

UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN  
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y TURISMO  
CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN  
ORGANIZACIONAL

**ESTUDIO SOBRE RELACIONES ENTRE VARIABLES  
DE CLIMA ORGANIZACIONAL  
EN SUCURSAL LABIOFAM HOLGUÍN**

Tesis presentada en opción al título académico de máster en  
Dirección

Autor: Ing. Rosa María Raez Garrido  
Tutor: Ms.C. Beatriz Pupo Guisado

HOLGUÍN  
2016



## RESUMEN

Entender la relación entre liderazgo y relaciones sociales con el clima constituye una herramienta de trabajo para la toma de decisiones.

Por lo anterior, el presente trabajo tiene como objetivo precisar la relación que existe entre el liderazgo y las relaciones sociales con el clima organizacional en la Sucursal LABIOFAM Holguín, a partir de la propuesta de instrumentos para su estudio, como una útil herramienta de trabajo para la toma de decisiones. 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 proponen instrumentos para el estudio de la relación que existe entre el liderazgo y las relaciones sociales con el clima organizacional y se precisa dicha relación en Sucursal LABIOFAM Holguín, 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.

Con la realización de la investigación se obtuvo como principal resultado que en la organización predomina el estilo de dirección democrático, el cual es considerado favorable, predominan las relaciones de colaboración entre las áreas, pero la mayoría de ellas trabajan de forma aislada y el clima organizacional es evaluado de forma media. De igual forma se precisó que existe una relación alta entre las variables estudiadas y el clima organizacional.



### **ABSTRACT**

Understand the relationship between leadership and social relationship with the climate constitute a tool of work to take decisions.

For the previous one, the present job has aiming determine the relationship that exist between the leadership and social relations with the climate organizational in the entity LABIOFAM Holguin from the proposal instruments for his study, as a tool of some service work in the business gestion. To give fulfilment the goa lis proposed is elaborated the frame teorico referencial of the research, where appear the fundamental elements allow go into the studio subject. It is propoused instruments for the study of the relationship that exist between the leadership and social relations with the climate organizational and it determines that relationship in LABIOFAM Holguin as a tool of some service of work to take decisions.

As their main result of the research we have that in the organization predomine the democratize style, which is good because there are good relations in the areas, but most of them work in an isolated way and climate organizational is ebvaluated in a half way. Equivalently is determined there is a high relationship between variables studied an the climate organizational.

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>8</b>
1.1 Los estudios de clima organizacional como apoyo a la toma de decisiones. Principales abordajes teóricos	8
1.2 Los estudios de liderazgo y los de grupo y sus relaciones sociales. Principales abordajes teóricos	17
1.3 La relación entre clima organizacional, liderazgo y relaciones sociales. Regularidades de los instrumentos utilizados	25
1.4 Los estudios de clima organizacional y su relación con el liderazgo y las relaciones sociales en Cuba y en la Sucursal Labiofam Holguín	29
<b>CAPÍTULO 2 RELACIÓN EXISTENTE ENTRE EL LIDERAZGO Y LAS RELACIONES SOCIALES CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA SUCURSAL LABIOFAM HOLGUÍN</b>	<b>33</b>
2.1. Caracterización de Labiofam Sucursal Holguín	33
2.2 Diseño y análisis de los instrumentos utilizados	35
2.2.1 Instrumento de evaluación del liderazgo: diseño, fiabilidad y validez	36
2.2.2 Instrumento para la evaluación de las relaciones sociales entre áreas: la sociometría	39
2.2.3 Instrumento de evaluación del clima organizacional: diseño, fiabilidad y validez	39
2.3. Valoración de la pertinencia de los instrumentos elaborados	42
2.4. Relación entre liderazgo, relaciones sociales y el clima organizacional	43
2.4.1 Análisis de los resultados de liderazgo y relaciones sociales	43
2.4.2 Análisis de los resultados de clima organizacional	55
2.4.3 Relación entre el liderazgo, relaciones sociales y clima organizacional	62
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>67</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>68</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones mantienen diferentes modos de comportarse en dependencia de los individuos que la integran y en función de sus metas. Cada organización tiene sus propias particularidades que la diferencian de otras. Aún cuando no existe uniformidad en el comportamiento en el sitio de trabajo, hay ciertos conceptos, procesos y modelos bien establecidos que ayudan a explicar cómo se comportan los empleados y los directivos en muchas de las situaciones y a señalar las capacidades y prácticas que con mayor probabilidad logren resultados efectivos.

No solo es importante estudiar y entender estos comportamientos que se generan en la organización, sino también las percepciones que el trabajador tiene de la organización y 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 de las percepciones que este tenga de dichos factores, lo que genera un determinado clima organizacional, laboral o psicológico, acepciones más utilizadas en su conceptualización.

Por ello, estudiar y gestionar el clima organizacional resulta de gran importancia, pues el análisis del ambiente laboral reinante ayuda a las administraciones a minimizar de forma permanente los aspectos negativos que inciden en el logro de las metas de la organización, al servir como forma de retroalimentación del comportamiento de las personas y de cada grupo, además de prever los problemas y evaluar las fuentes de posibles insatisfacciones de los integrantes de la organización, para actuar de inmediato sobre ellas y mejorar dicho clima.

Numerosos 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. Los

puntos en común encontrados en la conceptualización del término están asociados a la influencia del clima organizacional en las actitudes y comportamientos de los trabajadores y las discrepancias versan alrededor de si parte de percepciones individuales o compartidas por los miembros de la organización, si son un reflejo temporal o permanente de dicho entorno, o si reflejan factores subjetivos u objetivos del entorno laboral. Esta última discrepancia es la que condiciona la selección de variables a utilizar, pues depende del enfoque que asume cada autor.

Sin embargo, a pesar de la variedad de componentes, dimensiones o variables consideradas en su estudio, la mayoría de los autores refieren que el liderazgo y las relaciones sociales que se dan en y entre los grupos o áreas y los trabajadores de una organización, tienen un peso significativo en la creación y mantenimiento de un clima determinado, tal como refieren Cardona y Zambrano (2014).

Los estudios realizados en Cuba de esta temática no escapan de esta realidad, pues también son un reflejo de cómo han ido evolucionando el tema en el mundo. Sin embargo, tanto estudiosos como directivos reconocen que cada vez más son necesarios para poder conducir a las organizaciones cubanas al logro de sus metas, más aún en el entorno actual en el que se mueve la empresa cubana, que adapta sus métodos y estilos de trabajo para responder a las demandas nacionales e internacionales, guiado ello por la actualización del modelo económico y social y los lineamientos de la política del Partido y la Revolución (2011)<sup>1</sup>.

En este entorno se desarrolla el Grupo Empresarial LABIOFAM, perteneciente al Ministerio de la Agricultura. El mismo se dedica fundamentalmente a la investigación, fabricación y comercialización de medicamentos, tanto para consumo animal como humano. Dicho grupo 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 y con la necesidad de elaborar e instrumentar estrategias que garanticen nuevos mercados para la exportación de sus servicios, para lo que introducen nuevos

---

<sup>1</sup> Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados en abril de 2011 en el VI Congreso del PCC y actualizados en el VII Congreso en abril de 2016.

cambios organizacionales que posibiliten alcanzar niveles superiores de calidad, a través de las buenas prácticas y la diversificación de la producción.

Estas son razones que evidencian la necesidad de desarrollar y potenciar una ciencia que responda a los cambios que enfrentan el país y el grupo empresarial. Dentro de esta ciencia, el estudio del clima organizacional se vuelve una herramienta importante para gestionar al capital humano, visto este como principal recurso de la organización y ventaja competitiva, de manera que impulse a la organización al logro de metas superiores con un personal motivado y comprometido.

Al Grupo Empresarial LABIOFAM, se subordina la Sucursal LABIOFAM Holguín, donde se han encontrado una serie de problemas relacionados con la gestión de la dirección que han frenado el logro exitoso de las metas trazadas por la sucursal, causando afectaciones en el clima de la organización. Los problemas encontrados se relacionan a continuación:

Por entrevistas realizadas a directivos y trabajadores de la organización se conoció que en el año 2014, al producirse el cambio del presidente del grupo empresarial, este hecho tuvo un impacto negativo en el quehacer de la organización, pues los trabajadores no entendieron las causas que condujeron a tal cambio, generando ello grandes insatisfacciones con la medida tomada y su repercusión posterior, al considerar estos que los cambios en la forma de conducir al grupo y sus sucursales no eran lo oportuno y efectivo que debería ser o se esperaba que fuera, además de otras repercusiones no menos significativas relacionadas con la retirada de importantes suministradores de materias primas necesarias para sus procesos, que afectaron diversas producciones. Todo ello generó en los trabajadores del grupo y específicamente en los de Holguín señales de inseguridad, desmotivación, descontento, falta de claridad organizacional, entre otras.

También en la sucursal holguinera se efectuó en ese año un cambio de su director general, 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 dos cambios 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, 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. El actual director no ha trabajado en función de lograr revertir tal situación y crear un clima que propicie agrado, motivación y satisfacción en los trabajadores para el logro de las metas, lo que ha dado lugar a un nuevo cambio de dirección en la Sucursal Labiofam Holguín.

A pesar de tales efectos negativos descritos, en la sucursal holguinera no se ha estudiado cómo el liderazgo y las relaciones interpersonales afectan al clima organizacional, ni cómo incidir en estas variables para revertir la situación anterior y perfeccionar el clima organizacional, de forma que incida en el logro de una gestión del capital humano y de la organización en su conjunto que responda a los retos y exigencias de la entidad y de la sociedad cubana, razones estas que describen la **situación problemática** de la investigación.

A partir de ello se considera el siguiente **problema científico**: insuficiencias en el conocimiento de las relaciones entre variables que inciden en el clima organizacional limitan la toma de decisiones para la mejora de dicho clima

El **objeto de investigación** lo constituye el clima organizacional.

Se declara como **objetivo general** precisar la relación que existe entre el liderazgo y las relaciones sociales con el clima organizacional en la Sucursal LABIOFAM Holguín, a partir de la propuesta de instrumentos para su estudio, como una útil herramienta de trabajo para la toma de decisiones.

El **campo de acción** se define como la relación entre el liderazgo y las relaciones sociales con el clima organizacional en la Sucursal LABIOFAM Holguín.

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 liderazgo, las relaciones sociales y el clima organizacional
2. Proponer los instrumentos para el estudio de la relación que existe entre el liderazgo y las relaciones sociales con el clima organizacional
3. Precisar la relación existente entre el liderazgo y las relaciones sociales con el clima organizacional en la Sucursal LABIOFAM Holguín, como una útil herramienta de trabajo para la toma de decisiones.

Para contribuir a la solución del problema planteado se formuló la **idea a defender** siguiente: la precisión de la relación existente entre el liderazgo y las relaciones sociales con el clima organizacional en la Sucursal LABIOFAM Holguín, brindará a la empresa una útil herramienta de trabajo para la toma de decisiones.

El **aporte** de esta investigación radica en precisar la relación que existe entre las variables que inciden en el clima organizacional en la Sucursal LABIOFAM Holguín, a partir de la propuesta de instrumentos para su estudio, como una útil herramienta de trabajo para la toma de decisiones.

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

Métodos teóricos:

- Histórico lógico: se estudia la bibliografía especializada del tema para la comprensión histórica y lógica de las diferentes teorías, enfoques y modelos relacionados con ello
- Analítico y sintético: se procesa e interpreta la información obtenida para determinar las posiciones teóricas y metodológicas sobre la temática y resumir sus aportes y limitaciones
- Sistémico: se integra la información anterior para determinar las relaciones entre variables y cuáles incluir en los instrumentos diseñados

Métodos empíricos:

- Análisis documental: se revisan diferentes fuentes de información para conocer el estado del arte y el estado real de la organización

- Entrevistas a directivos y trabajadores: se entrevista para examinar las razones que más inciden en los comportamientos de los trabajadores y directivos de la organización
- Encuesta a directivos y trabajadores: se encuesta para obtener información que aflore evidencia de la relación entre el liderazgo, las relaciones sociales y el clima de la organización
- Sociograma para estudiar las interacciones entre las áreas, identificando patrones de atracción, repulsión e indiferencia entre ellas, mediante el análisis de redes sociales, utilizando el programa UCINET versión 6 (2011).

Métodos estadísticos:

- Cálculo de los coeficientes de confiabilidad y validez de los instrumentos: se utilizan las pruebas Alfa de Cronbach y Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para determinar la confiabilidad y validez de los instrumentos empleados
- 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
- Análisis multivariado: se utiliza la prueba no paramétrica correlación Rho de Spearman para determinar la correlación entre las variables estudiadas. También se realiza un análisis cluster aplicando el método de Ward para determinar cómo se agrupan los modelos e instrumentos estudiados a partir de las variables que cada uno considera.

Todos estos métodos estadísticos empleados en la investigación se soportan en el paquete SPSS v. 20 (2011)

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 precisa la relación entre el liderazgo, las relaciones sociales y el clima en la Sucursal LABIOFAM Holguín, 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**

### **1.1 Los estudios de clima organizacional como apoyo a la toma de decisiones.**

#### **Principales abordajes teóricos**

Los estudios de clima organizacional han sido abordados desde diferentes posiciones teóricas relacionadas con el devenir de las ciencias administrativa y psicológica fundamentalmente. 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 investigación del tema realizada por Brunet (2004), señala que Argyris (1958) 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 Germman (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.

Siguiendo este estudio desarrollado por Brunet (1992), cita a Likert (1961) y Katz y Kahn (1966), quienes enfatizan en el contexto humano de las organizaciones, en los

que no sólo se analizaban los resultados y la eficacia de la organización, sino también las consecuencias sobre el personal. Estos autores consideraban que la atmósfera o clima creado en el lugar de trabajo tenía importantes consecuencias sobre los empleados de la organización. De igual forma, otro hito importante en los primeros estudios sobre el clima organizacional lo constituyó el estudio de Mc Gregor (1960), quien refiere que el clima directivo es aquel creado por los responsables organizacionales para que los subordinados lleven a cabo sus tareas, el modo en que lo hacen, el grado en que resultan competentes en su ejecución y su capacidad para que las cosas que hacen ejerzan una influencia ascendente en el contexto organizacional.

Durante la década de los sesenta continuaron publicándose aisladamente libros y artículos que trataban de delimitar 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 numerosas controversias 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.

Entre estos autores se destacan Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), quienes resumen la existencia de variación ambiental como resultado de varias situaciones del clima que difieren por las percepciones individuales de este. Schneider (1972) confirma que las dimensiones del clima laboral varían en función de las percepciones que se tengan en determinada posición dentro de la organización. Leavitt (1972) asegura a partir de sus 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.

Más tarde, Pritchard y Karasick (1973) ponen énfasis en el clima relacionado con la ejecución y la satisfacción laboral. Por otra parte, Hellriegel y Slocum (1974)

proponen un clima organizacional compuesto por atributos que pueden ser percibidos por una organización y sus subsistemas; además de que dichos atributos pueden ser inducidos en la forma en que estos tratan a su ambiente y sus miembros. 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 y Gavin (1975) al investigar las variables personales que influyen a las percepciones del clima, destaca que los niveles más bajos tienden a percibir lo mejor de la estructura organizacional y los niveles más lineales se extienden a la ambigüedad del ambiente; por último, los niveles directivos se manifiestan neutrales respecto a la eficiencia y calidad de la estructura.

Por su parte, los intensos y extensos estudios de 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 momento importante en los estudios de clima, que se extiende hasta la siguiente década. En este período comienza a popularizarse el concepto de cultura organizacional para analizar la vida psicológica de las organizaciones y desplaza a un segundo plano al clima, del lugar prominente que hasta entonces había ocupado. La cultura comenzó a considerar variables relacionadas con las estudiadas hasta ahora a través del concepto de clima, aunque ambos se referían a cosas distintas. Ello creó una gran confusión, generada a partir de distinguir semejanzas y diferencias entre ambos constructos.

Se destacan en este período Katz y Kahn (1983) quienes definieron los conceptos de clima y de cultura de forma indistinta, al plantear que toda organización crea su

propia cultura o clima como el conjunto de normas y valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal. Asimismo, el clima organizacional también reflejaría, según estos autores, la historia de las luchas internas y externas, los tipos de personas que la organización atrae, sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema.

Según estos investigadores, los sentimientos y las creencias quedarían restringidos al concepto de cultura, aunque no se manifiesten de forma explícita y aluden a ambos conceptos como elementos que son complementarios. También Pettigrew (1990) discute sobre las similitudes y diferencias entre ambos constructos, planteándose el uso de la cultura en futuros análisis de la organización.

La difusión del concepto de cultura se relaciona con el auge que fueron adquiriendo aspectos tales como los valores y creencias compartidos, o incluso el contexto ecológico de la sociedad. En cualquier caso, como ha indicado Alcover (2003), existe cierta confusión al comprobar los términos clima y cultura organizacional pues se utilizan frecuente y equívocamente de manera intercambiable en la literatura organizacional.

Para Smith y Peterson (1990), los conceptos de cultura y de clima en las organizaciones son plenamente equiparables y ambos constituyen un continuo conceptual. Estos autores fijan su atención en lo que llaman organización informal. Con ella se refieren de una forma específica a los usos, costumbres o hábitos no explicitados, pero presentes en las relaciones de los miembros de las organizaciones. Por su parte, Peiró (1990) señala desde la práctica organizacional, que los problemas y la propia complejidad de las organizaciones ha hecho necesario analizar la organización desde aspectos culturales que van mucho más allá de la propia economía y de las características más estrictas del mercado.

Denison (1996), con el fin de comparar el clima y la cultura organizacional, utilizó diferentes criterios, entre ellos, las disciplinas inherentes a ambos constructos, los conceptos centrales que manejan y el tratamiento metodológico que se le dio al tema. A partir de su análisis concluyó que la cultura surge desde la Antropología y la

Sociología y el clima desde la Psicología. En cuanto a los conceptos centrales, la cultura analiza valores y presunciones subyacentes, mientras que el clima observa especialmente el consenso entre percepciones. En cuanto a la metodología, la cultura utiliza de forma prioritaria la cualitativa, fundamentalmente a través de las observaciones de campo, al contrario del clima, que utiliza una metodología cuantitativa, en especial a partir del uso de las encuestas. Sin embargo, en su comparación, a pesar de que analiza la existencia de diferencias, expone un punto de contacto importante, ambos conceptos tienen como objetivo principal analizar y tratar de comprender las relaciones que se establecen en las organizaciones.

Ello sirvió para que más tarde Payne (2000) planteara que a pesar de las innegables diferencias antes destacadas, el clima puede entenderse como parte de la cultura. En los años noventa Moran y Volkswein (1992) citado en Kangis y Gordon (2000) definen al clima como aquello que se distingue de las otras organizaciones, que integra percepciones colectivas con respecto a dimensiones como autonomía, confianza, cohesión, reconocimiento, apoyo, innovación y equidad. Lo anterior, producto de la interacción de sus miembros y de la interpretación de las situaciones en que se encuentran; además de ser la base de normas y actitudes de la cultura organizacional, es considerado un recurso de influencia de su comportamiento.

Otros autores han preferido, por el contrario, poner el énfasis en las similitudes entre los conceptos de clima y de cultura y así un importante sector de los investigadores ha considerado que ambos conceptos no son contrapuestos sino que, por el contrario, se superponen y complementan. De hecho, esta corriente puede considerarse mayoritaria en el seno de la investigación sobre Psicología de las Organizaciones, según refieren Ashkanasy y Jackson (2001); Ashkanasy, Wilderom y Peterson (2000); Smith y Peterson (1990); Schneider (2000).

Finalmente, el siglo XXI revolucionó estos estudios, debido fundamentalmente al impacto que produjo el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones, que provocaron refinamiento de los métodos teóricos, empíricos y estadísticos utilizados hasta entonces pues aparecen numerosos programas que permiten hacer análisis más complejos y de mayor precisión.



---

Aparecen 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, pues plantean que este es un concepto multidimensional e indeterminado y que forma parte de la orientación paradigmática de los investigadores. Ellos refieren que su conceptualización es clara en cuanto a su definición global, sin embargo existen múltiples compontes evaluados por los diferentes instrumentos, que dificultan la consolidación de un marco conceptual claro. Este concepto ha sido abordado desde nociones asociadas a constructos perceptuales o psicológicos, a las condiciones organizacionales y a la interacción de los individuos y la cultura de la organización, lo que ha dado lugar a la aparición de diferentes enfoques.

A continuación se analizan los elementos que comparten en común los conceptos de clima organizacional y en los que discrepan los diferentes abordajes globales del tema. Para ello se consideran los elementos siguientes:

- Enfoque objetivo, subjetivo o interaccionista
- Percepciones individuales o compartidas
- Orientación temporal o permanente
- Influencia en las actitudes y comportamientos laborales.

El enfoque asumido por los investigadores distingue tres abordajes fundamentales:

El enfoque subjetivo concibe al clima laboral como un proceso psicológico y centra la atención en las percepciones que desarrollan los individuos al entrar en contacto con las prácticas y procedimientos de la organización. En este caso, la unidad de análisis es el individuo y lo que habría que cambiar o gestionar son sus percepciones. Según García (2009) este enfoque, surgido a partir de los postulados de Halpin y Crofts (1962), entiende al clima organizacional como la “opinión” que el empleado se forma de la organización. Mencionan como elemento importante del clima el “espíritu” 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 enfoque objetivo centra la atención en la estructura de la organización y entiende al clima como la respuesta de los individuos a las propiedades formales de la organización del trabajo. Por ello, el clima se considera un atributo de la organización y de cómo sus procesos y prácticas se relacionan con sus miembros. En este enfoque, la unidad de análisis es la organización y no los individuos, lo que lleva a entender que climas semejantes se explicarán por contextos laborales similares y viceversa y climas diferentes se explican por contextos laborales disímiles. Por ello, lo que habría que cambiar o gestionar es la propia organización del trabajo y no a los individuos. Al respecto, García (2009) plantea que este enfoque se basa en los postulados de Forehand y Gilmer (1964) quienes entienden al clima 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. También consideran que el enfoque estructural es más objetivo que el anterior porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección, entre ellas, su finalidad, objetivos, estructura y funcionamiento.

El enfoque interaccionista, considera al clima organizacional como un fenómeno socialmente creado a través de la interacción, en cuyo origen intervienen elementos incorporados por la subjetividad individual y por las características formales de la organización del trabajo. 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. A partir de los postulados de sus primeros representantes Litwin y Stringer (1968), 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.

Relacionado con estos enfoques también aparece otro tema, en el que existe dispersión en las definiciones del clima organizacional: el considerar las percepciones como individuales o compartidas.

Por una parte están los especialistas que planteaban en sus definiciones que el clima está determinado por las percepciones individuales que las personas se hacen sobre su entorno laboral. Al respecto Pons y Ramos (2012) plantean que los autores que defienden esta posición, entienden al clima organizacional como un agregado de climas psicológicos individuales. De este modo, cada clima psicológico sería el resultado de la interpretación que cada trabajador realiza de su situación laboral. Desde esta teoría, se sugiere que los individuos se comportan principalmente en función de las representaciones cognitivas que tienen del ambiente, “en lugar de cómo es el ambiente en sí”. Por lo tanto, el clima representaría las señales que reciben los individuos acerca de las expectativas de la organización sobre su conducta y sus potenciales consecuencias.

Por otra parte, están los autores que aseguran que estas percepciones son compartidas por todos los miembros de la organización. En este caso, Pons y Ramos (2012) agrupan a los autores que conceptualizan al clima como un atributo de la organización más que del individuo y lo entienden como resultado de procesos sociológicos y organizacionales. Desde esta posición, se define al clima organizacional como “un término genérico que integra variables organizacionales y psicológicas, que describe el contexto organizacional y condiciona las acciones de los individuos”.

Otra visión más abarcadora señala que a pesar del carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas, tal como plantea Toro (2001). Siguiendo la misma línea Peiró (2005), este autor reconoce que para que un atributo pueda ser considerado parte del clima

organizacional tiene que existir un cierto acuerdo entre los individuos que constituyen la organización. En este último caso, Pons y Ramos (2012) consideran que según el nivel de análisis, el concepto de clima puede ser dividido en dos constructos distintos pero complementarios: clima psicológico y organizacional, de lo que se deriva que el clima organizacional describe la vida en la organización y depende de los climas psicológicos agregados.

También existen diferencias entre los autores al mencionar que cada organización posee un conjunto de características propias que las diferencian de otras y que además le proporciona una personalidad propia. Así lo expresan Forehand y Gilmer (1964); Dubrán (1974); Chruden y Sherman (1982); Fourgous e Iturralde (1991) y Anzola (2003), quienes consideran que estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo. A pesar de esto pueden experimentar cambios por determinadas situaciones.

Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir variaciones importantes como resultado de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Al contrario, otros autores consideran que estas características son estáticas, entre ellos Campbell et al. (1971).

El punto en común entre los estudiosos del tema es que consideran la influencia del clima en el comportamiento organizacional y en las actitudes de los miembros de la organización, según refieren Sells (1960); Forehand y Gilmer (1964); Pace (1968); Litwin y Stringer (1968); Litwin y Taguiri (1968) Dubrán (1974); Fourgous e Iturralde (1991); Hall (1996); Gonçalves (1997); Marín (2002) Anzola (2003); Machorro et al. (2011); Dailey (2012); Patlán y Flores (2013); Chiavenato (2013) y Robbins (2014).

Asociado a este enfoque, un clima inadecuado genera un difícil manejo de la organización y de la coordinación de las labores, afectando el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización. Al contrario, en una organización con un clima favorable es más fácil alcanzar un nivel significativo de estos aspectos,

---

lo que conduce a entender al clima como elemento influyente en los comportamientos y las actitudes de los trabajadores y a su vez afectado por ellos.

La investigadora coincide con los autores antes mencionados en la importancia de estudiar y entender los comportamientos que se generan en la organización y 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.

Por ello, resulta de gran importancia estudiar y gestionar el clima organizacional pues el análisis del ambiente laboral reinante ayuda a los directivos a la toma de decisiones certeras que incidan en el logro de las metas de la organización, al servir como forma de retroalimentación el comportamiento de las personas y de cada grupo, además de prever los problemas y evaluar las fuentes de posibles insatisfacciones de los integrantes de la organización, para actuar de inmediato sobre ellas y mejorar dicho clima.

## **1.2 Los estudios de liderazgo y los de grupo y sus relaciones sociales.**

### **Principales abordajes teóricos**

Aunque casi todos los investigadores parecen estar de acuerdo en que el liderazgo involucra un proceso de influencia, las diferencias tienden a centrarse alrededor del hecho de que este debe ser no coercitivo, en oposición al uso de autoridad, recompensas y castigos para ejercer una influencia sobre los seguidores. Se coincide con Robbins (2013) al decir que “hay casi tantas definiciones de liderazgo como el número de personas que han intentado definir el concepto”. Este autor ha decidido definir el liderazgo, de un modo más amplio y con el fin de abarcar todos los enfoques actuales sobre el tema, como la habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas.

El origen de esta influencia puede ser formal, como la que proporciona el desempeñar un puesto de administrador en una organización. Puesto que el cargo

directivo confiere cierto grado de autoridad formalmente diseñada, una persona puede asumir un papel de liderazgo a causa de la posición que ocupa en la organización; pero no todos los líderes son directivos y tampoco, es preciso decirlo, no todos los directivos son líderes. En otras palabras, los líderes pueden surgir naturalmente dentro de un grupo, lo mismo que mediante el nombramiento formal para dirigirlo.

La literatura sobre el liderazgo es abundante y gran parte de ella es confusa y contradictoria. Con el fin de penetrar en la entramada red de las teorías del liderazgo, se consideran cuatro enfoques: el de los rasgos, el del comportamiento, el de contingencia y el contemporáneo.

En el enfoque de rasgos se determinan aquellos rasgos universales de personalidad que los líderes tienen en mayor medida que los no líderes. Si fueran válidas las teorías de los rasgos, entonces se nace básicamente con el liderazgo: se tiene o no se tiene. Bajo este enfoque, la búsqueda de atributos de personalidad social, físicos o intelectuales, que puedan describir a los líderes y diferenciarlos de los no líderes se remonta a los años 30 y a las investigaciones efectuadas por los psicólogos. Los esfuerzos de investigación para aislar los rasgos del liderazgo bajo el enfoque de los rasgos condujeron a varios callejones sin salida. Estudios diversos identificaron múltiples rasgos de liderazgo, pero sólo cinco de ellos eran comunes a cuatro o más de las investigaciones.

La búsqueda puede interpretarse de dos formas: primero si tenía la intención de identificar un conjunto de rasgos que diferenciara siempre a los líderes de sus seguidores y a los líderes eficaces de los ineficaces, la búsqueda fracasó. Tal vez fue demasiado optimista creer que había rasgos consistentes y singulares que se aplicaran de manera universal a todos los líderes eficaces. Segundo si tenía la intención de identificar rasgos que estuvieran asociados consistentemente con el liderazgo, los resultados acumulativos de más de medio siglo de búsqueda condujeron a la conclusión de que algunos rasgos incrementan las probabilidades de tener éxito como líder; pero ninguno de los rasgos garantiza el éxito.

Por otra parte, el enfoque del comportamiento que trata de explicar el liderazgo en

términos del comportamiento de una persona. Al no encontrarse una posición sólida en la teoría los rasgos, los investigadores comenzaron a observar el comportamiento que mostraban líderes específicos tratando de encontrar si existía algo peculiar en la forma como se comportaban los líderes eficaces. La validez de estos estudios hubiera proporcionado una base para seleccionar a la persona “correcta” que tomara puestos formales en grupos y organizaciones que requieren de liderazgo.

Si hubiera comportamientos específicos que identificaran a los líderes, entonces se podría enseñar el liderazgo y existiría la posibilidad de diseñar programas que implantarían estos patrones conductuales en individuos que desearan ser líderes eficaces. Con toda seguridad, ésta era una postura más emocionante, porque significaba que se podía incrementar la oferta de líderes, sin embargo, tampoco sirvió para lograr un entendimiento completo del liderazgo.

El otro enfoque, de contingencia, trata de conciliar e integrar la diversidad de resultados de las investigaciones anteriores y explicar lo inadecuado de dichas teorías pues cada vez quedaba más claro para los estudiosos del liderazgo, que la predicción del éxito en el liderazgo era algo más complejo que la simple identificación de unos cuantos rasgos o comportamientos preferidos. El fracaso en obtener resultados consistentes condujo a enfocarse en la influencia que ejercen las situaciones. No obstante una cosa es decir que la eficacia del liderazgo depende de la situación y otra es ser capaz de aislar esas condiciones situacionales.

Se realizaron varios estudios tratando de aislar los factores situacionales cruciales que afectan la eficacia del liderazgo encontrando variables moderadoras utilizadas en el desarrollo de las teorías de contingencia tales como el grado de estructura de la tarea que se está desarrollando, la calidad de las relaciones entre el líder y los miembros, la posición de poder del líder, la claridad del papel de los subordinados, las normas del grupo, la disponibilidad de información, la aceptación de las decisiones del líder por parte de los subordinados y la madurez de éstos.

Por último, los enfoques más recientes o contemporáneos trataron de identificar el conjunto de rasgos, desde una perspectiva diferente, a lo que las personas se refieren de manera implícita cuando caracterizan alguna persona como líder. Aquí se

destacan la teoría de la atribución del liderazgo, el liderazgo carismático y el liderazgo transaccional en comparación con el liderazgo transformacional. Si hay un tema común en este enfoque, ese es que todos reducen el énfasis de la complejidad teórica y visualizan más el liderazgo en la forma en que el hombre promedio concibe el tema.

Se destaca como estas teorías de liderazgo procuraron comprender las relaciones causa - efecto entre los resultados organizacionales y las características de personalidad. La mayoría comparten el criterio de que los líderes guían o motivan a sus seguidores en la dirección de metas establecidas al aclarar los requerimientos del papel que desempeñan y la tarea a desarrollar, pero también prestan atención a las preocupaciones y necesidades individuales de desarrollo de sus seguidores y los emocionan, despiertan e inspiran para que realicen un esfuerzo adicional para alcanzar las metas del grupo.

Por su parte, los estudios de grupos y de relaciones sociales, se inician de conjunto con los de liderazgo, desde la década del treinta a partir del auge del movimiento de las relaciones humanas y del conductismo. Por una parte, el movimiento de las relaciones humanas extiende el descubrimiento de la dimensión socio emocional de la organización y la vincula a la noción de liderazgo y de la organización entendida como estructura: división del trabajo y estructura diferenciada de roles. Bajo esta mirada resalta la importancia del liderazgo, de los grupos y de las relaciones humanas que en ellos se producen y la satisfacción de los empleados como elementos centrales para lograr una mayor productividad en las organizaciones.

Por otra parte, la corriente psicológica del conductismo trata de desarrollar una ciencia apoyada en el método científico para el estudio del comportamiento humano, que busca desarrollar diseños de investigaciones objetivos y rigurosos que otros científicos conductistas pudieran repetir luego, con la esperanza de elaborar una ciencia del comportamiento organizacional. Entre los principales exponentes de este movimiento se destacan Lewin, quien desde 1933 desarrolla sus preocupaciones teóricas y metodológicas sobre el estudio de los grupos y Moreno, quien desde 1934



crea una técnica analítica llamada sociometría para estudiar las interacciones de grupo que identifica patrones de atracción, repulsión e indiferencia entre los miembros de un grupo. Estos análisis sociométricos posibilitaron la creación de equipos de trabajo cohesivos y de gran realización.

En este escenario aparecen diversos postulados relacionados con el grupo y las relaciones sociales. Los primeros estudios trataron definir el grupo y comparar el comportamiento de los individuos aislados con la ejecución del individuo en el seno de un grupo y las diferencias en el rendimiento en ambos casos. Luego aparecen otros estudios que compararon el rendimiento de los grupos pequeños con el de los grandes, para obtener datos relativos a los productos generados por la interacción grupal, sin embargo, nada se averiguaba en estos estudios sobre la propia interacción grupal, o sobre cómo las relaciones sociales que se daban en los grupos producía las diferencias en el rendimiento entre los grupos.

Después aparecen estudios sobre los procesos de grupo, primero descriptivos que van evolucionando a teóricos, donde se analizan quién genera la interacción del grupo, quién la recibe, de qué tipo de interacción se trata y bajo qué condiciones se presenta. Dichos estudios se fueron perfeccionando y devienen en investigaciones de temas relacionados con la pertenencia grupal, la estructura, la jerarquía y el liderazgo, la cohesión grupal, las relaciones sociales o también llamadas interpersonales e intra grupales, las normas y el funcionamiento grupal, la comunicación, entre otros fenómenos grupales estrechamente interrelacionados.

Según Robbins (2013) un grupo son dos o más individuos interactuantes e interdependientes, que se han reunido para alcanzar determinados objetivos. Según este autor, el conocimiento sobre los grupos resulta vital para comprender el comportamiento de las personas y organizaciones. La complejidad del comportamiento aumenta al reconocer que las personas se comportan de una manera cuando están solos y de otra diferente cuando están en grupo, por tales motivos se hace necesario comprender el comportamiento del grupo en el contexto de la organización y como ello se vincula con los resultados productivos.

Es importante adentrarse en los elementos internos del grupo para

comprender la dinámica del comportamiento de estos, pues los individuos que forman parte de él están sujetos a la influencia de los patrones de conducta que se espera que manifiesten, a las normas de conducta del grupo, al grado de atracción que unos miembros del grupo sienten por otros, a los patrones de comunicación, los estilos de liderazgo, el poder y la política, las relaciones intergrupales y los grados de conflicto que afectan el comportamiento del grupo.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la psicología social se han brindado muchas clasificaciones de grupos, a partir de diferentes criterios y argumentos. No obstante, se relacionan a continuación las clasificaciones que han devenido en tradicionales, según plantea Robbins (2013) y se comentan algunos fenómenos grupales que se producen en ellos.

#### Clasificación según el tamaño

- Grupos pequeños (grupos primarios): Se considera en esta categoría aquellos grupos en los cuales la cantidad de sus miembros es pequeña y por tanto existe el establecimiento de relaciones directas entre ellos
- Grupos grandes (grupos secundarios): Aquellos grupos demasiado grandes donde no es posible el establecimiento de relaciones directas entre sus integrantes.

#### Clasificación según el carácter de su formación

- Grupos formales (grupos de mando, grupos de trabajo): Son aquellos que tienen una organización interna que define su estructura formal.
- Grupos informales (grupos de interés, grupos de amigos): Son aquellos que se forman de manera espontánea por la necesidad del contacto social de los individuos, de convivir con los demás y de comunicarse entre sí. Estos se pueden subdividir en grupos de interés y grupos de amigos.

Grupos de interés: Se forman para alcanzar un objetivo específico de interés para cada uno de ellos. Puede ser el caso cuando las personas se unen para apoyar a un compañero, para conseguir determinados objetivos, o también equipos deportivos, clubes literarios, etc.

Los grupos de amigos: Se forman porque sus miembros tienen una serie de características en común, por elementos de simpatía, de confianza, de reconocimiento, por costumbres, hábitos, creencias y otros valores desarrollados de forma natural.

Los grupos informales son muy útiles porque satisfacen necesidades sociales de sus miembros y debe reconocerse que la interacción entre los miembros de los grupos informales afecta profundamente la conducta de las personas que lo integran y su rendimiento.

No siempre existe una correspondencia entre la formación de los grupos formales y los informales, por lo que la jerarquía funcional en la organización formal no siempre prevalece sobre los grupos informales. De ahí que cuando el dirigente tiene poca habilidad de crear un adecuado clima de relaciones humanas con el personal, la organización informal pueda desarrollarse en oposición a la formal y en desacuerdo con sus objetivos. Por ello, la posición del dirigente debe ser la de analizar los intereses y metas de la estructura informal, reorientarlos si están equivocados y mover su fuerza hacia el logro de las metas planteadas al grupo formal, ya que ello contribuye a aumentar el interés por el trabajo y su productividad.

Clasificación según el grado de identificación de sus miembros y valores

- Grupos de pertenencia: Son aquellos que se crean por razones de estructura organizativa, es el grupo al cual el individuo pertenece formalmente
- Grupos de Referencia: Son aquellos grupos que el individuo toma como modelo donde le gustaría pertenecer, de acuerdo a sus aspiraciones y teniendo en cuenta la tecnología, los recursos humanos, la cultura y otros aspectos de interés.

Es de vital importancia para los directivos mantener a los grupos de trabajo cohesionados siempre que se tengan en cuenta los factores que determinan un nivel determinado de cohesión, como por ejemplo el tiempo que pasan juntos sus miembros, el tamaño del grupo, las amenazas del exterior y los éxitos anteriores. Mientras exista mayor nivel de cohesión, el grupo tenderá a disminuir los niveles

de rotación y a incrementar la participación, la lealtad, la satisfacción laboral y la productividad. Esto repercutirá en un clima socio psicológico laboral favorable para la organización.

Dentro de los grupos de trabajo, en cualquier sector social, es inevitable el roce entre sus miembros. El intercambio cercano propicia y estimula un determinado nivel de desempeño en las diferentes esferas de la actividad, que se da a partir de las relaciones sociales o interpersonales.

Diferentes autores estudian las relaciones sociales como parte de los procesos del grupo. Leyva (2011) cita a Sherif (1966), con quien se coincide, al plantear que las relaciones sociales se dan siempre que los individuos que pertenecen a un grupo, interactúan colectiva o individualmente con otro grupo o con sus miembros en términos de identificación de grupo. Aquí es necesario considerar el grado de atracción o rechazo que se da entre los miembros del grupo, como un indicador importante de estas relaciones sociales que se producen. De igual forma, es necesario considerar el grado de identificación y pertenencia al grupo de cada uno de sus miembros y cómo las normas definen patrones de comportamiento específicos.

Robins (2013) vincula las relaciones interpersonales con la necesidad de afiliación y con el líder orientado a los empleados. En el primer caso plantea que tal necesidad de afiliación se da por el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas y en segundo caso dice que este tipo de liderazgo es el que pone énfasis en las relaciones interpersonales y muestra gran interés en las necesidades de los empleados. También considera la necesidad e importancia de crear y desarrollar adecuadas relaciones interpersonales para fomentar el trabajo en equipo, unido a aclarar los roles y las responsabilidades de cada uno para aumentar la confianza, el apoyo y la apertura entre los miembros y con ello el logro exitoso de las metas trazadas.

La autora coincide con los investigadores antes mencionados, al precisar la importancia que tiene el liderazgo y las relaciones sociales al interior de los grupos y entre ellos, en el entorno organizacional, pues son los líderes quienes guían y

motivan a sus seguidores al logro de las metas, por lo que estas variables tiene un peso importante en el logro de un adecuado clima que permita una mayor productividad en las organizaciones.

### **1.3 La relación entre clima organizacional, liderazgo y relaciones sociales.**

#### **Regularidades de los instrumentos utilizados**

Diversos autores plantean la importancia del liderazgo y de las relaciones sociales para el adecuado funcionamiento organizativo y el peso que tienen estos en la creación de un clima organizacional que propicie el logro de las metas trazadas. Se reconoce como la toma de decisiones, la proyección estratégica, el estilo de dirección, las relaciones que se establecen con los subordinados y la preparación profesional demostrada en el ejercicio de las funciones de los dirigentes, influyen en la percepción de los trabajadores acerca de la dirección de la organización. A su vez, la confianza de los trabajadores en sus directivos y la seguridad de que poseen las competencias necesarias para tomar decisiones que favorezcan a todos los empleados y a la organización en su conjunto, favorece su compromiso con la organización.

Del mismo modo, es importante que los directivos mantengan relaciones interpersonales armónicas con sus subordinados, basadas en el respeto y la colaboración mutua, con una comunicación efectiva y un estilo de dirección participativo, que permita a los subordinados participar de la vida de su organización, sintiéndose parte de sus éxitos y fracasos y realizando su mayor esfuerzo para alcanzar los objetivos. Por otra parte, los directivos deben garantizar con su ejemplo personal y sus conocimientos técnicos y de dirección, ejercer una influencia positiva en los resultados del trabajo, para lo cual la creación y mantenimiento de un adecuado clima organizacional resulta esencial.

Ello conduce a la necesidad de profundizar en la relación existente entre el liderazgo, las relaciones sociales y el clima organizacional a partir del análisis de autores como Segredo y Días (2011); Olaz, A (2010); Contreras (2009); Pérez



---

(2009); Chiang, et al. (2008); Ferreira (2006); Bedani (2006); Fernández (2004); Laros y Puentes (2004); Keller y Ferreira (2004), que han investigado las dimensiones y variables más utilizados en los modelos e instrumentos que estudian el clima organizacional.

Para ello se tuvieron en cuenta los modelos de 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), Koys y Decottis (1991), Alvares (1992), Glendon, Stanton y Harrison (1994), Ferreira (2006) y Björnberg y Nicholson (2007).

De igual forma se consideraron los instrumentos siguientes: (OCDQ) Organizational Climate Descriptive Questionnaire de Halpin y Croft (1963), Profile of a Organization de Jane y Likert (1967), (BOCI) Business and Organization Climate Index de Payne y Pheseey (1971), (CES) Classroom Environment Scale de Trickett y Moos (1973), (LEI) Learning Environment Inventory de Anderson y Walberg (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) y (ECO) Escala de clima organizacional de Fernández (2008).

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 dendrograma 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.

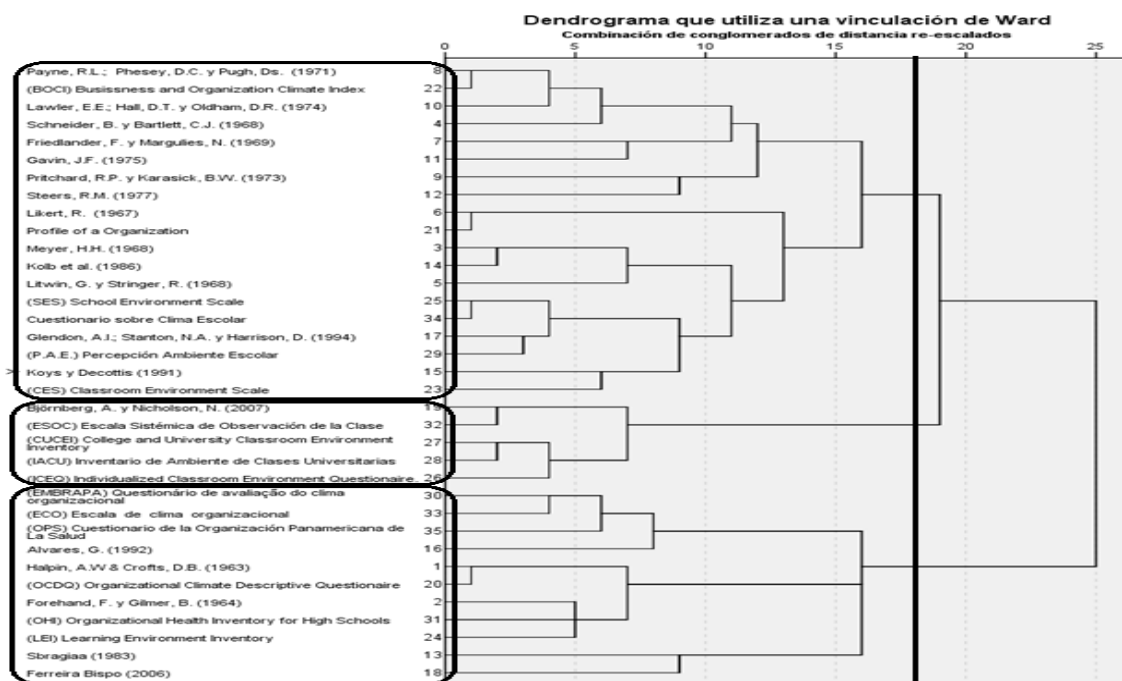


Figura 1. Agrupación de modelos e instrumentos a partir de las variables estudiadas

Estos resultados se aproximan 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. Otros también importantes fueron la motivación institucional, el sistema de recompensas e incentivos, la apertura organizacional y la supervisión.

Estos autores 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 la contribución 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. Tiene que ver con la función del líder, relacionada con la supervisión y requisición, transmitida a partir de directrices propias de 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. En consecuencia, la interacción social se instaura a partir de modos de comportamientos útiles y deseables desde el punto de vista de la organización.

El análisis teórico y de los instrumentos de medición del clima organizacional muestran la existencia de un nivel de relaciones entre el liderazgo y relaciones sociales en los estudios del tema y la especificidad de la incidencia de estas variables en función de las características de la muestra, posición que comparte esta investigadora con los autores analizados.

#### **1.4 Los estudios de clima organizacional y su relación con el liderazgo y las relaciones sociales en Cuba y en la Sucursal Labiofam Holguín**

Los estudios de clima organizacional en Cuba han tenido dos miradas fundamentales, una desde la visión psicológica y otra ingenieril. Numerosos han sido los realizados desde la psicología, relacionados con el diagnóstico de diferentes variables socio psicológicas al interior de las organizaciones laborales. Dicho estudios se remontan, incluso, antes del triunfo de la Revolución, no obstante, el auge de la utilización de instrumentos para la selección de personal y el diagnóstico organizacional y de moral del trabajo, como principales campos de aplicación de los servicios psicológicos en la esfera laboral, comienza a inicios de la Revolución, cuando la entonces escuela de psicología estrecha notoriamente sus vínculos con la sociedad. Surgen así los estudios de moral del trabajo, con el objetivo de analizar las causas que motivaban el desgano en el trabajo, la falta de iniciativa y otros síntomas detectados en las organizaciones.

Luego se van perfeccionando los métodos e instrumentos para realizar estudios organizacionales en función de las profundas transformaciones por las que ha ido transitando el sistema empresarial cubano desde la década del 90. Estos cambios condujeron a Ávila (2005) a desarrollar un cuestionario de diagnóstico organizacional, ajustado a 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, en sus diferentes versiones desde la década del '60.

Por otra parte Calviño (2014), 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.

También los estudios de esta temática se desarrollaron igualmente, desde una mirada ingenieril, iniciados en la Facultad de Ingeniería Industrial de la CUJAE, mostraron la importancia del tema para la 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 hoy está en proceso de análisis para su posterior actualización en correspondencia con el cuerpo legal vigente en el país, 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.

En ella se establece en sus requisitos generales, que en la organización deberá existir un clima laboral satisfactorio y responsabiliza a la dirección con verificar el comportamiento del clima laboral y su relación con 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 acertada implementación de esta norma también debe producir un clima favorable, tal como ha sido señalado por diversos autores como Calviño (2014).

Sin embargo, en ninguna de las dos miradas de los estudios en Cuba, la psicológica y la ingenieril, se pone énfasis en el liderazgo y las relaciones sociales como importantes predictores de un clima determinado, aunque se refiere de manera indirecta, la importancia de estas variables.

Por su parte, el Grupo empresarial LABIOFAM, desarrolla un proceso de perfeccionamiento de sus estructuras y procesos en correspondencia con la política trazada por el partido y gobierno cubano y dentro de ella, la Sucursal LABIOFAM Holguín, juega un papel de apoyo importante en el logro de estos objetivos. Sin embargo, la sucursal holguinera no cuenta con estudios que brinden información relacionada con el clima organizacional, o con el impacto de dichos cambios en el quehacer de los trabajadores y de la organización, a pesar de reconocer la necesidad e importancia de los mismos.

Por entrevistas realizadas a directivos y trabajadores de la organización se conoció que en el año 2014, al producirse el cambio del presidente del grupo empresarial, este hecho tuvo un impacto negativo en el quehacer de la organización, pues los trabajadores no entendieron las causas que condujeron a tal cambio, generando ello grandes insatisfacciones con la medida tomada y su repercusión posterior, al considerar estos que los cambios en la forma de conducir al grupo y sus sucursales no eran lo oportuno y efectivo que se esperaba, además de otras repercusiones no menos significativas relacionadas con la retirada de importantes suministradores de materias primas necesarias para sus procesos, que afectaron diversas producciones. Todo ello generó en los trabajadores del grupo y específicamente en los de Holguín señales de inseguridad, desmotivación, descontento, falta de claridad organizacional, entre otras.

Por otra parte, en la sucursal holguinera también se efectuó en 2014 un proceso de cambio de su director general debido a razones que no fueron bien asimiladas por

los trabajadores y ello condicionó cambios de métodos y estilos de dirección, que trajo consigo incertidumbres, desconfianza y desmotivación en los colectivos laborales, dado a que el nuevo directivo no dominaba el sistema empresarial y ni tenía las competencias directivas necesarias para enfrentar la tarea.

Estos dos cambios, a pesar de que 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. El actual director no ha trabajado en función de lograr revertir tal situación y crear un clima que propicie agrado, motivación y satisfacción en los trabajadores para el logro de las metas, lo que ha condicionado un nuevo cambio de dirección en la Sucursal Labiofam Holguín.

A pesar de tales efectos negativos descritos, en la Sucursal holguinera no se ha estudiado cómo el liderazgo y las relaciones interpersonales afectan el clima organizacional, o si existen otros factores no considerados en esta investigación que también lo estén afectando, ni cómo incidir en estas variables para revertir la situación anterior y perfeccionar el clima organizacional, de forma que incida en el logro de una gestión del capital humano y de la organización en su conjunto que responda a los retos y exigencias de la entidad y de la sociedad cubana. Tampoco se conocen instrumentos que al integrarlos permitan determinar la relación existente entre estas variables y el clima, como una útil herramienta de trabajo para la toma de decisiones que propicie el logro de las metas trazadas.

## **CAPÍTULO 2 RELACIÓN EXISTENTE ENTRE EL LIDERAZGO Y LAS RELACIONES SOCIALES CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA SUCURSAL LABIOFAM HOLGUÍN**

Teniendo en cuenta los elementos teóricos y metodológicos referidos anteriormente, el siguiente capítulo tiene como propósito fundamental precisar la relación existente entre el liderazgo y las relaciones sociales con el clima organizacional de la Sucursal LABIOFAM de Holguín, a partir de la propuesta de instrumentos para su estudio, como una útil herramienta de trabajo para la toma de decisiones.

### **2.1. Caracterización de Labiofam Sucursal Holguín**

La Empresa LABIOFAM S.A pertenece al Grupo Empresarial LABIOFAM subordinado al Ministerio de la Agricultura. En este grupo empresarial se completa en ciclo que va desde la investigación y desarrollo, la producción, hasta la comercialización dentro y fuera de frontera y su razón de ser es la elaboración de medicamentos, vacunas y medios de diagnósticos de uso veterinario, aunque ha extendido su campo a los medios biológicos, suplementos para las terapias contra el cáncer, dietéticos y alimentos; productos químicos de higiene y limpieza, envases plásticos y la facturación de servicios al exterior. Gracias a este ciclo cerrado de investigación, producción y comercialización de los servicios, LABIOFAM financia el 98% de la producción de medicamentos que se emplean en la ganadería cubana.

A dicha empresa pertenece la Sucursal LABIOFAM Holguín cuyo objetivo principal es producir, comercializar los productos y servicios siguientes:

- Productos naturales, dentro de ellos los suplementos nutricionales propolina, asmasán, asmacán, trofín, miel con propolio y garrapol
- Productos de higiene y aseo, en la categoría de cosméticos como aceite para masajes, talco perfumado, brillantina sólida y líquida
- Productos alimenticios como la producción de siropes
- Productos farmacéuticos como suplemento nutricional: el hidrolizado de proteína

- Producto antiséptico y desinfectante, pomada alcanforada.

Además proporciona la materia prima para la fabricación del Vidatox® 30 CH, medicamento preparado a partir del veneno del alacrán cubano *Rhopalurus junceus*, empleado en el tratamiento de enfermedades cancerígenas.

La organización cuenta con una estructura organizativa lineal funcional (anexo 1), que se caracteriza por la división del trabajo en áreas funcionales y productivas, ellas son la Dirección general, entre la áreas funcionales: Logística, Recursos humanos, Comercial, Economía y Seguridad y protección y entre las áreas operacionales: CIBHO, Producciones agropecuarias, Escorpionario y Saneamiento ambiental. A continuación se relacionan las actividades fundamentales de las áreas productivas de la Sucursal holguinera:

- CIBHO: se dedica a la producción de productos de fuentes naturales, en beneficio de la salud humana, tanto de medicamentos como productos de consumo humano y de belleza, además de la actividad de diagnóstico garantizando la calidad de las producciones de la Sucursal
- Producciones agropecuarias: se dedica a la explotación de tierras en beneficio de sus cosechas y como fuentes de materias primas (frutales, granos y leguminosas) que en su posterior procesamiento son tanto para consumo humano como animal
- Escorpionario: se dedica al manejo y explotación del escorpión *Rhopalurus junceus*, endémico de Cuba, del cual se extrae su toxina para la producción del vidatox 30 CH, suministrado a pacientes con cáncer para mejorar sus calidad de vida
- Saneamiento ambiental: presta servicios de desinsectación y desratización en los catorce municipios de la provincia, así como en el exterior, expandido en distintos países con excelentes resultados, utilizando productos biológicos que no contaminan el medio ambiente.

Caracterización de la fuerza de trabajo:

Para la Sucursal LABIOFAM Holguín los recursos humanos con los que cuenta constituyen el activo más importante, pues estos contribuyen en el aseguramiento de los resultados y representan una ventaja competitiva.

La organización cuenta con un total de 178 trabajadores. Según su categoría ocupacional se clasifican en: cuadros 8 trabajadores, representando el 4%, técnicos 130 representando el 73%, administrativos 10 representando el 6%, de servicios 8 representando el 5% y obreros 22 representando el 12%.

De ellos corresponden al sexo masculino 113 trabajadores, representando el 63% y 65 al sexo femenino que representan el 37%.

Según el tiempo en la empresa, con más de 10 años 13 trabajadores, representando el 7 %, entre 5 y 10 años 65, representando el 37 %, entre 1 y 5 años 48 representando el 27 % y menos de un año 52 representando el 29 %.

La entidad se caracteriza de forma general por un potencial humano altamente calificado en correspondencia con las características de las actividades que realizan al poseer 149 trabajadores de nivel superior representando el 84 %.

## **2.2 Diseño y análisis de los instrumentos utilizados**

Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación se diseñan dos instrumentos, uno para evaluar el liderazgo y otro el clima organizacional. También se emplea la técnica del sociograma desarrollada por Moreno (1934) y procesada por el programa UCINET versión 6 (2011).

Antes de la aplicación de dichos instrumentos se buscó la aprobación, el apoyo y el compromiso de la dirección y los trabajadores con el estudio y los cambios que de él se derivan, pues de ello dependía gran parte, el éxito futuro. Para ello se les explicaron los objetivos y alcance del estudio a realizar, las técnicas a utilizar y las repercusiones positivas que tendrían su aplicación, obteniéndose como resultado su máxima aprobación y compromiso con la investigación.

Dichos instrumentos se aplicaron al total de la población: 178 trabajadores, por ser reducido el número de trabajadores en cada área. El estudio se realizó en un período de 6 meses, en todas las áreas: Dirección, Economía, Comercial, Recursos humanos, Logística, Seguridad y protección, CIBHO, Producción agropecuaria, Escorpionario y Saneamiento ambiental.

### **2.2.1 Instrumento de evaluación del liderazgo: diseño, fiabilidad y validez**

El instrumento diseñado para evaluar el liderazgo se construye a partir del análisis teórico y metodológico realizado en el capítulo anterior, el que se muestra en el anexo 2.

Este tiene como objetivo evaluar la efectividad de los estilos de dirección más utilizados por los jefes a partir de vincular variables relacionadas con las características de los jefes, de los subordinados y de las situaciones que más enfrentan y comparar dicha efectividad, con la percepción que tienen los trabajadores.

El mismo se divide en tres dimensiones y 13 variables. Para ello se emplean preguntas cerradas, utilizando la escala de Likert. A continuación se muestran dichas dimensiones y variables y su operacionalización.

Dimensión líder:

- Conocimientos técnicos: percepción sobre los conocimientos y experiencia técnica que tiene el jefe para desarrollar su labor
- Conocimientos en dirección: percepción sobre la experiencia en dirección que tiene el jefe basado en la presencia de las habilidades necesarias para llevar a cabo sus funciones directivas y si este es considerado líder por los trabajadores
- Relación con los subordinados: percepción sobre la manera en que el jefe se relaciona con los subordinados sobre la base del respeto mutuo y la adecuada comunicación y colaboración
- Prestigio: percepción del prestigio y reconocimiento logrado por el jefe, generado a partir de su capacidad para la toma de decisiones correctas sobre el trabajo y la solución de problemas entre los subordinados



Dimensión subordinados:

- Conocimientos técnicos: percepción de los conocimientos y experiencia técnica que tienen los trabajadores para desarrollar su labor y cómo el jefe los estimula o no
- Madurez psicológica del grupo: percepción del grado de conocimiento personal y entendimiento entre los trabajadores para desarrollar su labor basado en el tipo de relaciones que se establece entre ellos para el logro de las metas y cómo el jefe lo estimula o no
- Cohesión grupal: percepción del grado de solidaridad entre los trabajadores al desarrollar su labor, lo que determina relaciones de cooperación o competencia y si predomina el interés por los resultados individuales en detrimento de los objetivos organizacionales y cómo el jefe estimula o no dichas relaciones armónicas
- Composición de los subordinados: percepción sobre si la cantidad de miembros y diversidad o no de conocimientos de estos es explotada adecuadamente por el jefe y posibilita desarrollar la labor de forma adecuada
- Líderes de opinión: percepción de la existencia de líderes de opinión positivos o negativos que favorecen o frenan el logro de las metas del grupo y si estos son aprovechados adecuadamente por el jefe

Dimensión situación:

- Complejidad de la tarea: percepción de lo simple o compleja, variadas o repetitivas que son las actividades que desarrolla el área o departamento y la aceptación o rechazo manifestado por el grupo en relación con ello, a partir de cómo el jefe maneja tal complejidad
- Grado de estructuración de la tarea: percepción del grado de normalización o libertad que tienen los trabajadores para realizar sus tareas y la aceptación o rechazo manifestado por el grupo en relación con ello, a partir de cómo el jefe maneja tal normalización

- 
- Dinámica de la actividad: percepción sobre el entorno en el que se mueve la organización, si es muy cambiante o estático y cómo ello afecta la dinámica de trabajo del área, a partir de cómo el jefe maneja tal dinámica
  - Relaciones con grupos de interés: percepción sobre el tipo de relaciones que mantienen el área, departamento u organización con otros grupos externos (ministerio, grupo empresarial, gobierno, partido, clientes, otros) para realizar sus tareas. Si son relaciones de colaboración, presión y cómo estas afectan los resultados del grupo, a partir de cómo el jefe maneja dichas relaciones

Evaluación general:

- Estilo de dirección más utilizado por el jefe: percepción sobre el estilo de dirección más utilizado: autocrático, democrático o liberal
- Efectividad del estilo de dirección más utilizado por el jefe: percepción de los trabajadores sobre grado en que es efectivo el estilo de dirección más utilizado por el jefe

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

La matriz de datos se introduce en el programa estadístico SPSS versión 20 (2011) para realizar los análisis correspondientes. Primero se comprueba la fiabilidad del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose 0,859, lo que indica que el 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 (medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin) alcanzándose un resultado de 0,867 y la prueba de esfericidad de Bartlett que arroja un nivel de significación de 0,00 demostrándose que el test mide realmente las variables seleccionadas.

### **2.2.2 Instrumento para la evaluación de las relaciones sociales entre áreas: la sociometría**

Para el análisis de las relaciones sociales, específicamente, las intra grupales, se utiliza la técnica del sociograma. La misma tiene como objetivo estudiar las interacciones entre las áreas, identificando patrones de atracción, repulsión e indiferencia entre ellas, apoyado en el análisis de redes sociales. Esta técnica se emplea de manera grupal, a partir de considerar la mediana del criterio de cada área. Ver anexo 3. Se consideran dos tipos de análisis:

- Tipo de relaciones que más predominan entre los grupos, donde se utiliza una medida ordinal agrupada de relaciones, estas relaciones se clasifican en: de muchos conflictos, competencia, colaboración e integración
- Preferencias en las relaciones entre grupos, donde se analiza una medida ordinal ranking de relaciones, luego de preguntar a los trabajadores de cada área ¿cuáles son las áreas con las que más le gusta trabajar?

Para procesar esta información se utiliza el programa UCINET versión 6 (2011) que realiza un análisis de redes sociales y estudia las interacciones entre los grupos, identificando patrones de atracción, repulsión e indiferencia entre las diferentes áreas.

### **2.2.3 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 4. 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)

Luego de culminado el proceso de aplicación de las encuestas y su posterior recogida también se confecciona en el programa Microsoft Excel, el libro de código que refleja las preguntas, variables y categorías analizadas y la matriz de datos que muestra el conteo de frecuencias según las unidades de observación y variables analizadas. De esta manera se organizan los distintos datos acumulados para su posterior procesamiento.

Las matrices de datos se introducen en el programa estadístico SPSS versión 20.0 (2011) para realizar los análisis correspondientes. Primero se comprueba la fiabilidad del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, 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 miden realmente las variables seleccionadas.

Una vez demostrada la fiabilidad y validez de los instrumentos se procede a realizar el análisis de las variables en cada una de sus dimensiones. Para ello se emplea la escala que se muestra en la Tabla 1, donde se divide en tres categorías a las variables analizadas.

Tabla 1. Escala para la evaluación de las variables analizadas

Escala	Evaluación
De 1,0 a 2,9	Desfavorable
De 3,0 a 3,8	Medio
De 3,9 a 5,0	Favorable

### 2.3. Valoración de la pertinencia de los instrumentos elaborados

Para la valoración de la pertinencia de los instrumentos elaborados se realizaron dos talleres de socialización con 13 especialistas en la temática.

La selección de estos especialistas se realizó por el método no probabilístico de juicio que busca seleccionar a individuos que se juzga de antemano tienen un conocimiento profundo del tema, por lo tanto, se considera que la información aportada por esas personas es adecuada. Se utilizó un tipo especial de muestreo por juicio: Diseño Bola de Nieve, frecuentemente usado cuando es necesario encontrar una población pequeña pero especializada y para lograr un nivel de confianza y calificación elevado en sus respuestas.

Para la determinación del número de especialistas se utilizó la siguiente expresión:

$$M = \frac{P(1-P)K}{i^2} = \frac{0.02(1-0.02)6.6564}{0.10^2} = 13,05 \approx 13 \text{ Especialistas}$$

Donde:

M: Cantidad de especialistas

i: Nivel de precisión deseado

P: Proporción estimada de errores de los especialistas

K: Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido

El nivel de precisión deseado que se utilizó en la investigación fue de un 10%. La proporción estimada de los errores de los especialistas fue de un 2% ya que los mismos fueron escogidos teniendo en cuenta la relación entre trabajo que realizan y las características de esta investigación, para garantizar que conocieran sobre el tema y reducir las probabilidades de que cometieran errores.

Una vez seleccionados los especialistas que conformaron la muestra, se procedió a realizar el primer taller, en el que estos coincidieron en que las variables incluidas en el instrumento reflejaban los principales elementos a evaluar en el clima organizacional, pero señalaron la necesidad de reducir la cantidad de preguntas de evaluación para cada variable, lo que incide en la veracidad de las respuestas y en la fatiga de los encuestados. También se señaló la adecuación de algunas preguntas a las características de la población estudiada, atendiendo principalmente a su nivel de escolaridad.

En el segundo taller se logró coincidencia entre los especialistas en la cantidad de preguntas utilizadas, a pesar de que consideraron que en investigaciones futuras se puede disminuir tal cantidad de preguntas. De igual forma se coincidió en la adecuación de algunos términos a las características de la población estudiada.

Como conclusión se muestra que los especialistas valoran la pertinencia de los instrumentos elaborados como adecuados.

## **2.4. Relación entre liderazgo, relaciones sociales y el clima organizacional**

### **2.4.1 Análisis de los resultados de liderazgo y relaciones sociales**

Análisis del liderazgo

A continuación se detallan los resultados obtenidos en la evaluación del liderazgo, según las tres dimensiones consideradas: líder, subordinado y situación.

Los resultados de la dimensión líder, donde se utilizaron las variables: conocimientos técnicos, conocimientos de dirección, relaciones con los subordinados y prestigio del jefe de área, se muestran en la Tabla 2

Tabla 2. Evaluación del liderazgo según la dimensión líder

Áreas	Dimensión Líder			
	Conocimientos técnicos	Conocimientos de dirección	Relaciones con subordinados	Prestigio
Dirección	4,0	4,0	4,5	4,5
Economía	4,0	4,5	4,0	4,5
Comercial	4,0	4,0	4,5	4,0
Recursos humanos	4,5	3,5	4,5	4,0
Logística	3,5	3,5	3,5	3,5
Seguridad y protección	3,5	2,5	3,5	2,5
CIBHO	4,0	4,0	3,0	3,5
Producción agropecuaria	3,0	3,5	3,5	3,5
Escorpionario	3,5	4,0	3,5	3,5
Saneamiento ambiental	4,5	3,5	4,0	4,5
Empresa	4,0	3,8	3,8	3,8

En el análisis de esta dimensión líder se aprecia:

Mejores áreas:

Dirección, Economía y Comercial evalúan las cuatro variables estudiadas de manera favorable, pues los trabajadores aprecian que los jefes poseen los conocimientos y experiencia técnica necesaria para su desempeño, al igual que las habilidades de dirección, también reconocen el prestigio logrado por sus jefes a partir de la capacidad de estos para la toma de decisiones correctas y la solución de problemas entre los subordinados, siendo visto como líderes

Peores áreas:

Seguridad y protección: las variables conocimientos de dirección y prestigio poseen un comportamiento desfavorable y las variables conocimientos técnicos y relaciones



con los subordinados un comportamiento medio, reflejando que los trabajadores de dicha área no consideran a su jefe como líder y creen que le falta experiencia en dirección, basado en sus pocas habilidades para llevar a cabo las funciones directivas; así como su insuficiente capacidad para la toma de decisiones correctas sobre el trabajo y la falta de efectividad en la solución de problemas entre los subordinados

Logística y Producción agropecuaria: en ambas áreas se aprecia que las cuatro variables estudiadas poseen un comportamiento medio, consideran que el jefe no posee los conocimientos y la experiencia técnica necesarios para su desempeño, además que tienen insuficiente experiencia de dirección, no son vistos como líderes, consideran que ambos tienen problemas en la comunicación y colaboración con sus subordinados, lo que afectan la toma de decisiones correctas y la solución de problemas, de igual forma no gozan del prestigio necesario para conducir a sus subordinados al logro de las metas

Escorpionario: posee tres de las variables evaluadas de regular pues los trabajadores consideran que aún son insuficiente los conocimientos técnicos que posee el jefe para su desempeño, valoran de media su relación con los subordinados y consideran que existe falta de comunicación y colaboración entre jefe y subordinado, restándole prestigio al no tomar decisiones que solucionen los conflictos entre los trabajadores del área

Las restantes áreas obtienen puntuaciones favorables en la mayoría de las variables analizadas. De forma general, la dimensión líder es favorable en las cuatro variables estudiadas, destacándose los conocimientos y experiencia técnica de los jefes de áreas para el desempeño de sus labores.

Seguidamente se muestran los resultados obtenidos en la dimensión subordinado a partir de las variables: conocimientos técnicos, madurez psicológica del grupo, cohesión grupal, cantidad y composición de los subordinados y líderes de opinión.

Ver la tabla 3

Tabla 3. Evaluación del liderazgo según la dimensión subordinado

Áreas	Dimensión Subordinado				
	Conocimientos técnicos	Madurez psicológica grupo	Cohesión grupal	Cantidad y composición subordinado	Líderes opinión
Dirección	4,0	4,5	3,0	4,0	3,0
Economía	4,0	4,0	3,0	4,5	3,0
Comercial	4,0	4,0	4,0	4,0	4,5
Recursos humanos	4,0	4,5	4,0	4,5	3,0
Logística	3,0	4,0	3,0	3,0	3,0
Seguridad y protección	3,5	3,5	2,5	3,0	3,5
CIBHO	4,0	3,0	3,0	4,0	3,0
Producción Agropecuaria	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0
Escorpionario	4,0	4,0	3,0	4,0	3,0
Saneamiento ambiental	4,5	4,0	3,0	4,0	3,5
Empresa	4,0	4,0	3,0	4,0	3,0

En la dimensión subordinado se aprecian los resultados siguientes:

Mejores áreas:

Comercial: poseen un comportamiento favorable en todas las variables estudiadas, pues los trabajadores consideran tener los conocimientos adecuados para desarrollar su trabajo y el jefe los utiliza adecuadamente y les da oportunidades para que se desarrollen, además existen relaciones de colaboración entre ellos y el jefe estimula este tipo de relaciones, lo que favorece el logro de las metas. También consideran que existen líderes de opinión positivos que son correctamente aprovechados por el jefe para el logro de sus objetivos

Producción agropecuaria: poseen un comportamiento favorable en cuatro de las variables estudiadas, aunque consideran que el jefe debe potenciar los sentimientos de solidaridad y cooperación entre los trabajadores al desarrollar su labor lo que se refleja en la insuficiente cohesión

Recursos humanos: aprecian favorablemente cuatro de las cinco variables estudiadas, sin embargo, consideran que existen líderes de opinión positivos que deben ser mejor aprovechados por el jefe

Peores áreas:

Seguridad y protección: cuatro variables tuvieron una evaluación media y la variable cohesión grupal se comportó desfavorablemente, al considerar los trabajadores que existen relaciones de competencia y falta de colaboración entre ellos para el logro de los objetivos comunes, predominando el interés por los resultados individuales en detrimento de los objetivos de la organización, además un insuficiente estímulo de solidaridad al desarrollar su labor. También se encontró que existen insuficientes conocimientos de los trabajadores para el desempeño de sus labores y poco interés en estimular una mejoría al respecto, también existen líderes negativos que frenan el logro de las metas del grupo

Logística: se aprecia que las variables conocimientos técnicos, cohesión grupal, cantidad y composición de los subordinados y líderes de opinión fueron evaluadas de forma media, debido a que falta potenciar y aprovechar adecuadamente los conocimientos y experiencia técnica de los trabajadores y la solidaridad entre ellos al desarrollar su labor, lo que determina relaciones de competencia, predominando el interés por los resultados individuales en detrimento de los objetivos organizacionales, de igual forma perciben la existencia de líderes negativos que frenan el logro de las metas del grupo y no son sumados adecuadamente en función de los resultados del grupo

Las restantes áreas obtienen buenos resultados aunque con dificultades en las variables cohesión grupal y líderes de opinión. De forma general, en esta dimensión se evalúan de favorable tres de las cinco variables estudiadas, destacándose la variable madurez psicológica del grupo como la de mejor comportamiento y con dificultades las variables cohesión grupal y líderes de opinión, evaluadas ambas de forma media.

A continuación se muestran los resultados obtenidos en la dimensión situación, que considera las variables: complejidad de la tarea, grado de estructuración de la tarea, dinámica de la actividad y grupos de interés, ello se refleja en la tabla 4

Tabla 4. Evaluación del liderazgo según la dimensión situación.

Áreas	Dimensión Situación			
	Complejidad Tarea	Estructuración Tarea	Dinámica Actividad	Grupos Interés
Dirección	3,0	3,5	2,5	4,0
Economía	3,5	4,0	3,0	4,0
Comercial	3,0	3,5	3,0	4,0
Recursos humanos	2,5	4,0	2,0	3,0
Logística	3,0	3,0	3,0	3,0
Seguridad y protección	3,0	3,0	2,5	2,0
CIBHO	3,5	3,5	3,0	3,0
Producción agropecuaria	3,5	3,5	3,0	3,0
Escorpionario	3,0	3,5	3,0	3,0
Saneamiento ambiental	4,0	4,0	2,5	2,5
Empresa	3,0	3,5	3,0	3,0

En la dimensión situación se aprecian los resultados siguientes:

Mejor área:

Economía: dos de las variables consideradas obtienen una evaluación favorable y las otras dos media, se destacan positivamente la estructuración de la tarea y los grupos de interés, pues los trabajadores consideran que el jefe maneja de forma adecuada tanto el grado alto de normalización para desarrollar sus tareas, lo que es aceptado por el grupo, como las relaciones de colaboración con el ministerio, grupo empresarial, gobierno, partido, clientes y proveedores, facilitando el desempeño del área a pesar del entorno cambiante en el cual se mueve la organización, no así la complejidad de la tarea y la dinámica de la actividad, al considerarse dificultades en el manejo del jefe en estas variables

Peores áreas:

Seguridad y protección: las variables dinámica de la actividad y grupos de interés se aprecian de forma desfavorable, pues los trabajadores valoran que el jefe no maneja adecuadamente las relaciones con el entorno, considerado este muy cambiante, lo que afecta la dinámica de trabajo, de igual forma, perciben que el jefe tampoco maneja bien las relaciones con otros grupos externos, pues predomina la presión de estos sobre el área, lo que afecta los resultados. Las variables complejidad y estructuración de la tarea son evaluadas de forma media, pues consideran que el jefe no maneja como debería la complejidad y variedad de las actividades que realizan y rechazan el poco grado de libertad para desarrollar sus actividades

Recursos humanos: las variables complejidad de la tarea y dinámica de la actividad son evaluadas de desfavorables por los trabajadores, al percibir que no son bien manejadas por el jefe del área y el rechazo manifestado por el grupo en relación con ello. La variable grupos de interés es evaluada de forma media, por considerar que el jefe no maneja bien las relaciones con terceros, al predominar la presión que estos mantienen sobre el área, sobre todo el grupo empresarial y otras áreas internas de la organización, dado por el repetitivo flujo informativo, lo que deprime los resultados de esta área. Se señala como positivo la percepción de los trabajadores sobre la manera en que el jefe maneja el grado de normalización de las tareas, el cual es aceptado de forma favorable por el área

Las restantes áreas tienen una evaluación regular, al obtener igual puntuación la mayoría de las variables consideradas. De forma general, el comportamiento de esta dimensión fue regular pues todas las variables analizadas tienen un comportamiento medio, de ellas las de mayores dificultades son dinámica de la actividad, complejidad de la tarea y grupos de interés.

Seguidamente, se calcula la efectividad del liderazgo que predomina en cada área, a partir de determinar la mediana de estas tres dimensiones. Los resultados se reflejan en la tabla 5

Tabla 5. Medianas de las dimensiones y efectividad calculada del liderazgo

Áreas	Dimensión Líder	Dimensión Subordinado	Dimensión Situación	Efectividad Calculada
Dirección	4,3	4,0	3,3	4,0
Economía	4,3	4,0	3,8	4,0
Comercial	4,0	4,0	3,3	4,0
Recursos humanos	4,3	4,0	2,8	4,0
Logística	3,5	3,0	3,0	3,0
Seguridad y protección	3,0	3,5	2,8	3,0
CIBHO	3,8	3,0	3,3	3,3
Producción agropecuaria	3,5	4,0	3,3	3,5
Escorpionario	3,5	4,0	3,0	3,5
Saneamiento ambiental	4,3	4,0	3,3	4,0
Empresa	3,9	4,0	3,3	3,9

De forma general, se aprecia que la efectividad del liderazgo calculada para la empresa es favorable. Se destacan las áreas Economía, Comercial, Dirección y Saneamiento ambiental como las de mayor efectividad y las de Seguridad y protección, Logística y CIBHO como las menos efectivas. En relación con las dimensiones, se aprecia que la dimensión subordinado y líder logran un comportamiento adecuado y mejor que la dimensión situación, que presenta un comportamiento medio

Finalmente, se analiza el estilo de liderazgo que predomina en cada área, a partir de considerar cuán efectivo es dicho estilo según el criterio de los subordinados, lo que se compara con la efectividad del liderazgo calculada anteriormente, para determinar si existe relación entre la efectividad percibida y calculada. Todo ello se reflejan en la tabla 6

Tabla 6. Estilo de liderazgo más utilizado y su efectividad percibida, efectividad del liderazgo calculada

Áreas	Estilo de liderazgo más utilizado	Efectividad percibida	Efectividad Calculada
Dirección	Democrático	4,5	4,0
Economía	Democrático	4,5	4,0
Comercial	Democrático	4,5	4,0
Recursos humanos	Democrático	4,0	4,0
Logística	Democrático	3,5	3,0
Seguridad y protección	Liberal	2,5	3,0
CIBHO	Democrático	3,5	3,3
Producción agropecuaria	Democrático	3,5	3,5
Escorpionario	Liberal	2,5	3,5
Saneamiento	Autocrático	4,0	4,0
Empresa	Democrático	4,0	3,9

En esta tabla se aprecia que el estilo de dirección que predomina es el democrático, solo el área de Saneamiento se caracteriza por un estilo autocrático y en todas ellas es valorado por los trabajadores como efectivo tal estilo, a diferencia de las áreas de Seguridad y protección y Escorpionario donde predomina un estilo liberal, valorado por los subordinados como no efectivo.

En la figura 2 se muestra un gráfico que representa la relación entre efectividad percibida del estilo de liderazgo más utilizado en cada área según el criterio de los trabajadores y la efectividad calculada del liderazgo a partir de las medianas de las dimensiones estudiadas.

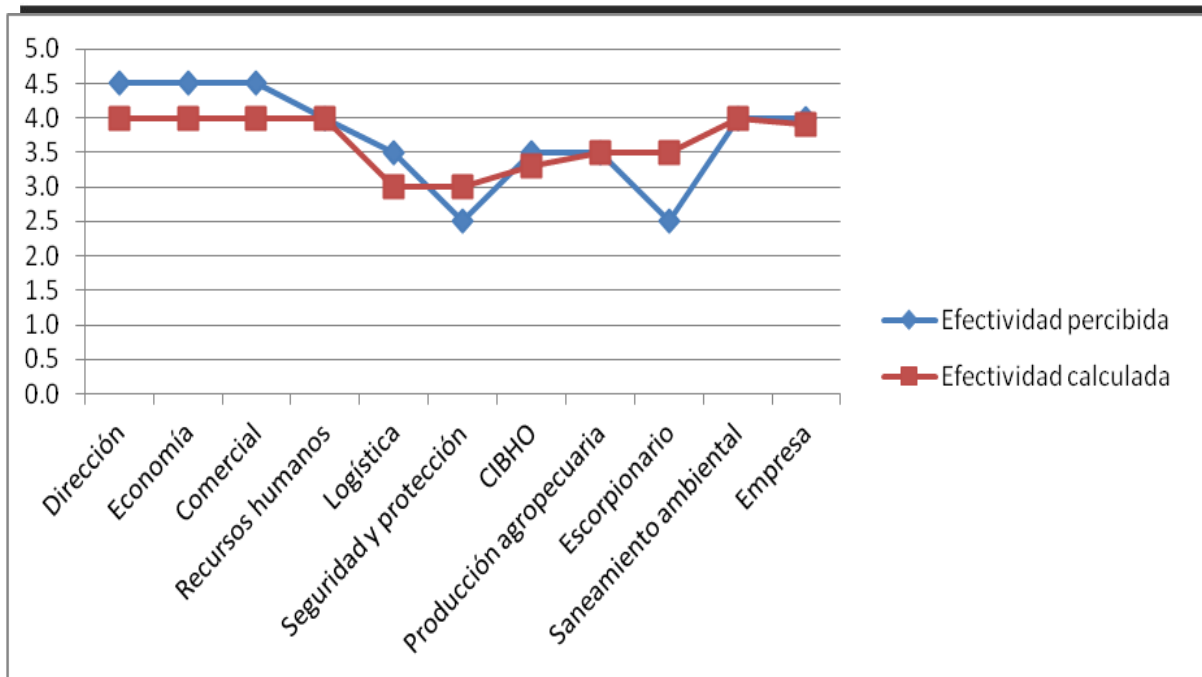


Figura 2. Relación entre efectividad percibida del estilo de liderazgo más utilizado y efectividad calculada del liderazgo.

De este análisis se derivan los resultados siguientes:

Áreas donde se evidencia una relación alta entre la efectividad del liderazgo percibido y calculado:

Dirección, Economía, Comercial, Recursos Humanos y Saneamiento ambiental al utilizar un estilo de liderazgo favorable tanto percibido como calculado

Logística, CIBHO y Producción agropecuaria, donde se comporta de forma media la efectividad percibida y la calculada

Áreas con una relación media entre la efectividad del liderazgo percibido y calculado:

Seguridad y protección y Escorpionario: utilizan un estilo de liderazgo percibido como desfavorable por los trabajadores y con una efectividad calculada media



### Análisis de las relaciones sociales

A continuación se comentan los resultados obtenidos en el sociograma, a partir de considerar el tipo de relaciones que más predominan entre los grupos, donde se utiliza una medida ordinal agrupada de relaciones. Estas relaciones se clasifican en: de muchos conflictos, competencia, colaboración e integración. Ello se muestra en la tabla 7

Los resultados en las áreas Dirección, Economía y Comercial muestran coincidencias en la forma en que se perciben y son percibidos por los otros, pues en estos casos predominan las relaciones de colaboración. De igual forma, existen coincidencias pero percibidas como relaciones de competencia, en las áreas de Seguridad y protección, CIBHO, Producción agropecuaria y Escorpionario

Donde no coincide el criterio de los trabajadores del área con la forma en que son vistos por el resto de los trabajadores de otras áreas fue en Recursos humanos, Logística y Saneamiento ambiental, al verse ellos como colaboradores y los otros verlos como competidores.

Tabla 7. Tipo de relaciones que más predominan entre los grupos

Áreas	Tipo de relaciones que más predominan entre los grupos	Área vista por los otros como
Dirección	Colaboración	Colaboración
Economía	Colaboración	Colaboración
Comercial	Colaboración	Colaboración
Recursos humanos	Colaboración	Competencia
Logística	Colaboración	Competencia
Seguridad y protección	Competencia	Competencia
CIBHO	Competencia	Competencia
Producción agropecuaria	Competencia	Competencia
Escorpionario	Competencia	Competencia
Saneamiento ambiental	Colaboración	Competencia
Empresa	Colaboración	Competencia

---

Seguidamente se analizan las preferencias en las relaciones entre grupos, a partir de una medida ordinal ranking de relaciones, donde se obtiene la matriz sociométrica que se representa en el anexo 5 a) y b).

a) Tabla 8. Matriz sociométrica obtenida a partir de la medida ordinal ranking de relaciones

b) Grafo que representa la red de relaciones

En esta matriz sociométrica se aprecia que la mayor cantidad de elecciones ha sido obtenida por el área Dirección con siete elecciones, le siguen las áreas Economía, Comercial y Producción agropecuaria con cinco elecciones, luego Recursos humanos y Saneamiento ambiental con tres elecciones y después Logística y Seguridad y protección con una sola elección. No tuvieron ninguna elección las áreas de Escorpionario y CIBHO. Estos datos se procesaron en el programa UCINET V. 6 (2011) y se obtuvo la red de relaciones grupales que se muestra en la figura 3 Anexo 5 b).

A partir del análisis de centralidad realizado se obtienen los resultados siguientes:

Área estrella:

La Dirección es considerada el área más popular entre todas, lo que indica que tiene tanto un liderazgo formal como informal en la organización, al ser la más preferida con elecciones significativamente altas

Área eminencia gris:

Economía es el área elegida por la estrella de la organización, indica la de mayor influencia sobre esta y de gran influencia sobre el resto, al estar estrechamente relacionada con la estrella

Otras áreas populares:

Comercial y Producción agropecuaria por estar entre las de mayor cantidad de elecciones significativas recibidas

Áreas aisladas:

Escorpionario y CIBHO por no recibir ninguna elección

Seguridad y protección y Logística por solo recibir una elección y poco significativa

También se dan elecciones recíprocas entre muchas áreas, destacándose las que se muestran entre Dirección y Economía, Dirección y Logística y Economía y Comercial, lo que muestra patrones de atracción, repulsión e indiferencia entre las áreas.

#### 2.4.2 Análisis de los resultados de clima organizacional

Los resultados de la evaluación del clima organizacional se reflejan en la tabla 9

Tabla 9 Medianas de las variables analizadas en la organización en la evaluación del clima

VARIABLES	Mediana
<b>Dimensión grupal</b>	
Liderazgo del jefe de área	3,5
Relaciones interpersonales	3,5
Claridad organizacional	3,8
Trabajo en equipo	4,0
Participación	3,8
Comunicación	4,0
Apoyo	3,5
Evaluaciones	4,3
Recompensas	3,5
<b>Dimensión organizacional y del entorno</b>	
Liderazgo del director general	4,0
Relaciones inter grupales	3,0
Desarrollo de carrera	3,5
Condiciones de trabajo	2,8
Seguridad laboral	3,5
Compromiso	4,5
Cambios externos	3,5
Clima organizacional	3,8

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

El clima organizacional en la Sucursal Labiofam de Holguín es evaluado de forma media, al alcanzar la mediana de todas las variables analizadas un valor medio. De

ellas las mejores evaluadas son el compromiso y las evaluaciones, la variable más afectada fue las condiciones de trabajo con un comportamiento negativo y en menor medida las relaciones inter grupales, la cual a pesar de no tener un comportamiento negativo, se evalúan de forma media, con valores muy bajos.

#### Análisis por áreas, dimensiones y variables

Los resultados obtenidos en la dimensión grupal, donde se evalúan las variables: liderazgo del jefe de área, relaciones interpersonales, claridad organizacional, trabajo en equipo, participación, comunicación, apoyo, evaluaciones y recompensas, se aprecian en la tabla 10

Tabla 10. Medianas de las variables consideradas en la dimensión grupal según las áreas estudiadas.

Áreas	Dimensión Grupal								
	Liderazgo jefe área	Relaciones interpersonales	Claridad organizacional	Trabajo en equipo	Participación	Comunicación	Apoyo	Evaluaciones	Recompensas
Dirección	4,0	3,0	4,5	4,5	4,0	4,5	4,5	4,0	4,5
Economía	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	3,5
Comercial	4,0	3,5	3,5	4,0	4,0	4,0	3,5	4,0	3,5
Recursos humanos	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,5	4,0	3,5
Logística	3,5	3,0	3,5	4,5	2,5	3,5	3,0	4,5	3,5
Seguridad y protección	3,0	3,5	3,0	4,0	3,5	4,0	2,5	4,0	4,0
CIBHO	3,5	3,0	3,5	4,5	4,0	4,0	4,0	4,5	4,0
Producción agropecuaria	3,0	3,5	4,5	4,5	3,0	4,0	3,0	4,5	3,0
Escorpionario	2,0	3,5	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	4,5	3,0
Saneariento ambiental	4,5	3,5	3,5	4,0	3,5	4,0	3,5	4,0	3,0
Empresa	3,5	3,5	3,8	4,0	3,8	4,0	3,5	4,0	3,5

Este análisis de la dimensión grupal muestra:

Mejores áreas:

Dirección: El 89 % de las variables consideradas en esta dimensión han sido valoradas con altas puntuaciones, lo que refleja que los trabajadores consideran a sus jefes como líderes, que existen buenas relaciones interpersonales, poseen claridad de la misión y los objetivos de la organización y de su área y cómo sus tareas tributan al logro de estos objetivos del área y la organización, están conformes con la forma en que son estimulados, trabajan en equipo y se sienten apoyados por sus jefes y los compañeros de las restantes áreas. Consideran justas y equitativas las evaluaciones y que son recompensados adecuadamente por su desempeño

Economía: Los resultados son favorables pero existe dificultad con las variables participación y recompensa, las que se comportan de forma media pues la participación que se les ofrece a los trabajadores en las decisiones y actividades a desarrollar es poca, así como la imparcialidad con el personal en el momento de realizar las recompensas, aspectos que se incumplen provocando que el trabajador no se sienta del todo satisfecho en su lugar de trabajo

Peores áreas:

Logística: En este departamento prevalecen inconformidades en la mayoría de los aspectos evaluados, pues consideran que no se le da participación a los trabajadores en la toma de decisiones y en la fijación de metas y objetivos de trabajo, poseen un comportamiento medio las variables, liderazgo, claridad organizacional, apoyo, recompensas y comunicación, dado porque no poseen claridad de la misión y los objetivos de la organización y de su área y cómo sus tareas tributan al logro de estos objetivos del área y la organización, influyendo negativamente en la adquisición de los recursos necesarios para desempeñar el trabajo, sienten falta de apoyo de sus compañeros de trabajo y del centro en general y las recompensas obtenidas no son consideradas suficientes ni oportunas. Por otra parte, la variable más afectada fue las relaciones interpersonales con una puntuación muy baja, lo que evidencia la presencia de conflictos y competencias

entre los trabajadores del área y la falta de cooperación tributando de esta manera a que las relaciones no sean buenas.

Seguridad y protección: Las variables liderazgo del jefe del área, relaciones interpersonales, claridad organizacional y participación tienen un comportamiento medio afectando a las mismas, el desconocimiento de los trabajadores de la misión y los objetivos del área y la organización, las inadecuadas relaciones entre los compañeros del área, la poca atención al trabajador en cuanto a la valoración de su desempeño por parte del jefe y la no entrega de los recursos necesarios para desarrollar sus actividades laborales. No obstante, el resultado general del área se ve afectado en mayor medida por la variable apoyo la cual fue evaluada desfavorablemente pues los trabajadores no se sienten apoyados ni por sus compañeros de área, ni por su centro de trabajo en general y aprecian la falta de certeza en las decisiones tomadas por el jefe

El resto de las áreas se comportan de forma regular pues la mayoría de las variables se evalúan de forma media. Por lo que se puede concluir que el comportamiento de esta dimensión grupal fue medio. Las variables mejores apreciadas por los trabajadores encuestados, fueron las evaluaciones y el trabajo en equipo y las de evaluación media baja fueron el liderazgo del jefe de área y el apoyo.

Seguidamente se analizan los resultados obtenidos en la dimensión organizacional y del entorno, los que se muestran en la tabla 11. 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:

Tabla 11. Medianas de las variables consideradas en la dimensión organizacional y del entorno según las áreas estudiadas.

Áreas	Dimensión Organizacional y del Entorno						
	Liderazgo Director general	Relaciones inter grupales	Desarrollo de carrera	Condiciones de trabajo	Seguridad laboral	Compromiso	Cambios externos
Dirección	4,5	4,0	4,5	4,0	4,5	4,5	5,0
Economía	4,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,5	4,0
Comercial	3,0	4,0	3,5	3,0	4,0	4,0	4,0
Recursos humanos	4,0	3,5	4,0	3,0	3,5	4,5	4,0
Logística	3,0	2,0	4,5	2,5	3,5	4,5	4,5
Seguridad y protección	4,0	2,0	2,5	2,0	2,5	5,0	3,5
CIBHO	3,0	2,5	4,0	3,0	4,0	4,5	4,5
Producción agropecuaria	4,0	2,5	3,5	2,0	3,0	4,5	2,5
Escorpionario	3,0	3,0	2,5	2,0	2,5	4,5	2,5
Saneamiento ambiental	3,0	3,0	3,0	2,0	3,5	4,0	3,5
Empresa	3,5	3,0	3,5	2,8	3,5	4,5	4,0

**Mejores áreas:**

**Dirección:** El 100 % de las variables analizadas en esta dimensión han sido valoradas con altas puntuaciones. Los trabajadores consideran que el director general 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 intra grupales y las condiciones de trabajo

**Comercial:** 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 y lealtad a la organización, sin embargo consideran que el director general no tiene los conocimientos, habilidades y capacidad suficiente para dirigir la Sucursal, lo que se refleja en la toma de decisiones no acertadas, que frenan los resultados organizacionales, además consideran deben mejorarse las condiciones de trabajo y los planes de capacitación prevaleciendo el estímulo al crecimiento profesional

**Economía y Recursos humanos:** En ambas áreas la percepción de los trabajadores en cuanto a los conocimientos, habilidades y capacidad para dirigir del director general es favorable y se sienten comprometidos tanto individual como grupal con el logro de las metas, con la responsabilidad asumida y con el prestigio logrado y lealtad a la organización, de igual forma coinciden al señalar problemas con las condiciones de trabajo y confort en las instalaciones y con las relaciones que se establecen entre las áreas

**Peores áreas:**

**Escorpionario:** En esta área también prevalecen inconformidades con la mayoría de las variables, entre ellas, las condiciones de trabajo, los cambios externos, el desarrollo de carrera y la seguridad laboral, al ser evaluadas desfavorablemente y con el liderazgo del director general y las relaciones inter grupales que fueron evaluadas de forma media. Los trabajadores perciben la falta de calidad y confort en las instalaciones, que no le garantizan las condiciones requeridas para que el producto se obtenga con la eficiencia que se requiere, que no resultan suficiente los planes de capacitación anuales que se realizan en la entidad, que prevalece la falta de estimulación al crecimiento profesional y los trabajadores de cargos inferiores dentro de la estructura organizativa no son promovidos a cargos de mayor importancia como resultado de la buena labor desempeñada y no se garantizan todos los medios de seguridad y protección o no son los adecuados para trabajar, además los trabajadores se sienten inseguros en sus puestos de trabajo por los continuos cambios en el entorno y dentro de la misma organización. Consideran que tampoco se toman decisiones acertadas, las que disgustan y desmotivan al colectivo y que las relaciones entre las áreas deben mejorar, pues falta cohesión



Seguridad y protección: los resultados muestran cuatro variables evaluadas desfavorablemente, las relaciones inter grupales, las condiciones de trabajo, la seguridad laboral y el desarrollo de carrera, también afectada en menor medida, con un comportamiento medio la variable cambios externos. Ello se refleja en los conflictos existentes entre las áreas afectando los resultados de la organización y la falta de cooperación entre los mismos, además de las inadecuadas condiciones en los inmuebles, la falta de medios y recursos necesarios para desempeñar sus tareas y el insuficiente estímulo a la superación del personal que labora en esta área

Producción agropecuaria: Tres variables poseen un comportamiento desfavorable, entre ellas las condiciones de trabajo, las relaciones inter grupales y los cambios externos y dos variables poseen un comportamiento medio: el desarrollo de carrera y la seguridad laboral. Esto se muestra en que los trabajadores perciben no tener las condiciones laborales requeridas para que las producciones se obtenga con la eficiencia que se requiere, además de no contar con mecanismos para atenuar los factores climatológicos que afectan negativamente el cumplimiento de los objetivos en el área. Existen conflictos entre las áreas afectando los resultados de la organización y la falta de cooperación entre los mismos y se considera inadecuada la aceptación e impulso al cambio externo de la organización. Tampoco se consideran suficientes el estímulo a la superación del personal que labora en esta área y los medios de protección para desarrollar la actividad

Logística: En esta área se aprecia con una evaluación desfavorable las variables relaciones inter grupales y condiciones de trabajo y con una evaluación media el liderazgo del director general y la seguridad laboral, condicionado por la presencia de conflictos y competencias entre los trabajadores, la falta de cooperación entre las áreas, las inadecuadas condiciones para realizar el trabajo y los insuficientes conocimientos, habilidades y capacidad del director general para dirigir, tomando decisiones equivocadas en detrimento de los resultados de la organización

Luego del análisis realizado, se puede concluir que el comportamiento de esta dimensión organizacional y del entorno fue regular pues solo dos variables obtienen buenos resultados, el resto se comportó de forma media y desfavorable en la

mayoría de las áreas. La variable mejor evaluada por todos los trabajadores de la empresa es el compromiso, evidenciando el alto grado de compromiso tanto individual como grupal que poseen los miembros de la organización para el logro de las metas y con el prestigio y lealtad a la organización y la de mayor insatisfacción por los trabajadores fue las condiciones de trabajo, otras afectadas fueron las relaciones inter grupales y el liderazgo del director general.

A continuación se muestra en la tabla 12 el comportamiento del clima de las áreas y de la organización a partir de considerar las medianas de las variables analizadas. En esta tabla se aprecia que el departamento con mejor percepción del clima es la Dirección, seguido de Economía, Comercial, Recursos humanos y CIBHO que exhiben un clima favorable, las restantes áreas lo valoran de forma media, al igual que el de la organización.

Tabla 12. Medianas de las dimensiones y del clima organizacional en las áreas

Áreas	Dimensión Grupal	Dimensión Organizacional y del Entorno	Clima Organizacional
Dirección	4,5	4,5	4,5
Economía	4,0	4,0	4,0
Comercial	4,0	4,0	4,0
Recursos humanos	4,0	4,0	4,0
Logística	3,5	3,5	3,5
Seguridad y protección	3,5	2,5	3,0
CIBHO	4,0	4,0	4,0
Producción agropecuaria	3,5	3,0	3,3
Escorpionario	4,0	2,5	3,3
Saneamiento ambiental	3,5	3,0	3,3
Empresa	4,0	3,7	3,8

### 2.4.3 Relación entre el liderazgo, relaciones sociales y clima organizacional

Para determinar esta relación se consideran dos análisis, primero se tiene en cuenta la correlación entre las variables consideradas en el instrumento de evaluación del

clima organizacional, a partir del estadístico Rho de Spearman y luego se triangula la información obtenida de los tres instrumentos utilizados.

**Análisis de correlación del instrumento de evaluación del clima organizacional**

A continuación se realiza un análisis de correlación entre clima organizacional y las variables consideradas como centrales (el liderazgo: del jefe del área y del director general y las relaciones sociales: interpersonales e intra grupales), utilizando el estadístico Rho de de Spearman. Los resultados se muestran en la tabla 13.

Tabla 13. Correlación entre clima organizacional y variables analizadas

Variabes	Correlación de Spearman
Liderazgo del jefe de área	0,735(**)
Relaciones interpersonales	0,809(**)
Claridad organizacional	0,715(**)
Trabajo en equipo	0,490(**)
Participación	0,640(**)
Comunicación	0,621(**)
Apoyo	0,689(**)
Evaluaciones	0,507(**)
Recompensas	0,620(**)
Liderazgo del director general	0,756(**)
Relaciones inter grupales	0,891(**)
Desarrollo de carrera	0,609(**)
Condiciones de trabajo	0,727(**)
Seguridad laboral	0,721(**)
Compromiso	0,499 (**)
Cambios externos	0,703(**)

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

Fuente: Salida del software SPSS Versión 20.0 (2011)

Esta tabla muestra que las variables que mayor influencia tienen en el clima organizacional son las relaciones inter grupales e interpersonales, seguido del liderazgo del director general y del jefe de área.

Otras variables que tienen un peso importante en el clima organizacional son las condiciones de trabajo, la seguridad laboral y la claridad organizacional.

Se señalan como variables de poco peso en el clima al compromiso y al trabajo en equipo.

### **Análisis de la relación a partir de la triangulación de la información**

Finalmente, se realiza un análisis de dicha relación entre variables y el clima organizacional a partir de la triangulación de toda la información antes considerada. Ello incluye los resultados de los instrumentos de evaluación del liderazgo, las relaciones sociales y del clima organizacional. Para determinar si existe relación se consideran los siguientes criterios:

- Relación alta entre el liderazgo, las relaciones sociales y el clima organizacional: cuando los resultados obtenidos en cada caso se comportan de manera proporcional, ya sea todos altos medios o bajos
- Relación media entre el liderazgo, las relaciones sociales y el clima organizacional: cuando los resultados obtenidos en una de las dos variables guarda relación con el clima organizacional y la otra no
- Relación baja entre el liderazgo, las relaciones sociales y el clima organizacional: cuando los resultados obtenidos en las dos variables se comportan de manera diferente al comportamiento del clima organizacional, pero no difiere este comportamiento de forma significativa (puede ser cualquiera de esta variantes: variables favorables o desfavorable y clima regular o variables regular y clima favorable o desfavorable)
- No existe relación entre el liderazgo, las relaciones sociales y el clima organizacional: cuando los resultados obtenidos en el liderazgo y en las relaciones sociales se comportan contrarios al comportamiento del clima organizacional de forma significativa (puede ser una de esta variantes: variables favorables y clima desfavorables o viceversa)

A continuación se determina la relación existente en cada una de las áreas mostrándose los resultados en la Tabla 14 Anexo 6.

De este análisis se derivan los resultados siguientes:

---

Áreas que muestran una relación alta entre el liderazgo, las relaciones sociales y el clima organizacional:

- Dirección, Economía, Comercial y Recursos humanos: en estas áreas se evidencia que tanto el liderazgo como las relaciones sociales se comportan favorablemente, lo que condiciona un clima organizacional también favorable
- Logística y Producción agropecuaria: en estas áreas se evidencia que tanto el liderazgo como las relaciones sociales se comportan de forma media, lo que condiciona un clima organizacional también medio

Áreas que muestran una relación media entre el liderazgo, las relaciones sociales y el clima organizacional:

- Seguridad y protección y Escorpionario: en estas áreas se demuestra que el liderazgo se comporta de forma media y las relaciones sociales desfavorablemente, lo que lleva a un clima organizacional medio
- Saneamiento ambiental: en esta área se aprecia que el liderazgo se comporta favorablemente y las relaciones sociales de forma media, lo que lleva a un clima organizacional medio

Áreas que muestran una relación baja entre el liderazgo, las relaciones sociales y el clima organizacional:

- No se da el caso

Áreas que no muestran una relación entre el liderazgo, las relaciones sociales y el clima organizacional:

- CIBHO: en esta área se observa que el liderazgo se comporta de forma media, las relaciones sociales desfavorablemente y el clima organizacional favorablemente.

De manera general se evidencia que el 60% de las áreas muestran una relación alta entre las variables estudiadas y el clima organizacional y el 30% una relación media, por lo que se concluye que si existe una relación alta entre ellas.

La empresa, de manera general, muestra una relación media, pues el liderazgo se comporta favorablemente, a diferencia de las relaciones sociales y del clima

organizacional que lo hacen de forma media, lo que señala el peso de esta última variable en los resultados obtenidos.

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 metas.

## CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación, se pudo concluir que:

1. Se logró comprobar en la práctica la idea a defender, pues la precisión de la relación existente entre el liderazgo y las relaciones sociales con el clima organizacional en la Sucursal LABIOFAM Holguín, brindó a la empresa una útil herramienta de trabajo para la toma de decisiones.
2. La consulta de la bibliografía actualizada, tanto nacional como internacional en torno al tema, permitió identificar que las variables liderazgo y relaciones sociales se constituyen en importantes predictores del clima organizacional, con diferentes niveles de significación a partir de las muestras analizadas.
3. El marco teórico metodológico de la investigación creó las bases para el diseño de los instrumentos propuestos y la precisión de relaciones entre el clima organizacional y las variables investigadas.
4. El análisis de los resultados arrojó que en la organización predomina el estilo de dirección democrático, el cual es considerado favorable, predominan las relaciones de colaboración entre las áreas, pero la mayoría de ellas trabajan de forma aislada y el clima organizacional es evaluado de forma media.
5. De igual forma se determinó que existe una relación alta entre las variables estudiadas y el clima organizacional en el 60% de las áreas y en el 30% de ellas una relación media. La empresa, de manera general, exhibe una relación media, afectada fundamentalmente por problemas en las relaciones sociales.
6. El estudio realizado permitió precisar que el nivel de significación entre las variables estudiadas y el clima organizacional para estudios de casos se constituye en un elemento de peso para la toma de decisiones.

## RECOMENDACIONES

Considerando las conclusiones anteriores se recomienda:

1. Socializar los resultados de esta investigación al Grupo Empresarial Labiofam y restantes sucursales del país, para la utilización de esta herramienta presentada hacia el logro de la gestión empresarial
2. Continuar desarrollando estos estudios de manera periódica, lo que permitirá a la Sucursal Labiofam Holguín ver la evolución del estudio a lo largo del tiempo y los impactos en la mejora que de él se derivan
3. Divulgar el estudio realizado a través de la participación en eventos dentro del Grupo Empresarial Labiofam.





## BIBLIOGRAFÍA

1. Abrajan, M. G., Contreras, J. M., y Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(1), 105-118.
2. 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.
3. Ávila, A. (2013). *Diseño de un modelo teórico metodológico para el diagnóstico socio psicológico de la efectividad organizacional*. Tesis doctoral sin publicar, Universidad de La Habana, La Habana.
4. Bedani, M. (2006). Clima organizacional: investigación y diagnóstico. Estudio de caso en una agencia de viajes de turismo. *Psicología del trabajo y la empresa*, (7).
5. 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).
6. Boada, J., De Diego, R., Agulló, E., y Mañas, M. A. (2012). El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales. *Psicothema*, 17(2), 212-218.
7. Boada, J., Diego, R., y Agulló, E. (2004). El burnout y las manifestaciones psicossomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. *Psicothema*, 16(001), 125-131.
8. Borges, J. E., y Prado, C. (2010). O estado da arte da pesquisa brasileira em psicologia do trabalho e organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa Brasil*, 26(especial), 37-50.
9. Canova, K. R., y Barreiros, J. (2010). O impacto dos valores organizacionais no estress eocupacional: um estudo com professores de ensino médio. *Revista Administracion Mackenzie*, 11(5), 4- 31.



10. Calviño, M. (2014). *Cambiando la mentalidad. Empezando por los jefes*. La Habana: Academia.
11. Cardona, R. D., Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios gerenciales*, 30 (214), 184-189.
12. Carvalho, A. R. (2008). *Clima Social da Organização, Motivação e Aprendizagem no Trabalho*. Tesis de maestría sin publicar, Universidade de Brasília, Brasília.
13. Chiang, M. M., Salazar, C. M., Huerta, P. C., y Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal. Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum*, 23(2), 66- 85.
14. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda edición. México: Mc Graw Hill.
15. Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A. F., y Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. *Acta Colombiana de Psicología*, 12 (2), 1-2.
16. Cuesta, A., Valencia, M. (2014). *Indicadores de gestión del capital humano y del conocimiento en la empresa*. La Habana: Academia.
17. Cuesta, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Cuarta edición. La Habana: Academia y Félix Varela.
18. D Alleo, G., Santangelo, A. (2011). Organizational climate and burnout in call center operators. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 30, 1608-1615.
19. Del Toro, J., Salazar, M. C., y Gómez, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *Revista Clio América*, 5 (10).
20. 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.
21. 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.



- 
22. Elgegren, U. (2015). Fortalecimiento del clima organizacional en establecimientos de salud. *Av.psicol*, 23(1), 87- 102.
  23. Fernández, A. (2010). *Forçã do clima: o papel do consenso intragrupo*. Tesis de maestría sin publicar, Universidade de Brasília, Brasilia.
  24. 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.
  25. Ferreira, C. A. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, 16(2), 258-273.
  26. García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42(julio-diciembre), 43-61.
  27. González V. (2011). El clima de los equipos de trabajo: una propiedad configuracional. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 48-58.
  28. González V., & Peiró, M. (1999). Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. *Revista de Psicología general y aplicada*, 52(2-3), 269-285.
  29. González A; Jiménez A.C.; Reyes M. (2015). Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional. *Revista Ingeniería Industrial*, 14(2), 25-42.
  30. Guillén, M. (2013). Clima organizacional en la Editorial Ciencias Médicas a partir del análisis de dos de sus dimensiones. *Revista Cubana Salud Pública* 39 (2).
  31. Hernández, R; Méndez S.; Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración* 59 (1), 229-257.
  32. Hernández, A. (2010). *Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero*. Tesis doctoral sin publicar, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Matanzas.
  33. Hernández, V. (2009). *Evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario*. Tesis doctoral sin publicar, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Matanzas.
  34. Keller, E. & Ferreira, A. (2004). Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional, *Terra e Cultura*, XX(39), 91-113.



- 
35. Laros, A., & Puente, E. (2004). Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. *Estudos de Psicologia*, 9(1), 113-119.
  36. López, P. (2010). Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa, *Estudios Pedagógicos* 2010(1), 147-158.
  37. Machorro, F.; Rosado, M.; Romero, V. (2011). Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz, *Ciencia Administrativa* 2011-2, 30-35.
  38. Meliá, L., & Sesé, A. (1998). Estudio psicométrico y análisis factorial confirmatorio de seis escalas implicadas en el clima organizacional hacia la seguridad. *Apuntes de Psicología*, 16(1&2), 137-148.
  39. Morales, A. (2006). *Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos*. Tesis doctoral sin publicar, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, La Habana.
  40. Mujica, M.; Pérez, I. (2009). Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(47).
  41. Noriega, M., & Pría, C. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores. *Revista Cubana Salud Pública* 37(2).
  42. Noda, E. (2004). *Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas*. Tesis doctoral sin publicar, Universidad Central de Las Villas “Marta Abreu”, Santa Clara.
  43. Nieves, A. (2010). *Procedimiento para implantar el ambiente de control a través de procesos claves del sistema de gestión integrada del capital humano*. Tesis doctoral sin publicar, Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Holguín.
  44. Olaz, A. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta No*, 56, 1-35.
  45. 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.



- 
46. 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 & Trabajo*, 15(48), 131-139.
47. Peiró M. (Ed.). (2005). *Psicología de la organización 2*. . La Habana: Editorial Felix Varela.
48. 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.
49. Peña, R.; Hernández M.; 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.
50. Pérez, A. (2009). Diseño y análisis de una escala para la valoración de la variable clima social aula en alumnos de Educación Primaria y Secundaria. *Revista de Educación*, (Septiembre-diciembre), 221-252.
51. Pérez, T. (2011). *Modelo y procedimientos para medir el capital intelectual en empresas cubanas de proyecto*. Tesis doctoral sin publicar, Universidad de Las Villas “Marta Abreu”, Santa Clara.
52. 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.
53. PNUD. Material de Apoyo del Módulo Teoría y Técnicas de Desarrollo organizacional desarrollado. Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud para directivos del sector en América Latina del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNDU) en coordinación con la Organización Mundial de la salud (OMS) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS). (2002).
54. Rodríguez, A.; Paz, M.; Lizana, N.; Cornejo, A. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad* 2(2), 219-234.



- 
55. Rodrigues, F. (2002). Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. *Revista de Administração de Empresa*, 42(2), 95-103.
  56. Sant, M.; Sampedro A. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Revista Médica Electrónica*, 34(5)
  57. Sarros, C., Cooper, K., Santora, C. (2008). Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145- 158.
  58. 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)
  59. Segredo, M. (2013). Propuesta de instrumento para el estudio del clima organizacional. *Correo Científico Médico*, 17(3).
  60. Segredo, M., Díaz, A. (2011). Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana. *Educación Médica Superior*. 25(3).
  61. Segredo, M. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación Médica Superior*, 25(2).
  62. Segura, A. (2012). Clima organizacional: un modo eficaz para dirigir los servicios de salud. *Avances en enfermería*, XXX (1), 107-113.
  63. Serrano, J.; Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125.
  64. 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).
  65. Silveira, R. (2003). *Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro*. Tesis de maestría sin publicar, Universidade Federal Fluminense, Río de Janeiro.



66. Tonetto, M., Raya, M., Koller, H., & Barbosa, W. (2008). Psicología organizacional e do trabalho no Brasil: desenvolvimento científico contemporâneo. *Psicologia & Sociedade, 20(2)*, 155-164.
67. Wynia, K.; Johnson, M.; mccoys, P.; Griffin, P., & Osborn, Y. (2010). Validation of an Organizational Communication Climate Assessment Toolkit *American Journal of Medical Quality, 25(6)*, 436 -443.