivación a los trabajadores
- Se está desarrollando tareas conjuntas entre áreas para el análisis de programas de desarrollo, comité financiero, juntas económicas, comité de prevención, comité de inversiones, creación de nuevos proyectos, consejo científico, comité de contratación entre otros espacios de participación colectiva
- Se está retomando el lanzamiento del boletín de la organización con noticias novedosas y donde se reconoce a trabajadores que por su trayectoria son figuras a destacar
- Se realiza gestión para la compra de ropa de presencia física, incentivando la atención a todos los trabajadores
- Los trabajadores han sido estimulados en los días señalados con recompensas materiales para la mejora de la calidad de vida
- La empresa cuenta con un restaurant donde los colectivos laborales en ocasiones celebran cumpleaños colectivos y otras fechas importantes.

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

Solo se evaluaron las transformaciones en el corto plazo, a partir de considerar cómo los directores de las áreas han introducido en su quehacer diario la mejora del clima organizacional.

Es necesario señalar que no se realizó una medición de las transformaciones en el mediano y largo plazo, pues se considera que ello debe de ser realizado luego

de dos años de aplicado este procedimiento, de forma que permita comprobar la mejora en las diferentes variables que se percibieron como afectadas.

Es válido señalar que los trabajadores opinan que se aprecia avances con la aplicación del programa.

A continuación se muestran acciones relacionadas con esta evaluación y mejora del programa que han cambios positivos en el área de Capital Humano, Cuadro, OCIC e Ingeniería.

- Se realiza inspecciones integrales a las dependencias con la participación de un equipo conformado por directores funcionales y especialistas de diversas áreas
- El presidente realiza encuentros con especialistas de gran experiencia en la búsqueda de alternativas ante situaciones presentadas
- El presidente y el consejo de dirección desarrollan encuentros con los jóvenes para propiciar el intercambio y el análisis oportuno
- Este análisis se convierte en una útil herramienta de trabajo para la toma de decisiones, pues se brinda información para perfeccionar el clima de la organización y con ello contribuir al logro de los objetivos y metas trazadas, por tanto muestra a los directivos pautas sobre las que trazar estrategias para atenuar o eliminar aquellos aspectos negativos que inciden en el logro de dichas meta.

## **CONCLUSIONES**

1. El estudio bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico referencial de esta investigación, confirma la importancia y necesidad de los estudios de clima organizacional como herramienta estratégica en la mejora de los resultados de la organización y sienta las bases teóricas y metodológicas para el diseño del procedimiento propuesto, a partir de una minuciosa revisión de las principales tendencias nacionales e internacionales vinculadas con la problemática estudiada, que integra coherentemente métodos y herramientas de diversos orígenes.
2. El procedimiento propuesto para la medición y mejora del clima organizacional está compuesto por siete pasos, que van desde el involucramiento de la dirección, la planeación de la medición del clima organizacional, la recogida, procesamiento y análisis de los datos, comunicación de los resultados, programa de mejora, implementación del mismo y evaluación.
3. La evaluación del clima organizacional en la entidad fue favorable y los principales resultados positivos se asocian con la claridad organizacional, la participación de los trabajadores y el compromiso con la organización. Las variables que presentan una evaluación de media son el liderazgo del director general, relaciones intergrupales, condiciones de trabajo y cambios externos.
4. Se sugieren una serie de acciones con el fin de corregir las dificultades encontradas y posibilitar la mejora del clima organizacional.
5. Se logró comprobar en la práctica la idea a defender, pues el procedimiento para la medición y mejora del clima organizacional en la oficina central de la OSDE LABIOFAM, brindó una útil herramienta de trabajo para la toma de decisiones.

## **RECOMENDACIONES**

1. Continuar desarrollando estos estudios de forma sistemática, de manera que permita ver la evolución del estudio a lo largo del tiempo y los impactos en la mejora que de él se derivan.
2. Fomentar en otras empresas de la OSDE LABIOFAM la utilización de la herramienta presentada.
3. Divulgar el procedimiento propuesto a través de la participación en eventos dentro de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez, G. (1992). El clima organizacional en entidades educativas. Conceptualización, investigaciones y resultados. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11 (1 y 2). pp. 51-79.
2. Álvarez López, L. F. (1992). *Medición y evaluación de la satisfacción laboral, experiencia cubana*. Holguín. Cuba. pp. 1-13.
3. Álvarez, G. (1992). Cuestionario descriptivo de la percepción del ambiente interno educativo: el perfil del clima organizacional educativo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 11 (1 y 2). pp. 83-100.
4. Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*. Universidad Autónoma de Barcelona, 9 (1 y 2). pp. 123-133
5. Argyris, C. (1958) *Personality and Organization*, New York: Harper and Row.
6. Arias, W., y Arias, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & Trabajo*, 16 (51), 185-191.
7. Asamblea, Nacional del Poder Popular (2013) Ley 116 Código de Trabajo. Gaceta Oficial No. 29 Extraordinaria de 17 de junio de 2014, Cuba.
8. Atalaya Pisco, M. C. (1999). Satisfacción Laboral y características del puesto. *Revista de Psicología*, 3(5). pp. 1-16.
9. Benítez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional de una entidad bancaria* (Trabajo de Diploma) Universidad de La Habana.
10. Bernal, I., Pedraza, N.A., y Sánchez, M.L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134).
11. Bofill, S. (2009). *Clima Laboral: diagnóstico e Intervención* (Tesis de Maestría) Universidad de La Habana.
12. Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas
13. Buelga Otero, M. C. (2011). *Clima vs satisfacción laboral Satisfacción–Insatisfacción = Clima Laboral*. pp. 1-5.
14. Calviño, M. (2014). *Cambiando la mentalidad*. Empezando por los jefes. La Habana: Academia

15. Castillo, M., y Pedraza, N. (2010). *El clima Organizacional de una empresa comercial de la zona centro*. México
16. Cardona, R.D., y Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios gerenciales*, 30 (214), 184-189.
17. Casales, J. y Sánchez I. (2004). Variables Organizacionales que afectan el funcionamiento de una Empresa de Proyectos. *Revista Cubana de Psicología*, XXI( 3), pp.189-205.
18. Casales, J., Ortega, Y., y Romillo, M. (2000). Clima organizacional y fluctuación laboral en una institución financiera. *Revista Cubana de Psicología*, 17 (3), pp. 288-296.
19. Consejo de Estado. (2012). Decreto-Ley 295, Modificativo del Decreto-Ley No. 252, *Sobre la continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano*.
20. Consejo de Estado (2007). Decreto-Ley 252, *Sobre la continuidad y el fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial*.
21. Consejo de Estado (2014) Decreto-Ley 320, Modificativo del Decreto-Ley No. 252, *Sobre la continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano*.
22. Consejo de Ministros (2012) Decreto No. 303, Modificativo del Decreto No. 281, Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.
23. Consejo de Ministros (2014) Decreto No. 323, Modificativo del Decreto No. 303, Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.
24. Contreras, P. P. (2004). Tres enfoques teóricos relacionados con el Clima Organizacional. Dirección de Postgrados de Especialización en Gestión para el desarrollo humano de la organización. (Tesis de Fin de Master) Universidad de la Sábana, Chía. Cundinamarca.
25. Cortés Jiménez, N. M. (2009). Diagnóstico del clima organizacional. Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Instituto de Salud Pública. Xalapa, Universidad Veracruzana.



26. Cuellar, C. y Vivas, M. (2010). Estudio de clima organizacional en la empresa social del estado Hospital Universitario San Jorge de Persinas (Trabajo de Fin de Master) ,Universidad Tecnológica de Persinas.
27. Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Huerta Rivera, P. C., y Nuñez Partido, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas): desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum*, 2 (23). pp. 66-85.
28. Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. La dinámica del éxito en las organizaciones. Thompson, México.
29. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. La dinámica del éxito en las organizaciones (2ª ed.). México: Mc Graw Hill.
30. Cuesta, A., y Valencia, M. (2014). *Indicadores de gestión del capital humano y del conocimiento en la empresa*. La Habana: Academia.
31. Cuesta, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* (4ª ed.) La Habana: Academia y Félix Varela.
32. Delgado Torres, N. A. (2006). 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.
33. Del Toro, J., Salazar, M. y Gómez, J. (2011). Clima Organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño organizacional en los trabajadores de una PYME de servicios e ingeniería. *Clío América*, 5(10), 204-227.
34. Del Pino Más, T., y Leyva Maestre, Y. (2009). *El fenómeno cultural en las organizaciones: un diagnóstico de la cultura organizacional de la Oficina Central del Grupo Empresarial Argus* (Tesis de Fin de Grado). Universidad de La Habana: Cuba.
35. De la Torre, M. (2007). Estudio longitudinal del clima organizacional en una Empresa Central Termoeléctrica (Tesis de Fin de Maestría) Universidad de La Habana: Cuba.

36. Díaz, M. G., Peña, M. C., y Castellanos, B. A. (2014). El liderazgo y las relaciones interpersonales dentro del clima organizacional. *Revista Global de Negocios*, 2(1), 1-10.
37. Domínguez, L. R., Ramírez, A. F., García, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 4 (1), 59-70.
38. Duliep Ayllón, Z. (2009). El diagnóstico del Clima laboral durante el proceso de cambio organizacional (Tesis de Fin de Maestría) Universidad de La Habana: cubaG
39. Durán, C. e. a. (2010). El Clima Organizacional en la Universidad: Modelo de medición para el personal de apoyo universitario.
40. Edel, R., García, A. y Casiano, R. (2007) *Clima y Compromiso Organizacional. Barcelona.*
41. Elgegren, U. (2015). Fortalecimiento del clima organizacional en establecimientos de salud. *Av. psicol*, 23(1), 87- 102.
42. Escalona Abesada, A. G. (2013). Estudio de Clima en la Cadena de Tiendas Caracol, Sucursal Holguín ( Tesis de fin de Master) Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
43. Etkin, J. (2004). *El clima de trabajo en la organización: ideas compartidas y sentimientos encontrados*. Material entregado en la maestría de negocios (MBA). Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
44. Fernández, A. (2010). *Forçã do clima: o papel do consenso intragrupo*. (Tesis de Fin maestría no publicado) Universidade de Brasília, Brasília.
45. Fernández, T. (2004). Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(002), 43-68.
46. Ferreira, C. A. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, 16(2), 258-273.
47. Galván Benítez, Y. (2012). *Diagnóstico del clima organizacional en centros de estudios de la Universidad De Holguín "Oscar Lucero Moya" ( Trabajo de Fin de Grado)* Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya.

48. García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42(julio-diciembre), 43-61.
49. Gelade, G., y Gilbert, P. (2003). Work Climate and Organizational Effectiveness: The Application of Data Envelopment Analysis in Organizational Research. London. *Organizational Research Methods*, 6, pp. 482-501.
50. Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., y Konopaske, R. (2006). *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos* (12a ed) México: McGraw Hill. 602.
51. Gómez, L. (2011). *Protocolo y Modulo del curso académico Psicología Organizacional*. Bogotá.
52. Gonçalves, A. P.(2011). *Dimensiones del clima organizacional*. Tomado de Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
53. Góngora Escalona, D. (2007). Diseño y Aplicación de una Metodología para la intervención en el Clima Organizacional y los Indicadores de Eficiencia en la GRH de la Empresa Talabartería THABA (Tesis en opción al grado de Master). Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría.
54. González V. (2011). El clima de los equipos de trabajo: una propiedad configuracional. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 48-58.
55. González A; Jiménez A.C.; Reyes M. (2015). Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional. *Revista Ingeniería Industrial*, 14(2), 25-42.
56. González, H. (2006). Diagnóstico de Clima Organizacional en una Empresa de la Unión CUBAPETROLEO Cupet (Tesis de Fin de Master) Universidad de La Habana.
57. Grupo Hay .(2004). Instrumento de medición de clima organizacional Venezuela. Recuperado de <http://www.hayandino.com>
58. Guillén, M. (2013). Clima organizacional en la Editorial Ciencias Médicas a partir del análisis de dos de sus dimensiones. *Revista Cubana Salud Pública*.

59. Hernández, M. (2009). Estudio del impacto de la motivación para dirigir en las dimensiones del clima organizacional (Tesis de Maestría) Universidad de La Habana.
60. Hernández Sampieri, R; Fernández-Collado, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (6ª Ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
61. Hinojosa T., C. (2010). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de profesores del colegio Sagrados Corazones Padres Franceses*. (Tesis de doctorado). Universidad de Playa Ancha.
62. Jiménez Díaz, M. (2009). *Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador*. (Tesis de Fin de Master), Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”.
63. Junco, T. (2004). Estudio de Clima Organizacional en la Empresa Eléctrica Villa Clara (Trabajode Fin de Master ) Universidad de la Habana.
64. *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución*, (2016) aprobados en abril de 2011 en el VI Congreso del PCC y actualizados en el VII Congreso en abril.
65. Likert, R. (1974). *Le gouvernement participatif de l'entreprise, Collection Hommes et organisations*. París.
66. Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press.
67. Machorro, F., Rosado, M. y Romero, V. (2011). Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz, *Ciencia Administrativa* 2011(2), pp.30-35.
68. Méndez, C. (1982). *El hombre en la organización*. Bogotá: Ediciones Rosaristas.
69. Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Centro editorial Rosarista.
70. Mojarrieta, A. L. (2012). Evaluación del clima organizacional en una empresa del sistema MICONS (Trabajo de Fin de Grado) Universidad de La Habana.

71. Molina Álvarez, A. T. (2016). *Conferencias sobre Comportamiento Organizacional*. (Tesis de Fin de Maestría). ISPJAE. Cuba.
72. Morales Reyes, Y. (2015). *Clima Organizacional ( Trabajo de Fin de Grado)* Universidad de Holguín. Holguín.
73. Mujica, M.; Pérez, I. (2009). Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(47).
74. Noriega, M., & Pría, C. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores. *Revista Cubana Salud Pública* 37(2).
75. Novoa, A. (2012). *Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa actual* (Tesis de Fin de Master) Universidad Abat Oliba,
76. Olaz, A. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta*, 56, 1-35.
77. Olaz, A. (2010). Propuesta de un modelo de medición multivariable del clima laboral en organizaciones complejas. Un enfoque metodológico. *Lan Harremanak*, 23 (2010-II), 279-298.
78. Patlán, J.; Flores, R. (2013). *Desarrollo y Validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): Un Estudio Empírico con Profesionales de la Salud*. *Ciencia y Trabajo*, 15(48), 131-139.
79. Peiró J.M (2001). *Psicología de la organización (6ª ed.)*. Madrid: Universidad nacional de Educación a Distancia
80. Peng-Wang Rode, J. (2010). Transformational leadership and follower creativity: the moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*, 63(8), 1105–1128.
81. Peña, R., Hernández, M., y Vélez, M. (2015). Clima organizacional de equipos directivos y su relación con los resultados en la atención a la salud. *Salud Pública de México*, 57(6), 528-536.
82. Pons, J.; Ramos, J. (2012). Influencia de los Estilos de liderazgo y las Prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 81-98.

83. Pozo H. N. Milagros (2016) Procedimiento para la formación y mejora del liderazgo en la UEB Transporte Construcción y Abastecimiento, Tesis en opción al título de máster Universidad de Holguín.
84. Pupo Guisado, B. (2016). *Conferencias sobre Comportamiento Organizacional.* (Tesis de Fin de Master) Universidad de Holguín. Holguín.
85. Quintero, G. (2013). *Propuesta para mejorar el clima organizacional en los departamentos de finanzas y unidad de control de gestión en el hotel Cristina Suites.* Mérida: Venezuela.
86. Ramos Moreno, y Constanza.(2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje.* Colombia
87. Ravelo, I. (2016). *Diagnóstico de cultura organizacional en la Oficina Central del Grupo Empresarial de Producciones Biofarmacéuticas y Químicas LABIOFAM* (Tesis en opción al grado de Licenciatura en Comunicación Social) Universidad de La Habana.
88. Ruez Garrido, R. M. (2016). *Estudio sobre las relaciones entre las variables del clima organizacional en la sucursal Labiofam Holguín* (Tesis en Fin de Máster) .Universidad de Holguín.
89. R. Edel,, García, A. y Casiano, R. (2007) *Clima y Compromiso Organizacional.*
90. Reinoso Alarcón, H. y Blas Germán, A.(2013). *Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas* (Tesis de Fin de máster).
91. Rivero, M. (2006). *Estudio diagnóstico del Clima Organizacional en el área Administrativa del Ministerio de Finanzas y Precios* (Tesis de Fin de Master) Facultad de Psicología. Universidad de La Habana.
92. Sandoval Caraveo M.C.(2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*,27,pp.78-82.
93. Sandoval Caraveo, M.C. (2013).Clima organizacional en profesores investigadores de una institución de educación superior. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 13 (3),1-24 .

94. Sandoval Caraveo, M. C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas: ensayo*, 27, pp. 78-82.
95. Sant, M. y Sampedro A. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Revista Médica Electrónica*, 34(5).
96. Segredo Pérez AM, y Pérez Perea L. (2007). *El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos*. Ciudad de La Habana.
97. Segredo Pérez, A. M. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. Ciudad de La Habana.
98. Segredo Pérez, A. M. (2011). 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.
99. Segredo, M. (2013). Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. *Correo Científico Médico*, 17(3).
100. Segredo, M.; García, J.; López, P.; León, P.; Perdomo, I. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional y su aplicación en salud pública. *Revista Cubana Salud Pública*, 41(1).
101. Segura, A. (2012). Clima organizacional: un modo eficaz para dirigir los servicios de salud. *Avances en enfermería*, XXX (1), 107-113.
102. Serrano, J.; Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125.
103. Serrate, A. (2014). Diagnóstico del ambiente de trabajo en una organización de información científica tecnológica. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*. 25(1).
104. Silva, M. (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 45 (4), 443-451.
105. Silva, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones. Teoría, método e intervención*. Barcelona: EUB, S.L.
106. Silva, M. (1996). El clima en las organizaciones. Barcelona: EUB.) El clima organizacional. Que es y como analizarlo Autor: Psic. Arturo Orbegoso.
107. Toro, F. (2001). *El Clima Organizacional: perfil de empresas colombianas*.

- 108.** W. Rodríguez .L (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública* (Tesis de Fin de Máster) Monterrey, Nuevo León.



## ANEXOS

### **ANEXO 1. Definición de las dimensiones y subvariables originales del instrumento de la Organización Panamericana de la Salud. (OPS)**

#### **1. LIDERAZGO**

Influencia que ejerce un individuo por medio de la capacidad de orientar y convencer a los otros, para llevar a cabo eficientemente los objetivos de la institución y lograr resultados.

**Dirección:** Es el sentido en que se orienta la actividad, fijándose las metas y los medios para lograrlo.

**Estímulo a la excelencia:** Incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos para que el trabajador asuma las responsabilidades de la calidad del producto.

**Estímulo al trabajo en equipo:** Es crear un ambiente de ayuda mutua donde la participación organizada no sea individual sino de complementación de conocimientos y experiencias del equipo de trabajo.

**Solución de conflictos:** Capacidad de solucionar conflictos que surgen en la institución por síntesis de referencia.

#### **2. MOTIVACION:**

Conjunto de reacciones y actitudes encaminadas a satisfacer las necesidades del trabajador en la institución.

**Realización personal:** El trabajador habrá de conocer todas las oportunidades de autorrealización que tiene en su trabajo y tomará conciencia de la trascendencia histórica de su aportación.

**Reconocimiento de la aportación:** Cuando la institución da crédito al esfuerzo realizado por cada persona o grupo en la ejecución de una tarea, incentivando al trabajador.

**Responsabilidad:** Capacidad del trabajador de responder por sus deberes y actos, a partir del conocimiento, de su ubicación y proyección en la empresa

**Adecuación de las condiciones de trabajo:** Condiciones ambientales, físicas y psicosociales así como la calidad de los recursos y el estado óptimo de los equipos para realizar el trabajo.

### 3. RECIPROCIDAD:

Relación mutua de dar y recibir entre el individuo y la organización.

**3.1. Aplicación al trabajo:** Cuando el trabajador se encuentra identificado con su trabajo y con la institución, manifestando alto nivel de responsabilidad y de ingenio creativo para solucionar los problemas institucionales.

**3.2. Cuidado del patrimonio institucional:** Cuidado de los bienes, equipos y materiales de la institución, por los trabajadores.

**3.3. Retribución:** Sistema de remuneración, promoción de reconocimientos, y la capacitación y desarrollo humano de los trabajadores.

**3.4. Equidad:** Igualdad de condiciones para poder optar por cualquier beneficio institucional.

### 4. PARTICIPACION:

Involucración de los trabajadores en la actividad de la institución aportando cada cual la parte que le corresponde para darle cumplimiento a los objetivos institucionales.

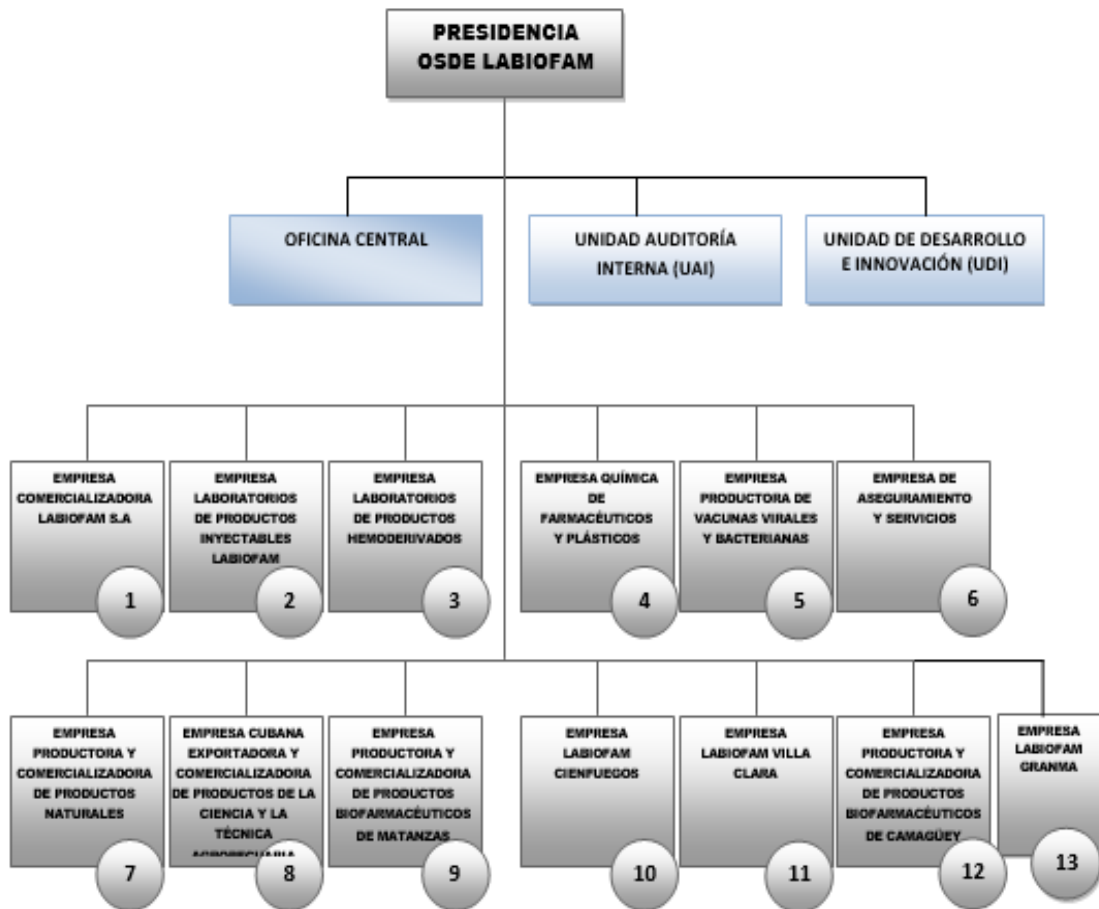
**4.1. Compromiso con la productividad:** La productividad se da en la medida que la interacción de todas las partes realicen de forma óptima, con eficiencia y calidad, los productos.

**4.2. Compatibilidad de intereses:** Función básica de integrar la diversidad de intereses de los componentes en una sola dirección.

**4.3. Intercambio de información:** Comunicación necesaria entre las personas y grupos para lograr una acción coordinada.

**4.4. Involucración al cambio:** La actitud de promoción y compromiso ante las decisiones del cambio, su participación, aportes de sugerencias y adopción de nuevos hábitos, definen a las personas involucradas al cambio.

## ANEXO 2. Organigrama de la OSDE LABIOFAM



## Distribución territorial de la OSDE LABIOFAM en Cuba

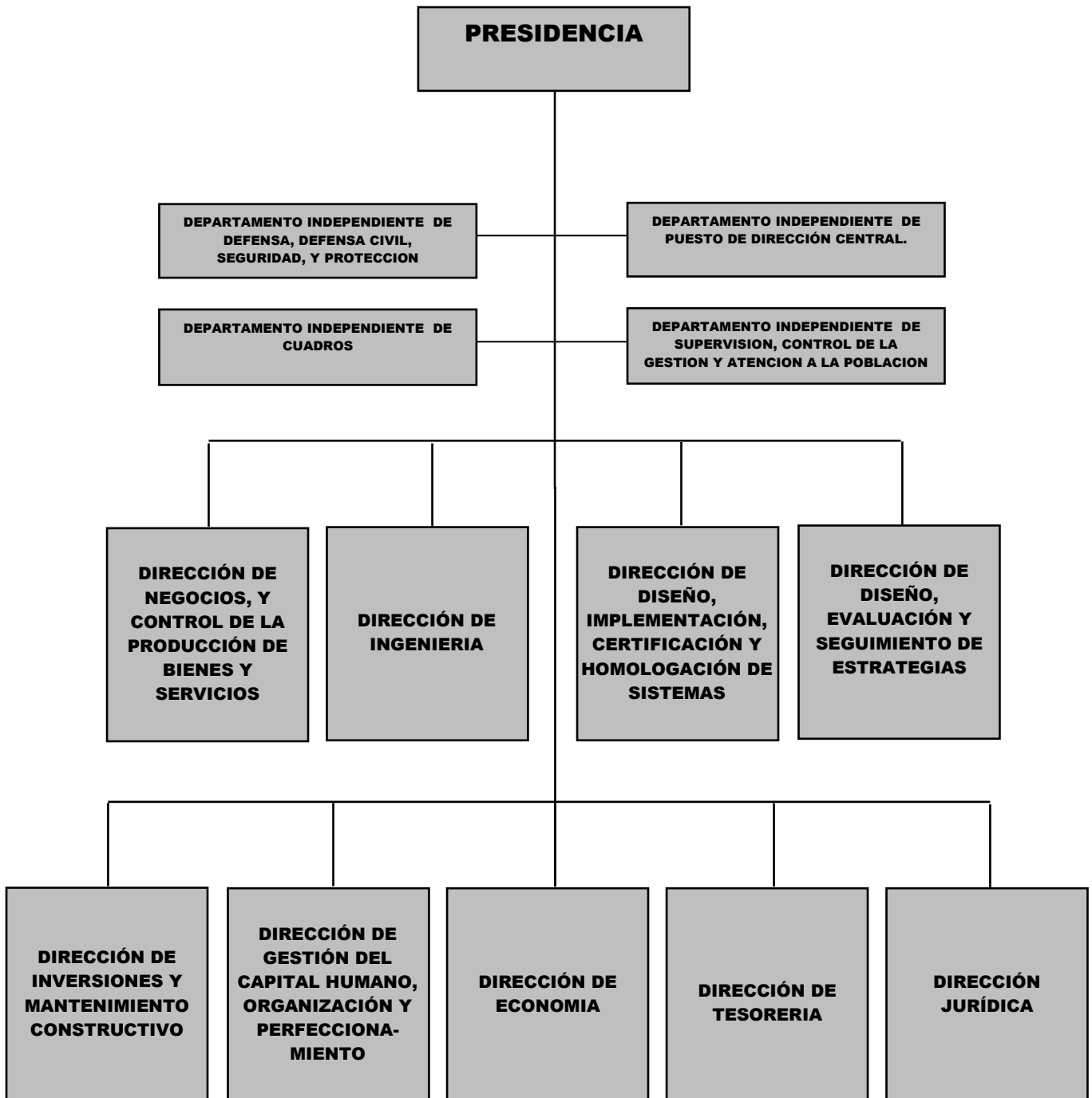


### ANEXO 3. Valores compartidos de la OSDE LABIOFAM

| Valores                |   |
|------------------------|---|
| <b>Dignidad</b>        | Es el respeto a sí mismo, a la patria y a la humanidad.   |
| <b>Patriotismo</b>     | Es la lealtad a la historia, a la patria, a la revolución socialista y la disposición plena de defender sus principios para Cuba y el mundo.  |
| <b>Humanismo</b>       | Es el amor hacia los seres humanos y la preocupación por el desarrollo pleno de todos sobre la base de la justicia.   |
| <b>Solidaridad</b>     | Es comprometerse en idea y acción con el bienestar de los otros: en la familia, la escuela, los colectivos laborales, la nación y hacia otros países. Es estar siempre atento a toda la masa humana que los rodea.  |
| <b>Honradez</b>        | Se expresa en la rectitud e integridad en todos los ámbitos de la vida y en la acción de vivir de su propio trabajo y esfuerzo.   |
| <b>Firmeza</b>         | Capacidad para mantener sus convicciones con tenacidad e inteligencia, sin dejarse abatir por las dificultades y resistiendo todas las adversidades.  |
| <b>Antimperialismo</b> | Es el rechazo al hegemonismo de los grandes centros de poder mundial imperialista en cualquier lugar donde se manifieste.   |
| <b>Responsabilidad</b> | Es el cumplimiento del compromiso contraído ante sí mismo, la familia, el colectivo y la sociedad.  |
| <b>Laboriosidad</b>    | Se expresa en el máximo aprovechamiento de las actividades laborales y sociales que se realizan a partir de la conciencia de que el trabajo es la única fuente de riqueza, un deber social y la vía para la realización de los objetivos sociales y personales. |

| Valores             |  |
|---------------------|--|
| <b>Justicia</b>     | Es el respeto a la igualdad social que se expresa en que los seres humanos sean acreedores de los mismos derechos y oportunidades, sin discriminación por diferencias de orígenes, edad, sexo, ocupación social, desarrollo físico, mental, cultural, color de la piel, credo y de cualquier de otra índole. |
| <b>Honestidad</b>   | Se expresa al actuar de manera sincera, sencilla y veraz. Permite expresar un juicio crítico y ser capaz de reconocer sus errores en tiempo, lugar y forma adecuada, para contribuir al bien propio, colectivo y de la sociedad. Es lograr armonía entre el pensamiento, el discurso y la acción.            |
| <b>Valentía</b>     | Capacidad de enfrentar con decisión de vencer los peligros, las adversidades, las dificultades y los problemas.  |
| <b>Combatividad</b> | Es la persistencia valiente e inteligente en el entrenamiento, la competencia y la vida para alcanzar los objetivos y la victoria  |

### ANEXO 4. Organigrama general del Nivel Central de la OSDE LABIOFAM



**ANEXO 5. Comportamiento de la plantilla cubierta por área**

| Área de trabajo            | Categoría ocupacional |            |          |
|----------------------------|-----------------------|------------|----------|
|                            | Cuadros               | Técnicos   | Operario |
| Presidencia                | 3                     | 3          |          |
| Economía                   | 1                     | 9          |          |
| Gestión del capital humano | 2                     | 9          |          |
| Jurídico                   | 1                     | 7          |          |
| Puesto Dirección           | 1                     | 5          |          |
| Estrategia                 | 4                     | 12         |          |
| Calidad                    | 1                     | 12         |          |
| Tesorería                  | 1                     | 8          |          |
| Cuadro                     | 1                     | 2          |          |
| Supervisión                | 1                     | 4          |          |
| Inversiones                | 1                     | 5          |          |
| Negocio                    | 3                     | 18         |          |
| Ingeniería                 | 1                     | 13         |          |
| Defensa                    | 1                     | 5          |          |
| UAI                        | 1                     | 11         |          |
| UDI                        | 4                     | 48         | 1        |
| <b>Total</b>               | <b>27</b>             | <b>171</b> | <b>1</b> |

## ANEXO 6. Encuesta para el estudio del clima organizacional

La Universidad de Holguín y el Grupo Empresarial LABIOFAM realizan un estudio del **clima organizacional** en tu centro, por lo que resulta importante conocer tú opinión sobre diferentes aspectos relacionados con tu labor y 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. Solo selecciona una opción en cada pregunta. No hay respuestas correctas o incorrectas. La mejor es aquella que refleja lo que ves o sientes, por lo que agradecemos tu sinceridad.

**Asegúrate de responder todas las preguntas y de hacerlo en la casilla correcta.**

**Muchas gracias por tu colaboración.**

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  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1  | Mi jefe tiene la experiencia suficiente en el trabajo para enfrentar diversas situaciones                             |   |   |   |   |   |
| 2  | Los trabajadores en mi departamento nos llevamos bien   |   |   |   |   |   |
| 3  | Todos sabemos cómo contribuir al logro del éxito de la organización   |   |   |   |   |   |
| 4  | En mi departamento se trabaja de manera unida en la solución de los problemas que se presentan                        |   |   |   |   |   |
| 5  | En mi departamento se escuchan y 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 obtenidas por nuestro trabajo nos estimulan a hacer mejor las cosas                                   |   |   |   |   |   |
| 10 | El director general tiene la experiencia suficiente para realizar su trabajo  |   |   |   |   |   |
| 11 | Los trabajadores en la organización nos llevamos bien   |   |   |   |   |   |
| 12 | Los trabajadores mejor preparados han llegado a ocupar puestos importantes en la organización                         |   |   |   |   |   |
| 13 | Los trabajadores contamos con los recursos necesarios para realizar el trabajo  |   |   |   |   |   |
| 14 | Contamos con los medios adecuados de seguridad y protección en nuestro puesto de trabajo                              |   |   |   |   |   |
| 15 | Me siento comprometido para lograr los resultados que nos propusimos  |   |   |   |   |   |
| 16 | Los directivos de mi empresa saben manejar las dificultades que generan los cambios que enfrenta nuestra organización |   |   |   |   |   |
| 17 | La mayoría de los compañeros nos llevamos bien con nuestro jefe   |   |   |   |   |   |
| 18 | Existe cooperación entre todos en mi departamento   |   |   |   |   |   |
| 19 | Tengo claridad de las tareas que debo cumplir para lograr el éxito de mi empresa                                      |   |   |   |   |   |
| 20 | Los resultados del trabajo del grupo dependen del esfuerzo conjunto de todos  |   |   |   |   |   |



|    |   |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 21 | Los trabajadores participamos en la confección del plan de trabajo individual                         |  |  |  |  |  |
| 22 | La comunicación entre los compañeros de trabajo de mi es buena  |  |  |  |  |  |
| 23 | Los compañeros de mi equipo se apoyan mutuamente en el trabajo  |  |  |  |  |  |
| 24 | Mi jefe es justo al evaluarnos a todos en el departamento   |  |  |  |  |  |
| 25 | Los estímulos que he recibido son el resultado de mi buen desempeño                                   |  |  |  |  |  |
| 26 | El director general favorece las buenas relaciones entre los compañeros de todas las áreas            |  |  |  |  |  |
| 27 | Existe cooperación entre todos los departamentos o áreas  |  |  |  |  |  |
| 28 | Mi organización me brinda oportunidades de superación y actualización profesional                     |  |  |  |  |  |
| 29 | Las instalaciones de mi centro tienen la calidad y el confort necesario para realizar nuestro trabajo |  |  |  |  |  |
| 30 | Me siento seguro en mi puesto de trabajo porque sé que no me van a despedir                           |  |  |  |  |  |
| 31 | Todos estamos comprometidos con la calidad de los productos y servicios que ofrecemos                 |  |  |  |  |  |
| 32 | Somos una empresa que se adapta con facilidad a los cambios   |  |  |  |  |  |
| 33 | Existen personas con más prestigio que mi jefe que deberían ocupar su cargo                           |  |  |  |  |  |
| 34 | Existen conflictos entre algunos compañeros de mi grupo que nos afectan a todos                       |  |  |  |  |  |
| 35 | Tengo claridad de cómo mi departamento contribuye a lograr el éxito de mi empresa                     |  |  |  |  |  |
| 36 | Los compañeros de mi equipo se estimulan y ayudan al trabajar   |  |  |  |  |  |
| 37 | Se estimula la participación de los empleados en asuntos importantes de la organización               |  |  |  |  |  |
| 38 | Existen problemas de comunicación entre los compañeros de las diferentes áreas de la organización     |  |  |  |  |  |
| 39 | Siento el apoyo de mi centro al realizar mi trabajo   |  |  |  |  |  |
| 40 | Mi jefe es imparcial al evaluarnos a todos  |  |  |  |  |  |
| 41 | En mi centro de trabajo se reconoce oportunamente la buena labor de los trabajadores                  |  |  |  |  |  |
| 42 | Existen personas mejor preparadas que el director general para ocupar su cargo                        |  |  |  |  |  |
| 43 | Existen tantos conflictos entre las diferentes áreas que no nos permiten ponernos de acuerdo          |  |  |  |  |  |
| 44 | La organización estimula y valoriza el crecimiento profesional de sus empleados                       |  |  |  |  |  |
| 45 | Mi centro garantiza buenas condiciones laborales a sus trabajadores                                   |  |  |  |  |  |
| 46 | Todos nos ocupamos de prevenir los accidentes de trabajo  |  |  |  |  |  |
| 47 | Me siento comprometido con mi organización a mantener el prestigio logrado                            |  |  |  |  |  |
| 48 | Estamos preparados para enfrentar los cambios de manera inmediata                                     |  |  |  |  |  |

**Complete estos Datos Generales**

Departamento:

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

Tiempo en la empresa: ( ) Menos de 1 año ( ) Entre 1 y 5 años ( ) Entre 5 y 10 años ( ) Mas de 10 años

Sexo: ( ) Femenino ( ) Masculino

Edad: ( ) Menos de 25 años ( ) Entre 25 y 39 años ( ) Entre 40 y 55 años ( ) Mas de 55 años

**ANEXO 7. Relación de las variables en correspondencia con las preguntas**

| No. | Variables                      | Preguntas |    |    |
|-----|--------------------------------|-----------|----|----|
|     |                                |           |    |    |
| 1   | Liderazgo del jefe de área     | 1         | 17 | 33 |
| 2   | Relaciones interpersonales     | 2         | 18 | 34 |
| 3   | Claridad organizacional        | 3         | 19 | 35 |
| 4   | Trabajo en equipo              | 4         | 20 | 36 |
| 5   | Participación                  | 5         | 21 | 37 |
| 6   | Comunicación                   | 6         | 22 | 38 |
| 7   | Apoyo                          | 7         | 23 | 39 |
| 8   | Evaluaciones                   | 8         | 24 | 40 |
| 9   | Recompensas                    | 9         | 25 | 41 |
| 10  | Liderazgo del director general | 10        | 26 | 42 |
| 11  | Relaciones inter grupales      | 11        | 27 | 43 |
| 12  | Desarrollo de carrera          | 12        | 28 | 44 |
| 13  | Condiciones de trabajo         | 13        | 29 | 45 |
| 14  | Seguridad laboral              | 14        | 30 | 46 |
| 15  | Compromiso                     | 15        | 31 | 47 |
| 16  | Cambios externos               | 16        | 32 | 48 |

| <b>Variables</b>               | <b>Preguntas</b> |     |     | <b>Mediana de la variable</b> |
|--------------------------------|------------------|-----|-----|-------------------------------|
| Liderazgo del jefe de área     | 4                | 4   | 1   | 4                             |
| Relaciones interpersonales     | 4                | 4   | 1   | 4                             |
| Claridad organizacional        | 4,5              | 5   | 5   | 5                             |
| Trabajo en equipo              | 5                | 5   | 4   | 5                             |
| Participación                  | 5                | 5   | 3   | 5                             |
| Comunicación                   | 5                | 4   | 3   | 4                             |
| Apoyo                          | 4                | 5   | 3   | 4                             |
| Evaluaciones                   | 5                | 5   | 5   | 5                             |
| Recompensas                    | 4                | 5   | 3,5 | 4                             |
| Liderazgo del director general | 3                | 4   | 3   | 3                             |
| Relaciones inter grupales      | 4                | 3   | 2   | 3                             |
| Desarrollo de carrera          | 4                | 4,5 | 4   | 4                             |
| Condiciones de trabajo         | 3                | 3   | 3   | 3                             |
| Seguridad laboral              | 3                | 4   | 4   | 4                             |
| Compromiso                     | 5                | 4   | 5   | 5                             |
| Cambios externos               | 3                | 3   | 3   | 3                             |

**ANEXO 8. Mediana de las variables por área**

|                            |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |           |           |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Presidencia</b>         | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> | <b>11</b> | <b>12</b> | <b>13</b> | <b>14</b> | <b>15</b> | <b>16</b> |
| Mediana de cada Variable   | 4        | 4,5      | 5        | 5        | 4,5      | 4,5      | 4,5      | 4,5      | 5        | 5         | 4         | 5         | 4,5       | 4,5       | 5         | 5         |
| <b>Jurídico</b>            | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> | <b>11</b> | <b>12</b> | <b>13</b> | <b>14</b> | <b>15</b> | <b>16</b> |
| Mediana de cada Variable   | 4        | 4,5      | 5        | 5        | 5        | 4,5      | 4,5      | 4,5      | 5        | 5         | 4         | 5         | 4         | 5         | 5         | 4,5       |
| <b>Economía</b>            | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> | <b>11</b> | <b>12</b> | <b>13</b> | <b>14</b> | <b>15</b> | <b>16</b> |
| Mediana de cada Variable   | 4,5      | 4        | 5        | 4,5      | 4        | 4        | 4        | 5        | 5        | 4         | 4         | 4         | 3         | 4         | 5         | 4         |
| <b>Defensa</b>             | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> | <b>11</b> | <b>12</b> | <b>13</b> | <b>14</b> | <b>15</b> | <b>16</b> |
| Mediana de cada Variable   | 4,5      | 5        | 5        | 5        | 4,5      | 5        | 5        | 5        | 5        | 3         | 3         | 3,5       | 3         | 3,5       | 4         | 4         |
| <b>Cuadros</b>             | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> | <b>11</b> | <b>12</b> | <b>13</b> | <b>14</b> | <b>15</b> | <b>16</b> |
| Mediana de cada Variable   | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4        | 4         | 3         | 4         | 3         | 4         | 4         | 3         |
| <b>Puesto de Dirección</b> | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> | <b>11</b> | <b>12</b> | <b>13</b> | <b>14</b> | <b>15</b> | <b>16</b> |
| Mediana de cada Variable   | 4        | 4        | 4        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4,5      | 4        | 3,5       | 3         | 3,5       | 4         | 4         | 4,5       | 3,5       |
| <b>Recursos Humanos</b>    | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> | <b>11</b> | <b>12</b> | <b>13</b> | <b>14</b> | <b>15</b> | <b>16</b> |
| Mediana de cada Variable   | 4        | 4        | 5        | 5        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 3         | 3         | 5         | 3         | 5         | 5         | 3         |

|                          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |           |           |           |           |           |           |
|--------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Calidad</b>           | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> | <b>11</b> | <b>12</b> | <b>13</b> | <b>14</b> | <b>15</b> | <b>16</b> |
| Mediana de cada Variable | 3        | 3        | 4,5      | 3,5      | 2,5      | 3        | 3        | 2,5      | 3,5      | 3         | 3         | 3         | 2         | 4,5       | 4,5       | 3         |
| <b>Supervisión</b>       | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> | <b>11</b> | <b>12</b> | <b>13</b> | <b>14</b> | <b>15</b> | <b>16</b> |
| Mediana de cada Variable | 3,5      | 4        | 5        | 4        | 3        | 4        | 4        | 3,5      | 3        | 3,5       | 3         | 4         | 3         | 5         | 5         | 3         |
| <b>Tesorería</b>         | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> | <b>11</b> | <b>12</b> | <b>13</b> | <b>14</b> | <b>15</b> | <b>16</b> |
| Mediana de cada Variable | 4        | 3,5      | 4        | 3,5      | 4        | 3        | 4        | 4        | 3        | 3         | 3,5       | 3         | 2         | 4         | 5         | 3,5       |
| <b>Inversiones</b>       | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> | <b>11</b> | <b>12</b> | <b>13</b> | <b>14</b> | <b>15</b> | <b>16</b> |
| Mediana de cada Variable | 5        | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 4         | 3         | 4         | 4         | 5         | 5         | 4         |
| <b>Ingeniería</b>        | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> | <b>11</b> | <b>12</b> | <b>13</b> | <b>14</b> | <b>15</b> | <b>16</b> |
| Mediana de cada Variable | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4,5      | 4        | 5        | 4        | 3         | 3         | 4         | 3         | 3,5       | 4,5       | 3         |
| <b>Estrategia</b>        | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> | <b>11</b> | <b>12</b> | <b>13</b> | <b>14</b> | <b>15</b> | <b>16</b> |
| Mediana de cada Variable | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4,5      | 4        | 4,5      | 4,5      | 3,5       | 4         | 4,5       | 3         | 4,5       | 5         | 3         |
| <b>Negocio</b>           | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> | <b>11</b> | <b>12</b> | <b>13</b> | <b>14</b> | <b>15</b> | <b>16</b> |
| Mediana de cada Variable | 4        | 5        | 5        | 5        | 5        | 5        | 4        | 5        | 4        | 3         | 3         | 4         | 3         | 3         | 4         | 3         |
| <b>UAI</b>               | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>8</b> | <b>9</b> | <b>10</b> | <b>11</b> | <b>12</b> | <b>13</b> | <b>14</b> | <b>15</b> | <b>16</b> |
| Mediana de cada Variable | 3        | 3        | 4,5      | 3,5      | 3        | 3,5      | 3,5      | 3        | 4        | 2,5       | 3         | 3         | 2,5       | 4         | 4,5       | 3         |