

**UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRACIÓN
DOCTORADO CURRICULAR COLABORATIVO
DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**TECNOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DEL
CLIMA ORGANIZACIONAL CON ENFOQUE
ESTRATÉGICO Y SISTÉMICO**

**Tesis presentada en opción al grado científico de
Doctor en Ciencias Técnicas**

Autora: MSc. Lic. BEATRIZ PUPO GUIADO

**HOLGUÍN
2018**

UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRACIÓN
DOCTORADO CURRICULAR COLABORATIVO DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL

TECNOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
CON ENFOQUE ESTRATÉGICO Y SISTÉMICO

Tesis presentada en opción al grado científico de
Doctor en Ciencias Técnicas

Autora: MSc. Lic. BEATRIZ PUPO GUIADO

Tutores:

Prof. Tit. Ing. Reynaldo Velázquez Zaldívar, Dr. C
Prof. Tit. Lic. Miguel Ángel Tamayo Fajardo, Dr. C

HOLGUIN, 2018

DEDICATORIA

A mis niñas Ariadna y Laura, que son mi mayor tesoro y orgullo.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por su amor infinito.

A mis tutores Reynaldo y Miguel Ángel, por su guía, su orientación precisa y oportuna y su apoyo.

A Gelmar, Reyner y Ronda, que en mis inicios me mostraron este camino.

A los profesores del Programa del Doctorado Curricular Colaborativo de Ingeniería Industrial y a los del Centro de Estudios de Gestión Organizacional, por sus enseñanzas y contribuciones.

A los directivos y trabajadores de Labiofam Holguín, directivos de la OSDE Labiofam y en especial a Rosa María, que tanto me ayudaron en este empeño.

Al profesor Pepín, por su valiosa revisión.

A aquellos que aunque no menciono, se preocuparon y ocuparon por el avance de esta investigación.

RESUMEN

El mundo actual exige a las organizaciones poseer empleados polivalentes que generen clientes leales capaces de garantizar su sostenibilidad y competitividad; para lo que resulta necesario estudiar y gestionar el clima organizacional. A pesar de reconocerse la necesidad e importancia del tema, se encuentra en la sistematización realizada, limitaciones en las bases teóricas metodológicas asociadas a la gestión del clima organizacional con enfoque estratégico y sistémico e insuficientes herramientas para gestionarlo, durante la fase de implementación de la estrategia organizacional, dificultando el logro del desempeño individual esperado, lo que constituye el problema científico a resolver. La investigación tiene como objetivo general desarrollar una tecnología para la gestión del clima organizacional con enfoque estratégico y sistémico, que durante la fase de implementación de la estrategia organizacional, facilite el logro del desempeño individual esperado.

Los aportes fundamentales se centran en la tecnología compuesta por un modelo y procedimiento asociado, en el que se articulan de forma coherente técnicas y métodos, e integran enfoques y tendencias en la gestión del clima organizacional. La aplicación desarrollada en entidades de la OSDE Labiofam evidenció la mejora del clima organizacional con la implementación de la propuesta.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1. REFERENTES TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU GESTIÓN	9
1.1. La evolución histórica de los estudios del clima organizacional y de su gestión	10
1.2. Análisis conceptual del clima organizacional y de su gestión	16
1.3. Enfoques metodológicos en la medición y la gestión del clima organizacional	30
1.4. La gestión del clima organizacional en Cuba	37
CAPÍTULO 2. TECNOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON ENFOQUE ESTRATÉGICO Y SISTÉMICO	42
2.1. Demostración empírica de las variables que inciden en el estudio y la gestión del clima organizacional	43
2.2. Modelo para la gestión del clima organizacional con enfoque estratégico y sistémico	47
2.3. Procedimiento para la gestión del clima organizacional con enfoque estratégico y sistémico	52
CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON ENFOQUE ESTRATÉGICO Y SISTÉMICO	65
3.1. Aplicación del procedimiento en Labiofam Holguín	66
3.2. Aplicaciones del procedimiento en organizaciones de la OSDE Labiofam	92
3.3. Valoración del modelo y procedimiento según los expertos	97
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES	100
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

El actual proceso de globalización, aparejado a las profundas transformaciones acaecidas en las tecnologías de la información y la comunicación, ha generado cambios radicales en la forma de pensar y actuar de las organizaciones en el mundo. Muchas de estas, preocupadas por elevar su productividad en un entorno cada vez más competitivo y dinámico, exigen a sus empleados habilidades muy especializadas y tareas mucho más complejas a desarrollar, convirtiéndose en importante ventaja competitiva. Es por ello que se torna un proceso estratégico, la adquisición, formación y retención de empleados con las competencias necesarias para el logro de las metas organizacionales.

Asociado a esto, se ha convertido en una preocupación para las organizaciones que quieren triunfar en un entorno altamente competitivo, investigar la percepción que tienen los trabajadores sobre su ambiente de trabajo, entendido ello como clima organizacional¹ y ampliar la comprensión del efecto de las prácticas organizacionales, en las actitudes y comportamientos de los trabajadores y consecuentemente en su desempeño individual. Pero no solo se vuelve necesario entender o predecir tales percepciones, actitudes y comportamientos, sino también gestionarlos en función de lograr empleados satisfechos capaces de generar clientes leales que garanticen la sostenibilidad y competitividad de la organización.

¹ También llamado clima laboral, ambiente laboral u organizacional.

Al consultar la bibliografía especializada en el tema, se evidencia cómo la investigación del clima organizacional no es reciente, pues se ha venido trabajando desde los años 30 del siglo pasado. Esta ha evolucionado desde estudios aislados asociados al incremento de la productividad y el desempeño, a estudios interdisciplinarios vinculados a la gestión de la organización, del capital humano o de su propia gestión, en los que se han perfeccionado los análisis teóricos y metodológicos realizados (Keller y Ferreira, 2004; Tonetto, et al., 2008; Borges Andrade y Prado Pagotto, 2010; Paredes Saavedra, 2011; Latorre Navarro, 2012; Olaz, 2013; Bernal González, Pedraza Melo y Sánchez Limón, 2015).

Desde el punto de vista teórico, la conceptualización del clima organizacional es clara en cuanto a su definición global, no así en las numerosas variables que la integran, que dificultan la consolidación de un marco conceptual preciso. Por ello, se considera un concepto multidimensional e indeterminado, formado a partir de la orientación paradigmática de los investigadores (Machorro Ramos, Rosado Morales y Romero Ortiz, 2011; Latorre Navarro, 2012; Pons Verdú y Ramos López, 2012; Arias Gallegos y Arias Cáceres, 2014; Cardona Echerri y Zambrano Cruz, 2014; Hernández Sampieri, Méndez Valencia y Contreras Soto, 2014; Bernal González, Pedraza Melo y Sánchez Limón, 2015, Elgegren, 2015).

Como consecuencia, desde el punto de vista metodológico, se utilizan numerosos términos al referirse a las variables evaluadas en los instrumentos de medición, los que también son cuantiosos y responden a dicha orientación paradigmática (Meliá y Sesé, 1998; Fernández Aguerre, 2004; Laros y Puente Palacio Palacio, 2004; Bedani, 2006; Ferreira Bispo, 2006; Chiang Vega, et al., 2008; Contreras et al., 2009; García Solarte, 2009; Pérez Carbonel, 2009; Segredo Pérez y Días Rojas, 2011; Olaz, 2013).

Por otra parte, a diferencia de la prolijidad de los estudios teóricos y metodológicos del clima organizacional, los relacionados con su gestión han sido escasos. En estos se refiere que su gestión trae consigo beneficios asociados a los resultados de la organización, tales como crecimiento de la

producción, la eficiencia y la calidad y otros asociados a la salud y el bienestar de los trabajadores (Silveira Luz, 2003; Mujica de González y Pérez de Maldonado, 2007; Sanín Posada, 2010; Calviño, 2014).

De igual forma, se han encontrado autores que tienen en cuenta algunos elementos que evidencian el carácter estratégico y(o) sistémico de dicha gestión (Sanín Posada, 2010; Dirección Nacional del Servicio Civil del Gobierno de Chile, 2012), mencionando la mayoría, la importancia y utilidad del uso de indicadores de gestión. Sin embargo, en ningún caso se muestra el instrumental metodológico necesario para definir tales indicadores, lograr la integración entre los resultados de la medición y la mejora, o evidenciar cómo la proyección e implementación de metas y acciones relacionadas con el clima, puede favorecer el desarrollo del capital humano y el logro de los objetivos de la organización.

Las organizaciones cubanas, inmersas en significativos procesos de cambios para perfeccionar su quehacer, a partir de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, (2011, 2016)², también reconocen la necesidad e importancia de realizar estudios de clima organizacional. Las investigaciones del tema comenzaron a fomentarse a partir de la aparición de las Normas Cubanas 3000 /2007, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), que aunque hoy están derogadas, constituyen un referente por su valor metodológico y vigencia conceptual en el país y por su enfoque estratégico e integracionista. Estas impulsaron desde la academia, el desarrollo de estudios del tema en numerosas organizaciones, debido a que reconocían la necesidad e importancia de un clima laboral

² Los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución que se aprueban en el VI Congreso del PCC en abril de 2011 y luego se perfeccionan en el VII Congreso del PCC en abril de 2016, guían la actualización del modelo económico y social cubano y tienen como objetivo garantizar la implementación de un sistema de dirección que logre un sustancial cambio organizativo en la gestión integral de sus sistemas.

satisfactorio³ para la adecuada gestión de capital humano, considerándose una premisa necesaria en su implementación.

El actual marco regulatorio cubano, también tiene en cuenta la importancia de un clima que garantice el cumplimiento de las metas organizacionales, tal es el caso del Decreto 281 /2007, que plantea la necesidad de crear un clima de trabajo⁴ socialista, de ayuda y cooperación, favorable para la reflexión colectiva, que garantice la adecuada implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Sin embargo, a pesar de estipular la necesidad de lograr y mantener tal clima, aun no se logra que las organizaciones cubanas lo estudien o gestionen de forma intencionada y sistemática.

También se comprobó mediante estudios desarrollados por Pupo Guisado (2014, 2015)⁵; Laffita Peña (2015); Leyva Nápoles (2016); Pozo Hernández (2016); Ruez Garrido (2016); Pupo Guisado, Velázquez Zaldívar y Tamayo Fajardo (2016, 2017)⁶ y otros realizados en el marco de esta investigación⁷, que en el territorio holguinero, a pesar de que los directivos reconocen la necesidad e importancia de crear y mantener un clima organizacional que propicie el logro de los resultados esperados, se realizan pocas investigaciones del tema. Estas se limitan a la aplicación de instrumentos para obtener valoraciones generales, que en su mayoría solo reflejan el efecto temporal y no las causas que lo originan, en ningún caso cómo gestionarlo de forma tal que favorezca el logro de los objetivos organizacionales. Los estudios del tema carecen de herramientas para medir y analizar a través de un indicador global, cuanto se

³ Término utilizado en la norma.

⁴ Término utilizado en el decreto.

⁵ En trabajos presentados en el IX Congreso GESEMAP 2014 y en la Séptima Conferencia Científica Internacional de la Universidad de Holguín 2015.

⁶ En trabajos presentados el I Encuentro Nacional sobre Gestión Empresarial y Cooperativismo 2016 y en la Octava Conferencia Científica Internacional de la Universidad de Holguín 2017.

⁷ En investigaciones desarrolladas por cursistas de la Maestría de Dirección en el módulo Comportamiento organizacional, desde la 7ª hasta la 9ª edición y del Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial en el módulo Dirección desde la 1ª hasta la 18ª edición, todos de la Universidad de Holguín.

avanza en su gestión, ni generan información para la toma de decisiones que favorezca el logro del desempeño individual esperado.

Otros síntomas comunes encontrados en las organizaciones estudiadas, entre ellas, Labiofam Holguín, son que los trabajadores consideran inadecuados los métodos y estilos de dirección y de comunicación interpersonal y organizacional e insuficientes las habilidades directivas de sus superiores, la existencia de problemas en las relaciones interpersonales entre los trabajadores de las diferentes áreas organizativas, bajos niveles de participación en la toma de decisiones y sistemas de evaluación y de recompensas que no son lo oportunos, justos o equitativos que deberían ser, ni estimulan los comportamientos deseados. Estos síntomas evidencian cómo la gestión de la dirección durante la implementación de la estrategia organizacional, ha dificultado el logro de las metas trazadas, no alcanzándose el desempeño esperado.

De tal forma, puede plantearse que a partir de la sistematización teórica, metodológica y práctica realizada, se deriva como **problema científico** a resolver, las limitaciones en las bases teóricas metodológicas asociadas a la gestión del clima organizacional con un enfoque estratégico y sistémico y las insuficientes herramientas para gestionarlo durante la fase de implementación de la estrategia organizacional, dificultan el logro del desempeño individual esperado. Se define como **objeto de estudio**: el clima organizacional.

Como **objetivo general** de la investigación se propone desarrollar una tecnología para la gestión del clima organizacional con enfoque estratégico y sistémico, que durante la fase de implementación de la estrategia organizacional, facilite el logro del desempeño individual esperado. Para darle cumplimiento se formulan los **objetivos específicos** siguientes:

1. Construir el marco teórico, práctico y referencial de la investigación, derivado de la consulta y análisis de la literatura actualizada sobre las tendencias actuales vinculadas al estudio y la gestión del clima organizacional.

2. Concebir una tecnología compuesta por un modelo conceptual y un procedimiento asociado para la gestión del clima organizacional con enfoque estratégico y sistémico, que durante la fase de implementación de la estrategia organizacional, facilite el logro del desempeño individual esperado.
3. Validar la tecnología propuesta para la gestión del clima organizacional en entidades de la Organización Superior de Dirección Empresarial Labiofam, en lo adelante OSDE Labiofam para la comprobación de la hipótesis y según el criterio de expertos.

Se define como **campo de acción**: la gestión del clima organizacional. Para dar solución al problema científico se formula la siguiente **hipótesis**:

La aplicación de la tecnología para la gestión del clima organizacional con enfoque estratégico y sistémico, desarrollada durante la fase de implementación de la estrategia organizacional, facilitará el logro del desempeño individual esperado.

La **novedad científica** de la investigación se centra en la propuesta de un modelo conceptual, que concibe y fundamenta teóricamente la gestión del clima organizacional con enfoque estratégico y sistémico, durante la fase de implementación de la estrategia organizacional para facilitar el logro del desempeño individual esperado, así como un procedimiento asociado al modelo conceptual propuesto, como instrumento metodológico que incluye un conjunto de herramientas, contextualizado a la realidad cubana.

Para comprobar la hipótesis se trazan las **estrategias** siguientes:

1. Comprobar la capacidad de aplicación del procedimiento en Labiofam Holguín como estudio de caso, donde se facilita el logro del desempeño individual esperado y en otras organizaciones de la OSDE Labiofam.
2. La aplicación de las herramientas propuestas en el objeto de estudio práctico permiten calcular un indicador que evalúa la evolución de la gestión del clima organizacional y cómo esta favorece el logro del desempeño individual esperado, en función de lo que se definen prioridades de trabajo, metas y acciones; todo lo que contribuye a la mejora gradual del clima organizacional y del desempeño individual esperado.

3. Valorar por expertos la tecnología para la gestión del clima organizacional con enfoque estratégico y sistémico, la que se caracteriza por su factibilidad y pertinencia, además de la flexibilidad necesaria para extender su aplicación a otras organizaciones.

El **valor metodológico** de la investigación está dado por la propuesta de un procedimiento con las herramientas necesarias para la gestión del clima organizacional, como guía para el trabajo de los directivos. Estas incluyen un indicador de gestión del clima de las áreas y la organización para realizar comprobaciones de cuanto se avanza en su gestión y otras para identificar y desarrollar prioridades de trabajo, metas y acciones.

En el orden **práctico**, por la factibilidad y pertinencia del procedimiento, demostrada en su implementación en Labiofam Holguín. El **valor social** se manifiesta en el incremento de la participación y la comunicación de los implicados en dicha gestión, lo que facilita la toma de decisiones y condiciona mayor preparación, motivación y compromiso de trabajadores y directivos y con ello su satisfacción y la de los clientes.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron **métodos teóricos y empíricos**. Entre los teóricos se destacan el histórico lógico para el análisis de los orígenes, enfoques y tendencias del tema estudiado; el analítico sintético en el procesamiento e interpretación de la información obtenida a partir de la revisión bibliográfica, de documentos y de la experiencia de los especialistas consultados para desarrollar los análisis teóricos, metodológicos y prácticos.

El sistémico estructural en el análisis teórico y práctico del clima organizacional, a través de la descomposición de los elementos que lo integran, determinándose las variables a considerar y sus relaciones, como resultado de un proceso de síntesis y la modelación en la elaboración del modelo conceptual y las expresiones de cálculo para determinar el clima organizacional y cómo estas facilitan el logro del desempeño individual esperado.

Entre los métodos empíricos empleados se encuentran entrevistas y encuestas realizadas a directivos y trabajadores para la caracterización y evaluación del clima organizacional, su gestión e impacto en el logro de las metas. También se

utilizan métodos estadísticos durante el estudio teórico y metodológico y en el procesamiento y valoración de indicadores e hipótesis. Otros como el estudio de caso para la validación práctica de la hipótesis de la investigación, a través de la aplicación del procedimiento en las organizaciones seleccionadas y el método de expertos.

Para su presentación, la tesis se estructura de la forma siguiente: introducción; un primer capítulo que contiene el marco teórico, práctico y referencial sobre el clima organizacional y su gestión; un segundo capítulo en el que se expone el modelo y se describe el procedimiento propuesto; un tercer capítulo donde se muestran aplicaciones de dicho procedimiento y la valoración de expertos sobre la propuesta con el objetivo de demostrar su factibilidad. Luego se presentan un conjunto de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y finalmente un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de la investigación.

CAPITULO 1.
REFERENTES TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU GESTIÓN

CAPITULO 1. REFERENTES TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU GESTIÓN

Este capítulo muestra la evolución del clima organizacional y su gestión, y las principales tendencias conceptuales y metodológicas del tema en el mundo y en Cuba, tal como lo refleja el hilo conductor que se presenta en la Figura 1.1.

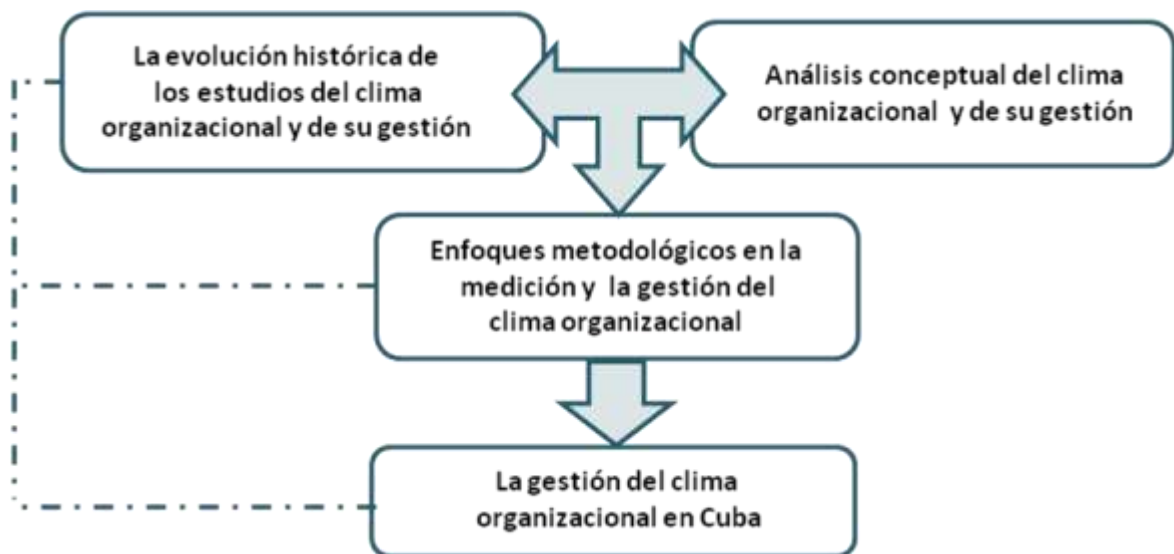


Figura 1.1. Hilo conductor el marco teórico referencial de la investigación.

1.1 La evolución histórica del clima organizacional y de su gestión

Para definir y caracterizar las etapas por las que ha transitado la evolución histórica del clima organizacional y de su gestión se tienen en cuenta las investigaciones de autores como Keller y Ferreira (2004); Tonetto, *et al.* (2008); Borges Andrade y Prado Pagotto (2010); Paredes Saavedra (2011); Latorre

Navarro (2012); Olaz (2013); Bernal González, Pedraza Melo y Sánchez Limón (2015).

Resulta necesario antes de analizar cada período, referir antecedentes que marcan hitos importantes en esta evolución histórica. En la caracterización se consideran los criterios siguientes: a) las escuelas o corrientes que influyen en su estudio, b) los conceptos centrales relacionados con el clima, c) el tratamiento teórico y metodológico dado al tema y d) el grado de socialización de este conocimiento y del resultado científico. A partir de aquí, se precisan cuatro etapas con límites dialécticamente relativos, llamadas según el criterio de esta autora como etapa de surgimiento, de expansión, de crisis y de sistematización.

Los antecedentes del primer período se remontan a la época clásica de la administración, desde inicios de 1900 hasta mediados de los años 30, cuando surgen las primeras teorías generales derivadas de los trabajos de Taylor, Fayol, Weber, Follett y Barnard, quienes establecen los cimientos de las prácticas administrativas contemporáneas, al ocuparse del estudio de la administración a nivel de taller, de las funciones administrativas generales o del análisis de la dimensión social en la organización. Igualmente, otros dos acontecimientos considerados precursores del comportamiento organizacional: el surgimiento de la psicología industrial por Minsterberg (1913), que aboga por el estudio científico del comportamiento humano para identificar patrones generales y explicar las diferencias individuales y los estudios de Mayo (1924-30) en la planta de Hawthorne sobre la detección de factores que inciden en la productividad, que demuestran que esta depende mucho más de factores psicosociales de interacción, que de la modificación y mejora de las condiciones materiales.

Estos antecedentes dan lugar a la aparición del primer período, **etapa de surgimiento**, que abarca desde finales de la década del 30 hasta la década del 50 y comienza con el estudio desarrollado por Lewin y Lippitt (1938), en el marco de un experimento de liderazgo grupal, donde se introduce el término clima como vínculo entre las personas y el ambiente. Riecher y Shneider

(1990); Denison (1996) coinciden en señalar que es la primera definición de clima de la que se tiene registro. Este período se caracteriza por:

a) Surge en los inicios de la teoría conductista y del movimiento de las relaciones humanas, b) los conceptos centrales giran alrededor del comportamiento humano de los trabajadores, dado por el interés de demostrar la importancia de los grupos, las relaciones humanas y el liderazgo en los entornos laborales como factores que inciden en la productividad industrial, c) el tratamiento teórico y metodológico es escaso o nulo, a pesar de que comienzan estudios para dar respuesta a interrogantes surgidas en los comienzos de la industrialización de Estados Unidos, d) muy bajo grado de socialización de este conocimiento y del resultado científico y de poco alcance, a pesar de que se reconoce la importancia y posibilidades de la investigación para dar respuesta a los problemas de entonces.

Las características fundamentales de esta etapa se resumen en la realización de los primeros estudios organizacionales desde una perspectiva humanista, con el fin de aumentar la productividad industrial, incentivan el interés de los estudios de clima organizacional, pero no existe preocupación por el tratamiento teórico y metodológico del tema y la producción científica al respecto es escasa y de poco alcance.

El segundo período, **etapa de expansión**, engloba desde la década del 50 hasta mediados de los años 80. El mismo tiene como principal antecedente la segunda guerra mundial y su decisivo impacto en la ciencia, pues esta impulsa la producción científica para el triunfo bélico y luego de acabada, aprovecha toda esta producción en el desarrollo y consolidación de la industria. Por otra parte, a pesar de que el término clima aparece en 1938, es plenamente explicado y desarrollado en los años 60, cuando, a juicio de Peiró (1984), el descubrimiento de que las organizaciones son entornos psicológicamente significativos para sus miembros, conduce a su formulación y uso en la investigación, según citan Reichers y Schneider (1990). Este período se caracteriza por:

a) Etapa marcada por el auge logrado por el movimiento de las relaciones humanas y la escuela conductista. La esencia del movimiento de las relaciones humanas está en la creencia de que la clave para una mayor productividad en las organizaciones es el incremento en la satisfacción de los empleados. Aquí se extiende el descubrimiento de la dimensión socio emocional de la organización y se vincula a la noción de liderazgo y de organización. La escuela conductista, por su parte, apoyada en el método científico para el estudio del comportamiento humano, se interesa en desarrollar diseños de investigaciones objetivos, que otros científicos conductistas puedan repetir luego. Las principales contribuciones de estos teóricos constituye gran parte de los fundamentos actuales del comportamiento organizacional y están relacionadas con el estudio de la motivación en el entorno laboral, el liderazgo, el enriquecimiento de los puestos y la mejora de la calidad de la vida de trabajo para lograr un alto desempeño y satisfacción del empleado, b) los conceptos centrales giran alrededor de distinguir entre clima organizacional y clima psicológico y diferenciar estos de la satisfacción laboral, factores todos que influyen en el desempeño, c) a pesar de la amplia utilización de los estudios de clima para entender la vida psicológica de las organizaciones, aparecen contradicciones en su conceptualización y medida, debido fundamentalmente a la falta de consenso sobre si este es propiedad de la organización o los individuos, o si incluir variables de carácter objetivo o subjetivo, lo que da lugar a la proliferación de numerosos instrumentos, que también responden a los diferentes entornos a los que se extienden dichos estudios: escuelas, hospitales, gobiernos, etc., d) el grado de socialización de este conocimiento y del resultado científico todavía es de poco alcance.

Las características fundamentales de esta etapa se resumen en la falta de consenso sobre si el clima es propiedad de la organización o los individuos y si deben incluir variables objetivas o subjetivas, unido a la expansión de estos estudios a diversos sectores con el fin de incrementar la satisfacción laboral y el desempeño, genera problemas en su conceptualización y medida, todo lo que conlleva a la proliferación de instrumentos de medición y no a una producción

científica que logre coherencia en la sistematización teórica y metodológica, considerándose limitada la divulgación de este conocimiento.

El tercer período, **etapa de crisis**, incluye desde mediados de los años 80 hasta finales de los 90. El mismo tiene como principal antecedente la popularidad que gana el concepto de cultura organizacional, que provoca el desplazamiento de los estudios de clima a un segundo plano, al ser vista la cultura como el constructo que promete revitalizar los estudios organizacionales, por utilizar un análisis considerando más apropiado para entender la vida de las organizaciones. Este período se caracteriza por:

a) La Psicología, como principal referente disciplinar, es sustituida por la Sociología y la Antropología. Se destaca la corriente sociológica de la interacción social, que afirma que el clima se forma por la interacción social y está condicionado por los significados transmitidos por la cultura organizacional expresada en forma de valores, normas y mitos, b) el concepto central es el de cultura organizacional, c) se genera una crisis teórica y metodológica, que provoca discusión entre el uso de métodos cuantitativos o cualitativos, lo que lleva a una profunda revisión para diferenciar y desarrollar dichos estudios, lográndose mayor coherencia teórica y metodológica que en el período anterior, aunque continúan importantes limitaciones, d) el grado de socialización de este conocimiento y del resultado científico es de mayor alcance que en el período anterior, aunque todavía limitado.

Las características fundamentales de esta etapa se resumen en la crisis generada a partir de la popularidad de los estudios de cultura organizacional, provoca una profunda revisión teórica y metodológica de ambos constructos y una mayor producción científica, pero aún no se logra suficiente coherencia en la sistematización del clima, como tampoco gran alcance en la difusión de este conocimiento y resultado científico, que aún sigue siendo limitado.

El cuarto período, **etapa de sistematización**, comprende desde finales de los 90 hasta la actualidad. El mismo tiene como principal antecedente el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación y el marcado impacto que ello tiene en la ciencia, lo que produce una revolución en su concepción y

divulgación. En este período surgen programas informáticos que adaptan y perfeccionan los métodos usados y se produce una evolución de investigaciones aisladas, donde el análisis de datos es manual y de poca magnitud y alcance, a investigaciones multi, inter y trans disciplinarias, donde el análisis de datos es soportado en programas informáticos que permiten mayor volumen, precisión y rapidez. A su vez, la globalización de las comunicaciones ha incrementado la difusión e intercambio de la información. Este período se caracteriza por:

a) Época de marcada inter disciplinariedad en los estudios, donde cada vez más se borran las fronteras entre las ciencias, lo que provoca que las investigaciones sean tratadas desde diferentes saberes, b) se retoma el clima organizacional como concepto central y se vincula con su gestión y con la gestión de la organización, aunque no se demuestra claramente la relación entre ellas, c) se logra mayor sistematización del conocimiento teórico y metodológico, a partir del uso de programas informáticos. Se destaca el uso de los métodos de la estadística multivariante para medir, explicar y predecir las relaciones múltiples que se producen entre variables e individuos. El tratamiento fundamental del tema sigue centrando en la medición, siendo aún escasos e insuficientes los abordajes relacionados con la gestión del clima organizacional y los estudios encontrados no muestran el impacto que tal gestión produce en la gestión de la organización, ni resaltan explícitamente el carácter estratégico y sistémico con que ella debe concebirse, d) el grado de socialización del conocimiento científico se considera ilimitado, global, accesible, costeable y en tiempo real, lo que ha generado gran difusión entre investigadores, académicos y empresarios.

Las características fundamentales de esta etapa se resumen en el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación ha provocado que dichos estudios se asuman desde enfoques interdisciplinarios, asociados en su mayoría a la medición y de manera insuficientes a la gestión y su impacto en la gestión de la organización. También se incrementa el grado de sistematización teórica y metodológica y de difusión y socialización de este conocimiento.

A partir de este análisis se identifican como principales características de la evolución histórica del clima organizacional:

- Durante muchos años son abordados desde la Psicología, que luego entra en contradicción con la Sociología y Antropología, para dar lugar a un abordaje interdisciplinario, que borra cada vez más las fronteras entre saberes.
- Surgen como respuesta al incremento de la productividad y el desempeño y en sus inicios se vinculan al estudio de los grupos, el liderazgo, la satisfacción laboral y la cultura organizacional y recientemente, a su propia gestión o la de la organización.
- Aunque se han perfeccionado los análisis teóricos y metodológicos del tema, estos aún se centran en la medición y persisten limitaciones asociadas a su gestión, la que no se desarrolla de forma intencionada, pues no se planifica, organiza y dirige sobre la base de su mejora, reduciéndose al control. Tampoco se muestra claramente su impacto en la gestión de la organización, ni se resalta el carácter estratégico y sistémico con que esta debe concebirse.
- El grado de socialización de este conocimiento y su resultado científico ha evolucionado desde investigaciones limitadas hacia otras de amplio alcance.

1.2 Análisis conceptual del clima organizacional y de su gestión

En este epígrafe se presenta primero un análisis de las posiciones teóricas asumidas por los investigadores y por la autora de esta investigación, sobre la relación entre el clima organizacional y los constructos satisfacción laboral y cultura organizacional, a partir de la confusión generada entre ellos, descrita en el epígrafe anterior. Luego se realiza un análisis conceptual del clima organizacional y de su gestión y finalmente se plantean limitaciones.

Los estudios de clima organizacional y satisfacción laboral han sido considerados muy cercanos, pues sus mediciones permiten acercarse a la experiencia del trabajador en el medio laboral, lo que incide en sus actitudes y

comportamientos, afectando el desempeño individual y organizacional. Tal cercanía de constructos trae consigo la no existencia de una clara frontera teórica y metodológica sobre donde empieza uno y termina otro, incluso, no faltan quienes plantean ser lo mismo con diferentes nombres. Ello conduce a establecer puntos en común y diferencias entre ambos.

Desde el punto de vista teórico se destacan diferentes posiciones al relacionar ambos conceptos. Autores que los consideran similares, otros diferentes pero relacionados entre sí y otros que los consideran uno como parte del otro. De igual forma, existen investigaciones que se han centrado en buscar las semejanzas y diferencias entre ellos. También desde el punto de vista práctico aparecen estudios que los relacionan en un grado moderado.

Entre los autores que consideran a estos constructos similares se encuentra Silveira Luz (2003); Corporación Eléctrica del Ecuador (2015). Ellos entienden que el clima refleja el estado de ánimo o grado de satisfacción de los funcionarios de una entidad en un momento determinado, dado no solo por la relación del individuo con la organización, sino también con su vida social fuera de ella. A diferencia de estos, Peiró Silla (2005); Carreño, et al. (2006); Chiang Vega, et al. (2008); Rodríguez, et al. (2011); los consideran diferentes, pero formando parte de un continuo difícil de separar en la realidad.

Según Peiró Silla (2005), tradicionalmente en sus mediciones se utilizan cuestionarios similares que evalúan la esfera afectiva ante determinadas situaciones laborales. De tal manera, la medición del clima se asocia a determinar el grado en que un determinado atributo organizacional es percibido y no el grado en que este satisface o agrada. También plantea que ambos constructos son independientes entre sí y que el constructo clima organizacional es descriptivo y su unidad de análisis es la organización, mientras que satisfacción laboral es evaluativo y su unidad de análisis es el individuo.

Entre los autores que consideran un constructo como parte del otro, se encuentran Abrajan Castro, et al. (2009) quienes entienden al clima como una variable de la satisfacción laboral, donde se explora si el entorno organizacional es agradable o no para el empleado. Al contrario, Pérez Carbonell (2009)

considera la satisfacción laboral como una variable del clima, expresado en su escala de clima. Desde el punto de vista práctico investigadores como Chiang Vega, et al. (2008); Rodríguez, et al. (2011) no han podido establecer causalidad en su relación, sin embargo, en estudios correlacionales, han encontrado que existe una relación significativa, positiva y moderada entre ambos.

Teniendo en cuenta estas posiciones, en esta investigación se consideran ambos constructos interrelacionados y diferentes, formando parte de un continuo difícil de separar en la realidad, a partir de considerar su carácter descriptivo o evaluativo. Por ello, se especifica que en esta investigación no se incluye el estudio de la satisfacción laboral.

De igual forma, los estudios de clima y cultura organizacional han sido considerados muy cercanos, evidenciándose contradicciones conceptuales y metodológicas. Denison (1996), al comparar la investigación sobre de clima de los años 60 y 70 con la de cultura de los años 90, encuentra dificultad para distinguir entre ambos, basado en los fenómenos que estudian, en los métodos que utilizan o en la epistemología subyacente. Para este autor, las divergencias radican en sus fundamentos teóricos, vinculados a las tradiciones intelectuales de la época en la que se formulan, aunque considera que comparten un núcleo común, tratar de describir y de explicar las relaciones que existen entre personas que comparten cierto tipo de situación o de experiencia.

Dicho autor considera que el nivel de análisis en la cultura está dado en los valores y presunciones subyacentes y en el clima en el consenso sobre percepciones. En relación con la orientación temporal, en la cultura se evidencia una evolución histórica, al contrario del clima, considerado un reflejo instantáneo y no histórico. La metodología que se emplea en la investigación cultural es cualitativa, predominando la observación de campo desarrollada por la Sociología y Antropología, no así en los estudios de clima que es cuantitativa, centrándose en las encuestas, desarrolladas por la Psicología.

También Glisson (2007) estudia ambos conceptos, mostrando su incidencia en el contexto social de la organización y los vínculos entre ellos. Al revisar más de

50 constructos de cultura y más de 30 de clima, sugiere que la cultura es propiedad de la organización donde se definen normas, expectativas y la manera de ser y pensar en la organización y el clima es propiedad de los individuos donde se define su percepción e impacto psicológico en los resultados y en el ambiente de la organización.

Teniendo en cuenta estas posiciones, en esta investigación se consideran ambos constructos interrelacionados y diferentes a partir de su orientación temporal y del uso de diferentes indicadores y métodos de investigación, a pesar de compartir un núcleo común, describen y explican las relaciones que se producen en un determinado entorno laboral. Por ello, se especifica que en esta investigación no se incluye el estudio de la cultura organizacional.

Al profundizar en el análisis conceptual del clima organizacional, se encuentra que numerosos autores refieren que es un concepto multidimensional e indeterminado y que forma parte de la orientación paradigmática de los investigadores, considerando clara su definición global, no así las variables que lo integran (Machorro Ramos, Rosado Morales y Romero Ortiz, 2011; Latorre Navarro, 2012; Pons Verdú y Ramos López, 2012; Arias Gallegos y Arias Cáceres, 2014; Cardona Echerri y Zambrano Cruz, 2014; Hernández Sampieri, Méndez Valencia y Contreras Soto, 2014; Bernal González, Pedraza Melo y Sánchez Limón, 2015, Elgegren, 2015).

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

El punto en común entre los investigadores del tema, es que consideran la influencia del clima en el comportamiento y en las actitudes de los miembros de la organización. Muestra de este consenso se da desde los autores clásicos del tema hasta los más recientes, entre ellos, Forehand y Gilmer (1964); Litwin y

Stringer (1968); Fourgous e Iturralde (1991); Gonçalves (1997); Machorro Ramos, Rosado Morales y Romero Ortiz (2011); Dailey (2012); Chiavenato (2013); Patlán Pérez y Flores Herrera (2013); Robbins (2014). Asociado a este enfoque, se entiende que el clima influye y a su vez es afectado por los comportamientos y las actitudes de los trabajadores.

Sin embargo, las discrepancias entre los investigadores comienzan en la idea de considerar si estudiar las percepciones individuales o compartidas, a partir de diferenciar entre clima psicológico y clima organizacional, lo que aparece en la llamada etapa de expansión, tal como se refiere en el epígrafe anterior. Por ello, aquí se profundiza en el tratamiento que los autores le han dado al tema.

En relación con las percepciones individuales, Pons Verdú y Ramos López (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 es el resultado de la interpretación que el trabajador realiza de su situación laboral. Esta teoría sugiere que los individuos se comportan principalmente en función de las representaciones que tienen del ambiente, en lugar de cómo es el ambiente en sí.

A diferencia de estos, otros autores aseguran que estas percepciones son compartidas por todos los miembros de la organización. En este caso, Pons Verdú y Ramos López (2012) agrupan a aquellos que conceptualizan al clima como un atributo de la organización más que del individuo y lo entienden como resultado de procesos sociológicos y organizacionales que condicionan las acciones de los individuos.

Otra visión más abarcadora, surgida de la interacción de las dos anteriores, señala que a pesar del carácter individual de las percepciones, estas pueden llegar a ser compartidas (Toro, 2001; Peiró, 2005). Ellos reconocen que para que un atributo pueda ser considerado parte del clima organizacional tiene que existir un cierto acuerdo entre los individuos de la organización. En este caso, Pons Verdú y Ramos López (2012) consideran que según el nivel de análisis, el concepto de clima puede ser dividido en dos constructos distintos pero

complementarios, el clima psicológico y el organizacional, este último describe la vida en la organización y depende de los climas psicológicos agregados.

Al respecto, Latorre Navarro (2012) plantea que la controversia de los años 50 generada por la falta de consenso sobre si el clima es una propiedad organizacional o individual, se evidencia en los problemas de su conceptualización y medición. Sin embargo, la revisión de James y Jones (1974) arroja luz a este asunto, diferenciando entre antecedentes y componentes del clima. Así, las percepciones individuales del clima en el contexto organizacional son etiquetadas como clima psicológico, mientras que la agregación de esas percepciones a nivel organizacional dan lugar al clima organizacional.

Otra diferencia en los criterios de los autores está al mencionar que el clima refleja características temporales o permanentes de la organización, a pesar de coincidir en que cada uno posee un conjunto de características propias que lo diferencian de otros. Esta discrepancia entre los autores, se da al considerar el carácter temporal o no del clima. Por una parte, Forehand y Gilmer (1964); Dubrán (1974); Chruden y Sherman (1982); Fourgous e Iturralde (1991) y Anzola (2003) consideran que estas características son relativamente permanentes en el tiempo y 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 de estos, otros autores consideran que estas características son estáticas (Campbell, Dunnette, Lawler y Weick, 1971).

Sin embargo, la orientación paradigmática de los investigadores es lo que conlleva a las discrepancias más importantes en los diferentes abordajes del constructo. Se distinguen tres posiciones que marcan las diferencias en las variables a incluir en su estudio: el enfoque subjetivo, el objetivo y el interaccionista o de síntesis.

El enfoque subjetivo concibe al clima como un proceso psicológico y centra la atención en el comportamiento de los individuos en el entorno laboral, por ello identifica una serie de variables relacionadas con la subjetividad de los trabajadores. Según García Solarte (2009), este enfoque surge a partir de los postulados de Halpin y Crofts (1962), seguidos luego por Moos (1973); Dubrán (1974); James y Jones (1974, 1979); Schneider (1975); Joyce y Slocum (1982, 1988); Fernández y Asencio (1989); Chiavenato (1992), quienes entienden al clima organizacional como la opinión que el empleado se forma de la organización. En este caso, la unidad de análisis es el individuo y lo que hay que cambiar o gestionar son sus percepciones. Bajo este enfoque se estudian las percepciones que tienen los trabajadores sobre el liderazgo, las relaciones sociales, la claridad organizacional, la motivación, la participación y otros.

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

Al respecto, García Solarte (2009) plantea que este enfoque se basa en los postulados de Forehand y Gilmer (1964), seguidos luego por Tagiuri (1968); Stern (1970); Campbell (1970); Payne y Pugh (1976); Paolillo (1982). Ellos 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. Estos 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.

Por último, el enfoque interaccionista, asociado a la corriente sociológica de la interacción social, considera al clima organizacional como un fenómeno socialmente creado a través de la interacción entre la subjetividad de los

individuos y las características formales de la organización del trabajo. También supone que en la interacción cotidiana se construyen los sentidos particulares y los significados sociales de los símbolos, a partir de los cuales las personas se comunican en su entorno laboral y en esa interacción se construye lo social y lo individual.

A este enfoque más reciente, García Solarte (2009) lo llama de síntesis, pues integra los puntos de vista subjetivo y objetivo. Este autor refiere que a partir de los postulados de sus primeros representantes Litwin y Stringer (1968), el clima organizacional comprende ambas realidades, intrínsecamente relacionadas al existir una influencia mutua entre ellas. La mayoría de los autores recientes han asumido este enfoque integracionista en el tratamiento dado al tema (Machorro Ramos, Rosado Morales y Romero Ortiz, 2011; Latorre Navarro, 2012; Pons Verdú y Ramos López, 2012; Arias Gallegos y Arias Cáceres, 2014; Cardona Echerri y Zambrano Cruz, 2014; Hernández Sampieri, Méndez Valencia y Contreras Soto, 2014; Bernal González, Pedraza Melo y Sánchez Limón, 2015; Elgegren, 2015), al igual que se asume en esta investigación, debido a los resultados de estudios precedentes y a que los rasgos del enfoque resultan coherentes con las exigencias de la situación que se investiga.

Al realizar un análisis conceptual de la gestión del clima organizacional, se encuentra que menor cantidad de autores han abordado conceptualmente el tema. Sin embargo, estos lo asocian al proceso de gestión o cambio organizacional, al diseño de la estrategia organizacional, al logro de un nivel determinado de productividad o desempeño, o a indicadores de gestión. También de forma aislada, se conciben como un proceso estratégico y(o) sistémico.

Además, esta gestión ha sido desarrollada fundamentalmente, considerando dos momentos, uno de diagnóstico y otro de intervención a partir de acciones encaminadas a su mejora, a pesar de que estas etapas han sido llamadas de diferentes formas. En esa intervención se destaca la importancia de desarrollar adecuados procesos de comunicación y participación, para facilitar el logro de

las metas propuestas. A continuación se presenta un análisis de cómo ha sido tratado este concepto.

Entre los autores que relacionan la gestión del clima con el proceso de gestión o cambio organizacional se encuentran Silveira Luz (2003); Reddin (2004); Bedani (2006); Mujica de González y Pérez de Maldonado (2007); Sanin Posada (2010); Torres Hidalgo (2010); Villegas Trujillo (2010); Serrato Martínez (2011); Calviño (2014); Anaya Gamarra y Paredes Rivera (2015).

En este sentido, Bedani (2006) coincide con Morales Cartaya (2006); Latorre Navarro (2012) al señalar que dicha gestión es una herramienta que ayuda a los directivos a focalizar su atención en aspectos relevantes relacionados con la estrategia organizacional. De igual forma, Romero Reales, Andrés Vizcaíno y Ceballos Ospino (2012) consideran que en el actual y competitivo entorno, el diagnóstico del clima organizacional es un instrumento de gestión organizacional, a partir de donde se planean, desarrollan y evalúan los cambios que necesita la organización.

Por su parte, Torres Hidalgo (2010) asocia la gestión del clima a la estrategia organizacional. Este desarrolla un modelo donde alinea dicha gestión al desarrollo de la organización como sistema y a la gestión de las personas como mecanismo de implementación, sustentado en determinar una situación actual y definir acciones para llevarla a la situación deseada. Para ello, se precisa la incorporación de buenas prácticas en los componentes del funcionamiento de la organización: estructura, procesos, tecnología y gente, alineado a la estrategia de la organización.

Otros autores vinculan la gestión del clima organizacional con el diseño de la estrategia organizacional, no así con su implementación (Ronda Pupo, 2007; Leyva del Toro 2016; Pérez Vallejo, 2016). Estos refieren, que la mayoría de las investigaciones se centran en la fase de diseño estratégico, no así en la de implementación. Al respecto, Pérez Vallejo (2016) señala que la tasa de éxito real de implementación de la estrategia está entre un 10 y un 40%, evidenciándose que no es suficiente un buen diseño de la estrategia

organizacional, sino también es necesario prestar atención a su implementación.

Esta última autora destaca entre las barreras que afectan dicha implementación, problemas relacionados con la cultura organizacional, la estructura de poder de organización, el liderazgo, la falta de pericia en la gestión de los procesos de cambio organizacional y el diseño de las estrategias, que se realiza en el ápice estratégico, por lo que los planes se quedan en la alta dirección y no son desplegados hasta el núcleo operacional, ni se integran en los procedimientos de trabajo. A partir de aquí, desarrolla un procedimiento con el fin de incrementar la implementación de la estrategia organizacional que se enfoca en aumentar el capital intelectual y el valor no económico de la organización, generar sinergia entre los diferentes niveles de decisiones, disminuir la resistencia al cambio y eliminar las barreras definidas en la implementación de la estrategia.

También, Ronda Pupo (2007) propone un procedimiento para la implementación de la estrategia que involucra a todas las funciones y personas de la organización. El mismo parte del ajuste de la cultura organizacional y la estructura a la estrategia formulada. Seguidamente, evalúa la complejidad del cambio, teniendo en cuenta el ajuste anterior, el liderazgo, las políticas y el tipo de implementación. Luego plantea ejecutar las políticas que apoyan las decisiones estratégicas adoptadas y finalmente ejecutar el plan de acciones según las etapas y tareas, los objetivos y las estrategias.

Otros autores como Sanin Posada (2010); Segredo Pérez (2013) vinculan la gestión del clima al proceso de cambio organizacional. Estos reconocen que para mejorar o mantener los niveles del clima es preciso gestionarlo como un proceso de cambio permanente, orientado a las actitudes y conductas de los involucrados, a través del mejoramiento de los factores diagnosticados. Este cambio se relaciona con la implementación de la estrategia organizacional, por lo que se necesita anticipar y controlar los posibles efectos que el mismo traerá, incluyendo los esperados, positivos o no y los inesperados.

También Stoner (1996) incluye dentro del proceso de cambio planeado, al clima. Este define dicho proceso como “diseño premeditado y establecimiento de una innovación estructural, un nuevo plan de acción o nuevas metas, o un cambio de filosofía de operaciones, clima o estilo” y menciona cuatro tipos de cambio planeado, el de estructura, el tecnológico, el de personas y el mixto. El relacionado con las personas tiene como objetivo modificar el comportamiento de los empleados, centrándose en sus percepciones, actitudes y expectativas.

Para lograr tal fin, se basa en la teoría del “campo de fuerzas” desarrollada por Lewin (1951), donde se establece que todo comportamiento es resultado del equilibrio entre las fuerzas de impulso y las de restricciones. Por tanto, los programas de cambio planeado, persiguen eliminar o debilitar las fuerzas de restricciones y crear o fortalecer las de fuerzas de impulso que existen en la organización, a lo largo de tres momentos, al descongelar, al cambiar o crear nuevo patrón y al volver a congelar.

Entre los autores que relacionan la gestión del clima con el incremento de la productividad y(o) del desempeño individual se destacan tanto clásicos como actuales (Halpin y Croft, 1963; Friedlander y Margulies, 1969; Silveira Luz, 2003; Mujica de González y Pérez de Maldonado, 2007; Torres Hidalgo, 2010; Rodríguez, et al., 2011; Romero Reales, Andrés Vizcaíno y Ceballos Ospino, 2012; Calviño, 2014). Algunos de ellos señalan que tal gestión produce beneficios asociados a los resultados de la organización, como el crecimiento de la producción, la eficiencia o la calidad, o asociados a la salud y bienestar de los trabajadores (Silveira, 2003; Mujica de González y Pérez de Maldonado, 2007; Calviño, 2014).

Por su parte, Torres Hidalgo (2010) cita a Kaplan y Norton (2005); Ulrich (2006), con quienes coincide al plantear que el clima organizacional se expresa en formas individuales de comportamiento objetivo como la puntualidad, el ausentismo, la rotación y la innovación, u otras como la resistencia al trabajo, la deslealtad y la salud. Igualmente, Navarro Arvizu (2014) cita a Salgado (2006); Chiavenato (2010); por coincidir en que el desempeño se refiere a los comportamientos del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, lo que

se usa para evaluar su contribución al funcionamiento de la organización, posición que se comparte en esta investigación.

Sin embargo, diferentes autores refieren que el desempeño de un trabajador está condicionado por múltiples factores (Salvador Hernández 2009; Soltura Laseria, 2009; Leyva Del Toro, 2016). Entre ellos, Salvador Hernández (2009) identifica a las recompensas percibidas por el hombre y su rendimiento, la capacitación del personal dependiendo de sus competencias laborales y las condiciones físicas, ambientales y psicológicas.

Soltura Laseria (2009), cita a diferentes autores que plantean que el desempeño posee un estrecho vínculo con los recursos (Ricardo, 1817; Penrose, 1959; Rumelt, 1984, 1991; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991, 2001), con los procesos o rutinas organizacionales (Nelson y Winter, 1982), con la cultura y los valores (Barney, 1986; Cloke y Goldsmith, 2000; Drucker, 2001; Alabart Pino y Portuondo Vélez, 2003; Díaz, 2006) y con las competencias (Prahalad y Hamel, 1990; Benavidez, 2002; ONN, 2007a, 2007b, 2007c). Luego asume que los recursos incluyen tanto los activos físicos, humanos y organizacionales. Ello comprende la tecnología, las capacidades, los procesos, los atributos de la organización, la información, el conocimiento y otros, los que son controlados por la organización y le permiten a ésta implementar sus estrategias.

Leyva Del Toro (2016), considera que entre los factores que inciden en el desempeño de un trabajador se encuentran los objetivos estratégicos establecidos para la organización, las funciones propias que debe ejercer el trabajador y que están recogidas en los perfiles de cargos y el nivel de dominio de las competencias. Esta autora considera dos tipos de competencias, las cognitivas o aptitudes y las volitivas o actitudes. En las primeras se incluyen los conocimientos y habilidades que posee el trabajador y en las segundas, su grado de motivación, compromiso y valores y considera que estas se asocian con la experiencia contextualizada en determinada cultura organizacional.

Por otra parte, Romero Reales, Andrés Vizcaíno y Ceballos Ospino (2012), refieren que el clima puede ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y un factor de distinción e influencia en el comportamiento de

quienes la integran. Por ello, plantean que su medición proporciona herramientas a los directivos para orientar sus esfuerzos hacia aspectos que afectan la productividad y el rendimiento organizacional y para efectuar intervenciones certeras relacionadas con el diseño o rediseño de estructuras organizacionales, la planificación estratégica, la gestión de programas motivacionales, la gestión de desempeño y la mejora de los sistemas de comunicación, de retribuciones y de los procesos productivos.

Sin embargo, al abordar la relación entre clima organizacional y desempeño individual, Rodríguez, et al. (2011), plantean que los investigadores suelen ser cautos al tratar de expresar el valor predictivo del clima organizacional sobre el desempeño individual, considerando al clima solo como una herramienta útil para comprender y mejorar el desempeño o su impacto potencial en el desempeño individual y organizacional.

En esta investigación se concuerda con el criterio de estos autores que coinciden al señalar que el desempeño individual es consecuencia de la influencia de un conjunto de factores, entre ellos: los recursos de la organización, la cultura organizacional, las funciones de cada trabajador y las competencias (actitudes, valores, conocimientos y habilidades). Igualmente, se considera que otro factor que influye en el desempeño individual es el clima organizacional, el que afecta y condiciona el comportamiento de los trabajadores e incide en el nivel de desempeño de los procesos y de la organización. Sin embargo, en esta investigación solo se estudia la relación del clima con el desempeño individual.

Por otra parte, entre los autores que relacionan la gestión del clima con indicadores de gestión se encuentran Mujica de González y Pérez de Maldonado (2007); Torres Hidalgo (2010); la Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile (2012); la Corporación Eléctrica del Ecuador (2015).

Al respecto, Mujica de González y Pérez de Maldonado (2007) plantean que la gestión del clima debe realizarse mediante la utilización de indicadores de gestión, por ser estos una forma clave de retroalimentar el proceso y de monitorear el avance o ejecución del trabajo realizado. Ellos refieren que tales

indicadores son más trascendentales si su tiempo de respuesta es inmediato, al permitir correcciones o ajustes en el momento oportuno. También Torres Hidalgo (2010) refiere que el clima puede ser evaluado a través de indicadores objetivos del comportamiento de los colaboradores, tales como el ausentismo, la rotación del personal, la productividad, el nivel de servicios, entre otros.

Igualmente, la Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile (2012) promueve la gestión del clima laboral en los servicios públicos, como una herramienta para el normal ejercicio de la función pública, el fortalecimiento del compromiso de las personas y la mejora de la calidad de servicios que se presta a la ciudadanía. Estos entienden que la gestión del clima laboral se basa en indicadores, objetivos, metas y(o) estándares de gestión institucional, asociados a los resultados de la evaluación sistemática del clima laboral en una organización y a la implementación rigurosa de planes derivados de dichos resultados. Para ellos, la definición de clima cobra relevancia en la medida en que se transforma en un indicador capaz de explicar la relación entre las características de la organización y el comportamiento de sus miembros.

Así mismo, aparecen autores que conciben la gestión del clima como un proceso sistémico y(o) estratégico (Silveira Luz, 2003; Mujica de González y Pérez de Maldonado, 2007; Sanín Posada, 2010; Villegas Trujillo, 2010; la Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile, 2012; Calviño, 2014; Anaya Gamarra y Paredes Rivera, 2015; Beltrán Mendoza, 2015). Desde la perspectiva sistémica de los procesos organizacionales, autores como Mujica de González y Pérez de Maldonado (2007); Sanín Posada (2010); la Dirección Nacional del Servicio Civil de Chile (2012); Calviño (2014); Beltrán Mendoza (2015), consideran que la gestión del clima se ve como un todo integrado entre las áreas y la organización, diferenciando los climas particulares de los diferentes subsistemas de la organización.

Desde la perspectiva estratégica, autores como Silveira Luz (2003); Villegas Trujillo (2010); Anaya Gamarra y Paredes Rivera (2015) consideran respectivamente, la gestión del clima como una acción estratégica, un objetivo estratégico de la organización, o un componente estratégico en la gestión de los

recursos humanos. Para ellos, el considerar al capital humano como factor clave, está vinculado a la alineación existente entre la estrategia organizacional y la gestión de capital humano. De ahí que, las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales y de gestión de capital humano constituyen la base de las percepciones compartidas, expectativas, actitudes y conductas de los empleados, de donde deviene un clima organizacional determinado, que influye en el desempeño de los trabajadores y permite a la organización alcanzar sus objetivos, según plantea Latorre Navarro (2012).

También, diversos autores señalan la importancia y necesidad de desarrollar adecuados procesos de comunicación y participación durante la planificación y el desarrollo de las acciones de mejora del clima organizacional (Sanin Posada, 2010; Torres Hidalgo, 2010; Trelles Rodríguez 2010; Calviño, 2014; Beltrán Mendoza, 2015; Jaquinet Espinosa, 2016). Estos plantean que el fin de la comunicación organizacional es el logro de los objetivos organizacionales, sobre la base de la participación y la elevación del compromiso, aspectos necesarios para lograr un clima organizacional favorable y para controlar el desempeño.

Este análisis conceptual realizado, tanto del clima organizacional como de su gestión, evidencia como limitaciones fundamentales, la falta de consenso entre los investigadores del tema al determinar qué variables incluir en su medición y gestión, lo que ha generado dificultad que en la consolidación de un marco conceptual preciso. También, que los estudios se han centrado en la medición y no en la gestión del clima organizacional, razones por las que se profundiza en estos puntos en el próximo epígrafe.

1.3 Enfoques metodológicos en la medición y la gestión del clima organizacional

El análisis que se presenta a continuación, primeramente se enfoca en las variables más usadas para describir al clima organizacional y luego en cómo ha sido tratada metodológicamente su gestión, resaltando los principales aportes y limitaciones encontrados.

El estudio de 26 modelos explicativos y 25 de los instrumentos más usados en su medición, se realiza a partir de las investigaciones de Meliá y Sesé (1998); Fernández Aguerre (2004); Laros y Puente Palacio (2004); Bedani (2006); Ferreira Bispo (2006); Chiang Vega, et al. (2008); Contreras (2009); García Solarte (2009); Pérez Carbonell (2009); Segredo Pérez y Días Rojas (2011); Olaz (2013), Cardona Echerri y Zambrano Cruz (2014) y otros autores. Estos se presentan en el Anexo 1, donde se refleja la dispersión de términos, al emplearse más de 160 para denominar a las variables utilizadas, razón por la que en esta investigación se agrupan luego en términos similares o equivalentes, tal como se utilizan en lo adelante, reduciéndose a 48 las variables, que se muestran en el Anexo 2.

A partir de esta reducción de variables, se especifican las más usadas por los autores, según los resultados del análisis de centralidad realizado con software UCINET (2002), según se muestra en la Figura 1.2. y el Anexo 3. Para ello, primero se construye una matriz binaria que refleja la presencia o no de cada variable en los modelos e instrumentos, luego se procesa con el software SPSS versión 20.0 (2011) a través del análisis de correlaciones de distancia, utilizando la medida de Jaccard y después se procesa en el software UCINET (2002). Para la construcción del grafo, se utiliza la aplicación Net Draw, obteniéndose la red de relaciones entre variables de los modelos e instrumentos estudiados.

El resultado de este análisis muestra que las variables centrales y por tanto más usadas al conceptualizar y medir el clima organizacional son las relaciones sociales, la estructura organizacional y el liderazgo. Otras como las recompensas, la participación, la seguridad y salud en el trabajo y la comunicación, también se consideran entre las más usadas.

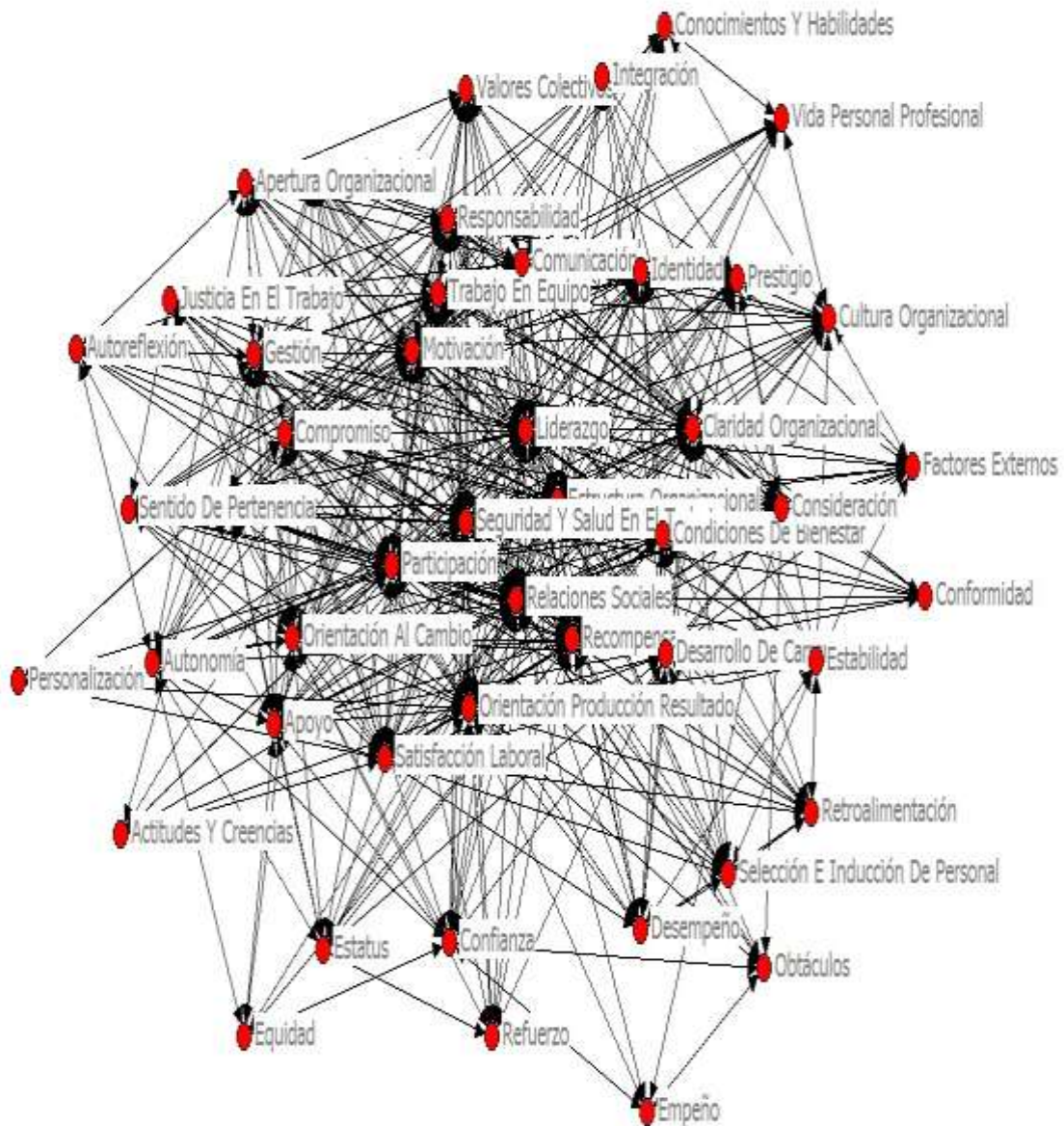


Figura 1.2. Red de relaciones entre variables de los modelos e instrumentos estudiados

A continuación se analizan 16 modelos de gestión del clima organizacional, los que se muestran en el Anexo 4. Para ello se tienen en cuenta los criterios analizados en el epígrafe anterior: a) enfoque estratégico, b) enfoque sistémico, c) uso de indicadores de gestión, d) importancia concedida a la participación y comunicación, e) relación con el desempeño individual, f) relación con el diseño

y(o) la implementación de la estrategia organizacional. Con estos datos se construye una matriz binaria que expresa la presencia o no de los criterios en los modelos. Con el uso del software SPSS versión 20.0 (2011), a partir de aplicar el método Ward, se obtiene el dendrograma de la Figura 1.3., en el que aparece la representación por autores.

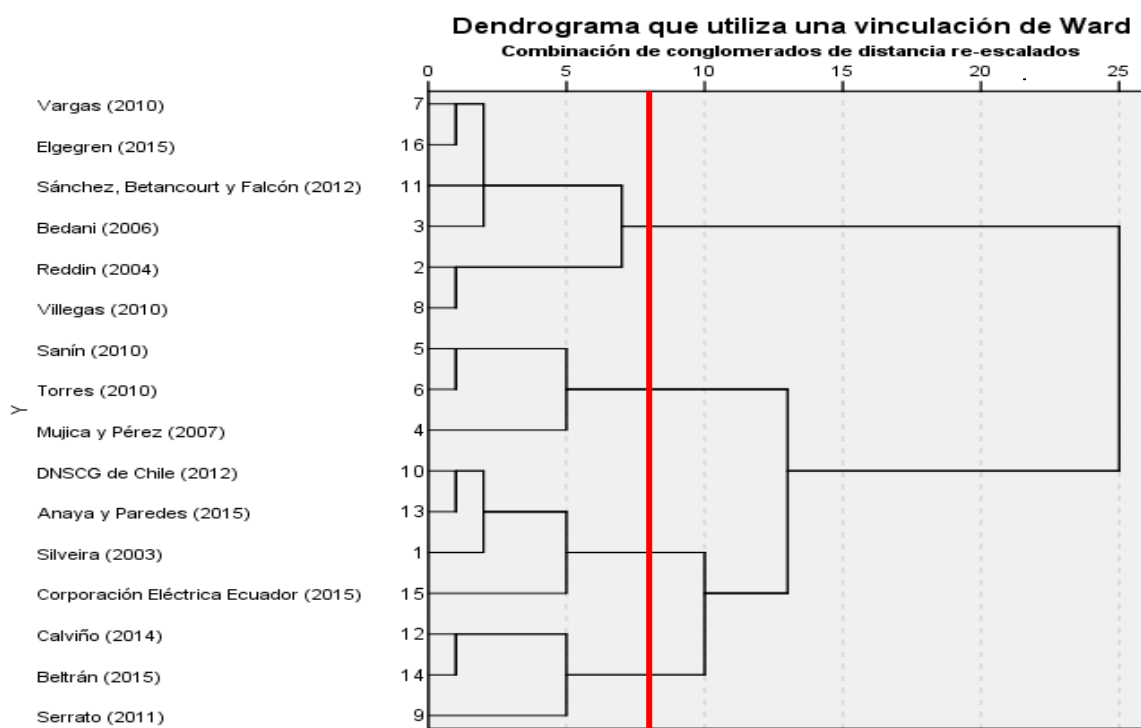


Figura 1.3 Análisis de conglomerados de los modelos de gestión del clima organizacional

Como resultado de este análisis se delimita a la distancia de 8, la existencia de cuatro grupos. El primero está formado por Reddin (2004); Bedani (2006); Vargas Buitrago (2010); Villegas Trujillo (2010); Sánchez Silvera, Betancourt García y Falcón Rodríguez (2012); Elgegren (2015). Estos autores asumen posiciones aisladas y solo consideran uno de los criterio analizados. En el segundo grupo se ubican Mujica de González y Pérez de Maldonado (2007); Sanín Posada (2010); Torres Hidalgo (2010), quienes coinciden al mencionar la interrelación que se produce entre el clima de las áreas o de las variables, la

importancia del uso de indicadores de gestión y la relación del clima con el desempeño individual.

En el tercer grupo se encuentran Silveira Luz (2003); Dirección Nacional del Servicio Civil del Gobierno de Chile (2012); Anaya Gamarra y Paredes Rivera (2015); Corporación Eléctrica de Ecuador (2015). Ellos coinciden al identificar metas y la importancia del liderazgo como elementos necesarios en la gestión del clima, al mencionar la importancia del uso de indicadores de gestión, incluso al llegar proponer indicadores concretos para su medición. El cuarto grupo está integrado por Serrato Martínez (2011); Calviño (2014); Beltrán Mendoza (2015), quienes coinciden al destacar el papel del liderazgo, la comunicación y la participación en la gestión del clima.

Al profundizar en este análisis se encuentra que el 37.5% de los modelos estudiados considera la importancia del liderazgo (Sanín Posada, 2010; Serrato Martínez, 2011; Dirección Nacional del Servicio Civil del Gobierno de Chile, 2012; Calviño, 2014; Anaya Gamarra y Paredes Rivera, 2015; Beltrán Mendoza, 2015). El 31.25% de ellos recomienda definir metas (Silveira, 2003; Sanín Posada, 2010; Serrato Martínez, 2011; Dirección Nacional del Servicio Civil del Gobierno de Chile, 2012; Corporación Eléctrica de Ecuador, 2015). Solo el 18.75% tienen en cuenta la importancia de aprender comportamientos que garanticen el logro de las metas (Sanín Posada, 2010; Anaya Gamarra y Paredes Rivera, 2015; Beltrán Mendoza, 2015). En ningún caso se muestra la necesidad obtener información que permita la adecuada toma de decisiones y la adaptación a los cambios que se generan.

Por otra parte, el 38.75% de los modelos estudiados consideran la interrelación entre el clima de la organización y de las áreas (Mujica de González y Pérez de Maldonado, 2007; Sanín Posada, 2010; Dirección Nacional del Servicio Civil del Gobierno de Chile, 2012; Calviño, 2014; Beltrán Mendoza 2015). Igualmente, solo el 38.75% considera la naturaleza interdependiente de las variables estudiadas y el efecto multiplicador de los cambios de una variable en otras, luego de implementadas las acciones correctivas (Silveira Luz, 2003; Bedani,

2006; Torres Hidalgo, 2010; Dirección Nacional del Servicio Civil del Gobierno de Chile, 2012; Calviño, 2014).

El 50% de estos modelos mencionan la importancia del uso de indicadores de gestión del clima (Silveira Luz, 2003; Mujica de González y Pérez de Maldonado, 2007; Sanín Posada, 2010; Torres Hidalgo, 2010; Villegas Trujillo, 2010; Dirección Nacional del Servicio Civil del Gobierno de Chile, 2012; Anaya Gamarra y Paredes Rivera, 2015; Corporación Eléctrica de Ecuador, 2015). Entre ellos se destacan los modelos de Silveira (2003) y de la Corporación Eléctrica de Ecuador (2015) por su mayor precisión, al considerar el cálculo de indicadores. Sin embargo, no muestran integración entre la medición y mejora, ni interrelación entre indicadores de las áreas y la organización.

El 31.25% de ellos consideran la participación como elemento esencial durante todo el ciclo de gestión (Sanín Posada, 2010; Serrato Martínez, 2011; Dirección Nacional del Servicio Civil del Gobierno de Chile, 2012; Calviño, 2014; Anaya Gamarra y Paredes Rivera, 2015). De igual forma, el 31.25% refiere la importancia de la comunicación durante la gestión del clima (Torres Hidalgo, 2010; Serrato Martínez 2011; Calviño, 2014; Beltrán Mendoza 2015; Elgegren 2015).

El 31.25% de estos asocia la gestión del clima al desempeño individual (Mujica de González y Pérez de Maldonado, 2007; Sanín Posada, 2010; Torres Hidalgo, 2010; Serrato Martínez 2011; Sánchez Silvera, Betancourt García y Falcón Rodríguez, 2012). El 50% asocia la gestión del clima al diseño de la estrategia organizacional y en ningún caso a su implementación (Silveira Luz, 2003; Reddin, 2004; Sanín Posada, 2010; Torres Hidalgo, 2010; Villegas Trujillo, 2010; Dirección Nacional del Servicio Civil del Gobierno de Chile, 2012; Calviño, 2014; Anaya Gamarra y Paredes Rivera, 2015).

Los resultados muestran entre los principales aportes y limitaciones de los modelos estudiados, que solo en la mitad de estos, aunque no se declara explícitamente el carácter estratégico de la gestión del clima organizacional, se tienen en cuenta algunos elementos que evidencian dicho carácter: la proyección de metas que deben ser alcanzadas, la identificación de variables

que deben priorizarse para tal fin y el reconocimiento de la importancia del liderazgo y del aprendizaje de los trabajadores, para el logro de las metas.

También en la mitad de ellos se considera el carácter sistémico de esta gestión, la importancia del uso de indicadores de gestión y aunque solo dos modelos definen indicadores de gestión, no poseen el instrumental metodológico necesario, no evidencian la integración entre los resultados de la medición y la mejora y no muestran la interrelación entre los indicadores de las áreas y la organización. De igual forma, se aprecia poca relación con el diseño de la estrategia organizacional y en ningún caso se considera un soporte necesario en la implementación de la estrategia organizacional, para lograr el desempeño esperado.

A partir del análisis conceptual y metodológico realizado sobre el clima organizacional y su gestión, en esta investigación se entiende por **clima organizacional** a la cualidad resultante que emerge de las percepciones compartidas de los miembros de la organización, de carácter temporal, sobre determinadas variables, entre ellas el liderazgo y las relaciones sociales, que incide en el desempeño de los trabajadores. De igual forma, se considera que este clima también resulta de la interacción entre los climas de las áreas que forman parte de la organización. Por ello, se diferencia entre el clima de la organización y el de las áreas.

Igualmente, se entiende como **gestión del clima organizacional** al proceso con enfoque estratégico y sistémico, de diagnóstico, planificación, organización, implementación, evaluación y mejora del clima organizacional, desarrollado durante la implementación de la estrategia organizacional, para contribuir a la mejora del desempeño individual, apoyado en la participación y la comunicación como ejes transversales del proceso. Se considera también un proceso dinámico, al cambiar constantemente en el tiempo a partir de sus interacciones con el entorno y con los subsistemas de la organización y al ser mejorado continuamente con acciones de mejora, a partir de la medición de su efectividad.

1.4 La gestión del clima organizacional en Cuba

A continuación se presenta un análisis sobre las miradas del tema en el país y específicamente en el territorio holguinero, desarrolladas fundamentalmente desde dos ciencias interrelacionadas, la Psicología y la Ingeniería industrial.

Desde la mirada psicológica, los estudios se relacionan con el diagnóstico, no la gestión. Estos tienen sus antecedentes al triunfar la Revolución, cuando Ernesto Guevara, demandó un estudio psicológico para analizar las causas del desgano en el trabajo, la falta de iniciativa, de motivación y otros síntomas detectados en el Ministro de Industrias. Para ello se empleó un cuestionario de moral de trabajo, desarrollado en la década del 60, luego perfeccionado en los años 80 y más reciente por Ávila Vidal (2013), el Cuestionario diagnóstico organizacional: análisis socio psicológico, basado en un modelo teórico metodológico para el diagnóstico socio psicológico de la efectividad organizacional, que se aproxima al entendimiento de factores relacionados con el clima organizacional. También se destacan los trabajos desarrollados por Calviño (2014) que muestran pautas importantes a considerar en el estudio y la gestión del clima.

Aparejado la ciencia psicológica, aparecen otros estudios aislados en el sector de la salud pública, que se centran en la medición, no en la gestión (Noriega Bravo y Pría Barros, 2011; Segredo Pérez y Díaz Rojas, 2011; Segredo Pérez, et al. 2015). Ellos tienen como antecedente el Proyecto subregional de desarrollo de la capacidad gerencial de los servicios de salud, desarrollado para directivos del sector de América Latina en el 2002 por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, en coordinación con las organizaciones mundial y panamericana de la salud. Estos organismos internacionales desarrollaron un instrumento para la medición del clima organizacional, que solo aplican a los equipos de dirección, no a los trabajadores, considerándose una limitación de los mismos.

Desde la mirada ingenieril, los estudios del tema se relacionan con la gestión del capital humano (Góngora, 2007; Paz, 2007; Sori, 2007; González, 2008, 2010, 2011, 2012; Sarmenteros, 2012). Tales estudios se promueven con la

aparición de las NC 3000/ 2007 y están ligados al esfuerzo de las organizaciones académicas de fomentar en el sistema empresarial, la necesidad de su realización como respuesta a las exigencias del entorno. Estas normas, hoy derogada, constituyen un referente por su valor metodológico, vigencia conceptual en el país y por su enfoque integracionista y estratégico. En ellas se establece como premisa en sus requisitos generales, que en la organización debe existir un clima laboral satisfactorio y responsabiliza a la dirección con verificar su comportamiento y su relación con los resultados productivos y de servicios de la organización.

En las mismas, se concluye que el diagnóstico del clima organizacional constituye una fase necesaria de todos los procesos de desarrollo de las organizaciones laborales. Por lo que, para implementar acciones encaminadas a elevar la productividad, eficiencia y eficacia organizacional, es necesario partir del estado actual de la organización y de cómo se comportan una serie de procesos organizacionales, hacia los cuales se enfocan las principales intervenciones en la dinámica organizacional.

Sin embargo, entre las limitaciones referidas a dichas normas, se señalan algunas asociadas a la categoría clima laboral. Por una parte, Nieves Julbe (2010) plantea el insuficiente tratamiento metodológico basado en el peso que tiene el clima en la implementación del sistema y en las dificultades encontradas en las organizaciones estudiadas. Por otra parte, Calviño (2014) señala que entender el logro de un clima laboral satisfactorio como una premisa para la gestión integrada del capital humano, limita su análisis, pues no solo debería ser considerado premisa, sino también efecto de dicha gestión. De igual forma señala, que no se cuenta con información que revele indicios sobre cómo la creación y mantenimiento de un clima laboral satisfactorio se convierte en un instrumento para el diseño de estrategias que potencien el desarrollo del capital humano y organizacional.

El actual marco regulatorio cubano también plantea la necesidad e importancia de crear y mantener un clima organizacional que favorezca el logro de las metas proyectadas. Tal es el caso del Decreto Ley 252/ 2007 Sobre la

continuidad y fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano y del Decreto 281/ 2007 Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal.

En este último se reconoce en los artículos 17, 176, 685 y 694 que los jefes son los máximos responsables de crear un clima de trabajo socialista, de ayuda y cooperación, que facilite la reflexión colectiva, la creación de confianza y compañerismo, el desarrollo del sentido de pertenencia a la organización y la implantación del sistema de comunicación, con la aplicación de métodos participativos de formación y preparación. Sin embargo, a pesar de que dicho marco regulatorio reconoce la necesidad de crear y mantener un clima que garantice el logro de los objetivos y metas proyectadas, en las organizaciones aún no se estudia ni gestiona de forma intencionada y sistemática.

Asociado a esta investigación, en el territorio holguinero también se ha estudiado el clima en diversas organizaciones, entre ellas Labiofam Holguín, evidenciándose que no se desarrolla una gestión intencionada o sistemática del clima organizacional (Sánchez Hechavarría, 2013; Santos De La Rosa, 2013; Suárez Tamayo, 2014; Laffita Peña, 2015; Portellez González, 2015; Carrazana Castro, 2016; Feria Ricardo, 2016; Leyva Nápoles, 2016; Pozo Hernández, 2016; Ruez Garrido, 2016; Hechavarría Vinent 2017; Ramos Quirós, 2017). Entre las principales dificultades encontradas en la práctica organizacional se señalan que los estudios realizados son impulsados en su mayoría, desde la academia y se han asociado fundamentalmente, a la implementación de las NC 3000/ 2007. Estos se limitan a la aplicación de encuestas para obtener valoraciones generales del clima, que en su mayoría solo reflejan el efecto temporal y no las causas que lo originan, tampoco se precisan indicadores que permiten evaluar cuanto se avanza en la gestión, ni retroalimentación sobre los resultados encontrados y la mejora.

De igual forma, se destaca que existe bajo nivel de utilización de los resultados encontrados en dichos estudios y poca intención de perfeccionar los problemas, manifestándose en que prevalecen climas organizacionales con dificultades, que generan insatisfacciones en los trabajadores y en pocos casos se ejecutan

acciones asociadas a estos resultados. Estas son aisladas, insuficientes y no aprovechan las oportunidades de mejora que pudieran tener, tampoco se vinculan con la estrategia organizacional, o con la mejora del desempeño individual.

Otros síntomas comunes encontrados, que han frenado el logro de las metas trazadas son los inadecuados métodos y estilos de dirección o insuficientes habilidades directivas de los superiores, las inapropiadas relaciones interpersonales entre los trabajadores de las diferentes áreas de la organización, los errados patrones y estilos de comunicación interpersonal y organizacional, los bajos niveles de participación de los trabajadores en la toma de decisiones y sistemas de evaluación y recompensas considerados por los trabajadores no oportunos, justos o equitativos, que no estimulan los comportamientos deseados, etc. Estos síntomas se consideran causas que afectan el desempeño de los trabajadores y que frenan el buen funcionamiento de sus organizaciones.

Conclusiones parciales del capítulo:

1. Los estudios de clima organizacional han evolucionado de mediciones psicológicas asociadas a la productividad y el desempeño a estudios interdisciplinarios que vinculan la gestión del clima con la gestión de la organización. Los análisis teóricos y metodológicos del tema se han perfeccionado, pero aún se centran en la medición y persisten limitaciones asociadas a la gestión, al no resaltar el carácter estratégico y sistémico con que debe concebirse.
2. El análisis conceptual realizado permitió establecer semejanzas y diferencias entre el clima organizacional y los constructos satisfacción laboral y cultura organizacional, a partir de la sutil diferenciación entre ellos. Se concuerda con los investigadores que plantean que el concepto de clima organizacional es multidimensional e indeterminado pues responde a la orientación paradigmática que se asuma, lo que ha generado falta de consenso al determinar qué variables incluir en su conceptualización y medida.

3. El análisis metodológico efectuado muestra entre las variables más usadas al conceptualizar y medir el clima organizacional, a las relaciones sociales y el liderazgo. Revela insuficiencias en los modelos de gestión estudiados, al carecer de un enfoque estratégico y sistémico, al no precisar indicadores con estos enfoques, no concebir a la participación y la comunicación como ejes transversales de su ciclo de gestión, que se desarrolla durante la implementación de la estrategia organizacional para contribuir al logro del desempeño individual esperado.
4. A partir del análisis conceptual y metodológico realizado se operacionalizan los conceptos de clima organizacional y gestión de clima organizacional, destacándose en el último su carácter estratégico y sistémico y su contribución a la mejora del desempeño individual.
5. La gestión del clima en las organizaciones cubanas estudiadas no ha sido sistemática e intencionada. Se encuentran problemas metodológicos y prácticos que condicionan la existencia de climas con dificultades causados fundamentalmente por inapropiadas relaciones interpersonales, inadecuados métodos de dirección y estilos de comunicación, bajos niveles de participación de los trabajadores, etc. Estos síntomas se consideran causas que afectan el desempeño de los trabajadores y frenan el buen funcionamiento de las organizaciones.
6. Las limitaciones en las bases teóricas metodológicas y las insuficientes herramientas para gestionar el clima organizacional con enfoque estratégico y sistémico, requieren la aplicación de herramientas avanzadas de dirección acorde con las necesidades actuales, que contribuyan a resolver el problema científico planteado.

CAPÍTULO 2.
TECNOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON
ENFOQUE ESTRATÉGICO Y SISTÉMICO

CAPÍTULO 2. TECNOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON ENFOQUE ESTRATÉGICO Y SISTÉMICO

Este capítulo tiene como fin demostrar y validar las variables que se utilizan en esta investigación y luego presentar la tecnología para la gestión del clima organizacional con enfoque estratégico y sistémico, compuesta por un modelo y procedimiento asociado para su implementación.

2.1 Demostración empírica de las variables que inciden en el estudio y la gestión del clima organizacional

Como se abordó en el primer capítulo, diversos autores refieren que el clima organizacional es un constructo multidimensional e indeterminado, lo que da lugar a la diversidad y dispersión de términos utilizados para denominar las variables que contiene. Ello justifica la necesidad de demostrar empíricamente cuáles variables incluir en esta investigación, como sustento del modelo conceptual y del procedimiento que se propone. Por lo que, primero se identifican las variables a utilizar y luego se confirman y validan estas.

Para la identificación de las variables se selecciona a un grupo de expertos del ámbito académico y organizacional (32), vinculados al tema objeto de estudio, a la dirección y(o) a la gestión del capital humano, todos doctores o másteres. Se comprueba su competencia a partir de un cuestionario que evalúa el coeficiente de competencia, que se muestra en los Anexos 5a y 5b. Este coeficiente de competencia de expertos resulta ser alto: 0.83, demostrándose que los mismos poseen experiencia en el tema.

Luego se conoce su opinión con respecto a las variables que inciden en el clima organizacional. Para ello se diseñan cuestionarios en cada ronda de trabajo, que se muestran en el Anexo 6a. A partir de los resultados de la primera ronda se seleccionan las variables escogidas por más de 80% de los expertos, que resultan ser 15. Los resultados de la segunda ronda confirman la selección de estas 15 variables, tal como se muestra en el Anexo 6a. De manera general, se constata la existencia de una fuerte concordancia entre las opiniones emitidas por estos. En la tercera ronda se evalúa el grado de importancia que ellos le confieren a las variables seleccionadas, expresado en una escala de 0 a 1, que asegura que la suma de la importancia relativa de las variables sea la unidad (Leyva del Toro, 2016). Estos resultados se muestran en el Anexo 6b.

El análisis permite identificar las variables a utilizar en lo adelante en el diseño del modelo, procedimiento y cuestionario desarrollado. Como conclusión del mismo se aprecia que existe coherencia en el tratamiento de las variables según los expertos y los aspectos teóricos y metodológicos abordados en el primer capítulo.

Para confirmar y validar las variables seleccionadas, se ajusta y aplica el cuestionario desarrollado en esta investigación, desde hace cinco años en diferentes organizaciones, a más de 1000 trabajadores. En el Anexo 7a se muestra el cuestionario utilizado y en el Anexo 7b la relación entre las variables y las preguntas del instrumento. Para demostrar la fiabilidad y validez del mismo, se calcula el Alpha de Cronbach y el coeficiente de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). El resultado del Alfa de Cronbach es 0.897, lo que indica que el instrumento es fiable con las variables que mide y que lo hace con precisión y en el caso del coeficiente KMO, el resultado es 0.878 y la significación de .000, lo que señala que el test mide realmente las variables seleccionadas, demostrándose que el instrumento utilizado resulta válido para explicar el comportamiento de las variables estudiadas.

Luego se realiza un análisis factorial utilizando el método de extracción: análisis de los componentes principales, con el fin de analizar la interrelación que existe entre las variables y explicarlas en términos de factores, lo que permite

synthesize the information with a minimum loss of information. The results obtained from the output of the package show the grouping of the variables in two factors, explained in 70.01% of the total variance, called in the following group factor and organizational. These are shown in Table 2.4.

Table 2.4. Results of the factorial analysis: matrix of rotated components.

Variables	Componentes	
	Factor grupal	Factor organizacional
Relaciones sociales	.871	.343
Liderazgo	.779	.416
Comunicación	.775	.327
Apoyo	.767	.373
Compromiso	.682	.153
Claridad organizacional	.643	.487
Participación	.636	.575
Trabajo en equipo	.630	.510
Estructura organizacional	.194	.860
Condiciones de bienestar	.105	.844
Seguridad y salud en el trabajo	.215	.838
Desarrollo de carrera	.166	.834
Sistema de recompensas	.314	.833
Sistema de evaluación	.137	.770
Orientación al cambio	.347	.626

Source: Output of the statistical package SPSS version 20.0 (2011).

Continued, the variables included in each factor and its operationalization.

Group factor:

1. Social relations: perception about the quality of interpersonal (among workers in the area) and intergroup (among areas) relations and about the collaborative or competitive character of these relations.
2. Leadership: perception that workers have of their superiors in terms of the technical domain that they have of the activity and of their abilities

directivas, del carácter de las relaciones interpersonales que establece con los subordinados y de la influencia de su estilo de dirección en los resultados del trabajo.

3. Comunicación: percepción sobre los procesos de comunicación entre jefes y subordinados, entre áreas y cómo estos contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.
4. Apoyo: percepción del trabajador sobre el apoyo que recibe de su jefe, de sus compañeros de trabajo, de otras áreas y de la organización.
5. Compromiso: percepción del grado de compromiso individual y grupal con el logro de las metas, con la responsabilidad asumida, con el prestigio logrado y la lealtad a la organización.
6. Claridad organizacional: percepción sobre el grado de claridad que tienen los trabajadores de la misión y los objetivos de la organización y de su área y cómo sus tareas tributan al logro de estos objetivos del área, de igual forma, la claridad en los roles que desempeñan cada uno.
7. Participación: percepción sobre el grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en la fijación de metas y objetivos de trabajo, en la búsqueda de oportunidades y en la solución de problemas.
8. Trabajo en equipo: percepción sobre el grado de cohesión del grupo y sobre la forma en que se estimula y realiza el trabajo en equipo para el logro de los objetivos, la solución de problemas y la búsqueda de oportunidades.

Factor organizacional:

9. Estructura organizacional: percepción sobre como el tamaño y complejidad de la organización y los niveles jerárquicos existentes favorecen o no el logro de las metas de la organización, expresado en la autonomía en la toma de decisiones, la formalidad o flexibilidad en la ejecución de normas, procedimientos, procesos y en la distribución de tareas.
10. Condiciones de bienestar: percepción de los trabajadores sobre la calidad y confort de las instalaciones, sus facilidades, los recursos a disposición de los empleados para realizar sus tareas, el local de trabajo, los horarios, el vestuario, la alimentación y la transportación.

11. Seguridad y salud en el trabajo: percepción sobre las estrategias de prevención y control de accidentes laborales y enfermedades a que están expuestos, los medios de seguridad en su puesto de trabajo y la seguridad de permanencia en el puesto y en la organización.
12. Desarrollo de carrera: percepción sobre las oportunidades que tienen los trabajadores de capacitarse, actualizarse y desarrollarse profesionalmente y el grado en que la organización los valoriza, respeta y les da oportunidades.
13. Sistema de evaluación: percepción sobre la forma en que las evaluaciones se vinculan con el desempeño y si estas son consideradas adecuadas, justas, equitativas y estimulan los comportamientos deseados.
14. Sistema de recompensas: percepción sobre la forma en que las recompensas se vinculan con el desempeño y si estas son consideradas adecuadas, oportunas y estimulan los comportamientos deseados.
15. Orientación al cambio: percepción sobre la capacidad de la organización y del área para adaptarse de una manera flexible, rápida y efectiva a los cambios que se producen en el ambiente interno y externo que afectan su funcionamiento, así como su orientación reactiva o proactiva ante dichos cambios, expresado en el grado en que se estimula la innovación y creatividad de los trabajadores y en la posibilidad del trabajador de hacer cambios e innovar.

2.2 Modelo para la gestión del clima organizacional con enfoque estratégico y sistémico

El modelo conceptual propuesto en esta investigación emana del estudio del marco teórico referencial presentado en el capítulo anterior, donde se revelan generalidades, aportes y limitaciones en el estudio y la gestión del clima organizacional. También de la consulta con los expertos, que arroja las variables a considerar y de la experiencia práctica de la autora desde 2011, a partir de investigaciones en diferentes sectores como el de medicamentos, la salud, la construcción, el hotelero, el bancario, el cuenta propista y otros, a partir de la tutoría de 11 trabajos de diploma y de ocho tesis de maestría defendidas sobre el tema. El mismo se representa en la Figura 2.1.



Figura 2.1. Modelo para la gestión del clima organizacional.

Los resultados encontrados en estas investigaciones concuerdan, en la mayoría de los casos, en el compromiso que tienen los trabajadores con su organización y problemas relacionados con las condiciones de bienestar y los sistemas de recompensas y otros con las relaciones sociales, el liderazgo, la claridad organizacional y la participación, variables estas consideradas entre las de mayor peso en la creación y mantenimiento de un clima organizacional satisfactorio.

Para estructurar el modelo propuesto, se realiza el análisis de las fuentes teóricas, metodológicas y empíricas con el fin de establecer sus fundamentos. En esta investigación se concuerda con el criterio de Hernández Darías (2011), quien cita a Colunga Santos y García Ruiz (2007), al plantear que un modelo es un resultado científico de carácter teórico que representa, explica o anticipa el proceso existente o deseado y al destacar como sus principales características, que es un sistema, que tiene una estructuración jerárquica interna y que su instrumentación se realiza mediante resultados científicos que se derivan de él, en este caso un procedimiento.

El modelo establece sus **límites** en el entorno de la organización. Se considera como **entrada**, el diseño de la estrategia organizacional, donde se precisan elementos como la visión, la misión, los valores compartidos, los objetivos estratégicos y la estrategia. También sirve de guía para identificar metas, patrones de comportamiento y de desempeño a nivel organizacional, grupal e individual.

Luego de proyectada la estrategia organizacional, se lleva a cabo su **implementación**. En esta etapa se considera como un soporte necesario, la gestión del clima organizacional. A partir de la proyección antes desarrollada, cada trabajador en todos los niveles jerárquicos de la **estructura organizacional**, crea percepciones sobre cómo responder a los objetivos generales mediante un determinado desempeño individual, según el tamaño y complejidad de la organización, manifestándose en el grado de autonomía en la toma de decisiones, la formalidad o flexibilidad en la ejecución de normas, procedimientos y procesos y en la distribución de tareas.

Dicha estructura va a condicionar que el modelo muestre diferentes niveles en la gestión del clima, dependiendo de los niveles jerárquicos que existan en la organización. En los niveles inferiores se gestiona el clima en las áreas y en el nivel jerárquico superior se gestiona el clima de la organización. A partir de estos elementos, cada trabajador debe de lograr una **claridad organizacional** que le permita entender cómo sus tareas y roles tributan al logro de los objetivos del área y de la organización.

En tal empeño es necesario un **liderazgo** efectivo en todos los niveles jerárquicos, capaz de influir de manera acertada en sus subordinados y propiciar adecuadas **relaciones sociales** entre las personas y las áreas. Ello tiene que ver con la función del líder, la supervisión que este desarrolla y su habilidad social para incidir en el rendimiento y motivación del grupo de trabajo. También debe generar patrones efectivos de **comunicación** entre jefes y subordinados, entre compañeros de trabajo y entre las diferentes áreas, al igual que estimular la **participación** en la búsqueda de oportunidades, en la solución de problemas y en la toma de decisiones que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

Además, este liderazgo debe ser capaz de estimular el **trabajo en equipo** para lograr la cohesión del grupo, propiciar el **apoyo** necesario a los trabajadores y generar un elevado grado de **compromiso** individual y grupal con las metas trazadas y con el prestigio logrado. Asimismo, es importante considerar las **condiciones de bienestar**, al evaluar si los trabajadores perciben que las instalaciones y sus facilidades tienen la calidad y el confort necesario para realizar sus tareas y si cuentan con los recursos necesarios para ello.

También si se estimula y respeta el **desarrollo de carrera**, al valorar y dar oportunidad a los trabajadores de capacitarse, actualizarse y desarrollarse profesionalmente. Igualmente, si se tiene en cuenta cómo se percibe la **seguridad y salud en el trabajo**, al considerar si los trabajadores poseen y usan adecuadamente los medios de seguridad en los puestos de trabajos, si se cumplen las estrategias de prevención y control de accidentes laborales y

enfermedades profesionales a que están expuestos y si perciben sentirse seguros de permanecer en la organización.

Unido a ello, si los **sistemas de evaluación** y de **recompensas**, reflejan y a su vez condicionan el desempeño de los trabajadores y si son considerados justos, oportunos y estimulan los comportamientos deseados. Además, se debe valorar cómo se percibe la forma en que la organización se **orienta a los cambios** en los que está inserto, ya sea de manera proactiva o reactiva, si logra adaptarse a estos de manera flexible, rápida y efectiva y si se estimula la innovación y creatividad de los trabajadores en tal empeño.

La gestión del clima organizacional comienza con una preparación y diagnóstico inicial, que incluye la sensibilización de directivos y trabajadores con el estudio y la gestión, la evaluación del estado de las variables consideradas y su incidencia en los climas específicos de las áreas y de la organización. Luego continúa con la planificación y organización de metas y acciones para la mejora de las variables estudiadas. Seguidamente, la implementación de las mismas a partir de generar progresivamente el compromiso necesario y se concluye con la evaluación y mejora del clima organizacional, donde se verifica en otro diagnóstico si se cumplen con las metas trazadas y si ello produce mejoras en el clima y el desempeño individual.

Tal mejora se considera un proceso continuo de evaluación del cumplimiento de las metas de cada ciclo en las áreas y la organización e identificación de nuevas oportunidades de mejora. En el monitoreo y gestión de estas variables se emplean indicadores que consideran las características básicas del objeto de estudio práctico referidas a su naturaleza, objeto social y tipología de la organización, permitiendo la creación de información que sirve para la toma de decisiones oportunas.

El modelo, además, concibe a la comunicación y la participación como ejes transversales del ciclo de gestión del clima organizacional. Para implementar exitosamente las metas propuestas se requiere que el proceso de comunicación organizacional facilite la participación de los trabajadores en las actividades

planificadas en todos los niveles y logre el compromiso necesario para cumplir con estas y a su vez con la estrategia organizacional.

Se enfatiza en el enfoque estratégico de dicha gestión al proyectar metas del clima coherentes con la estrategia organizacional proyectada. De igual forma, al considerar el papel decisivo del liderazgo en el logro exitoso de dichas metas, la importancia de la participación de los trabajadores durante el ciclo y del aprendizaje de comportamientos que garanticen el desempeño individual esperado. También al crear un sistema de comunicación que permita la adecuada toma de decisiones y la adaptación a los cambios que se generan.

Igualmente, se destaca el enfoque sistémico de la gestión al considerar la interrelación e interdependencia entre el clima de la organización y de sus áreas. Asimismo, por la naturaleza interdependiente de las variables estudiadas y por el efecto multiplicador de los cambios de una variable en otras, luego de implementadas las acciones correctivas.

La interrelación e interdependencia entre el clima de la organización y de sus áreas lleva a la necesidad de clarificar las funciones de cada área en esta gestión, que no son exclusivas de la dirección de la organización y(o) del área de capital humano, sino de todas las áreas. Se reconoce la función directiva de la dirección pues esta debe de aprobar, apoyar y comprometer a las áreas con el estudio y con la gestión del clima, definir y aprobar las estrategias y monitorear los resultados logrados.

Por su parte, el área de capital humano desarrolla dos funciones, una de coordinación entre investigadores externos que evalúan frecuentemente el clima organizacional, la dirección y las áreas y otra de asesoría durante el estudio y la gestión. Sin embargo, todos los jefes de áreas tienen una función ejecutora pues cada uno gestiona directa y diariamente dicho clima, al considerarse que los directivos de todos los niveles jerárquicos de la organización son jefes de su capital humano y por tanto, responsables de su gestión y del desempeño sus trabajadores.

Como **salida** del modelo se contribuye a la **mejora del desempeño individual**. Se considera que la mejora del clima organizacional condiciona el

comportamiento de los trabajadores y por tanto, su desempeño individual. Este desempeño se entiende como el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados y su contribución al funcionamiento de la organización, lo que se analiza a partir de las evaluaciones anuales del desempeño de los trabajadores en el periodo analizado. Se concibe como soporte material de la mejora, la evaluación del desempeño, lo que permite la retroalimentación del modelo. Dicha retroalimentación se asegura mediante las evaluaciones realizadas a través de todo el proceso, que proporcionan información para la mejora continua.

2.3 Procedimiento para la gestión del clima organizacional con enfoque estratégico y sistémico

Derivado del modelo propuesto, se concibe un procedimiento general para la gestión del clima organizacional que se representa en la Figura 2.2. y se explica detalladamente a continuación.

Objetivo general:

Dotar a la organización de una herramienta para la gestión del clima organizacional con enfoque estratégico y sistémico.

Objetivos específicos:

- Diagnosticar el clima de las áreas y la organización y el estado de las variables que inciden en ello.
- Diseñar y aplicar un sistema interventor, en correspondencia con el diseño de la estrategia organizacional, que permita la mejora del clima en las áreas y en la organización.
- Evaluar la incidencia del clima de las áreas y de la organización en el desempeño individual.

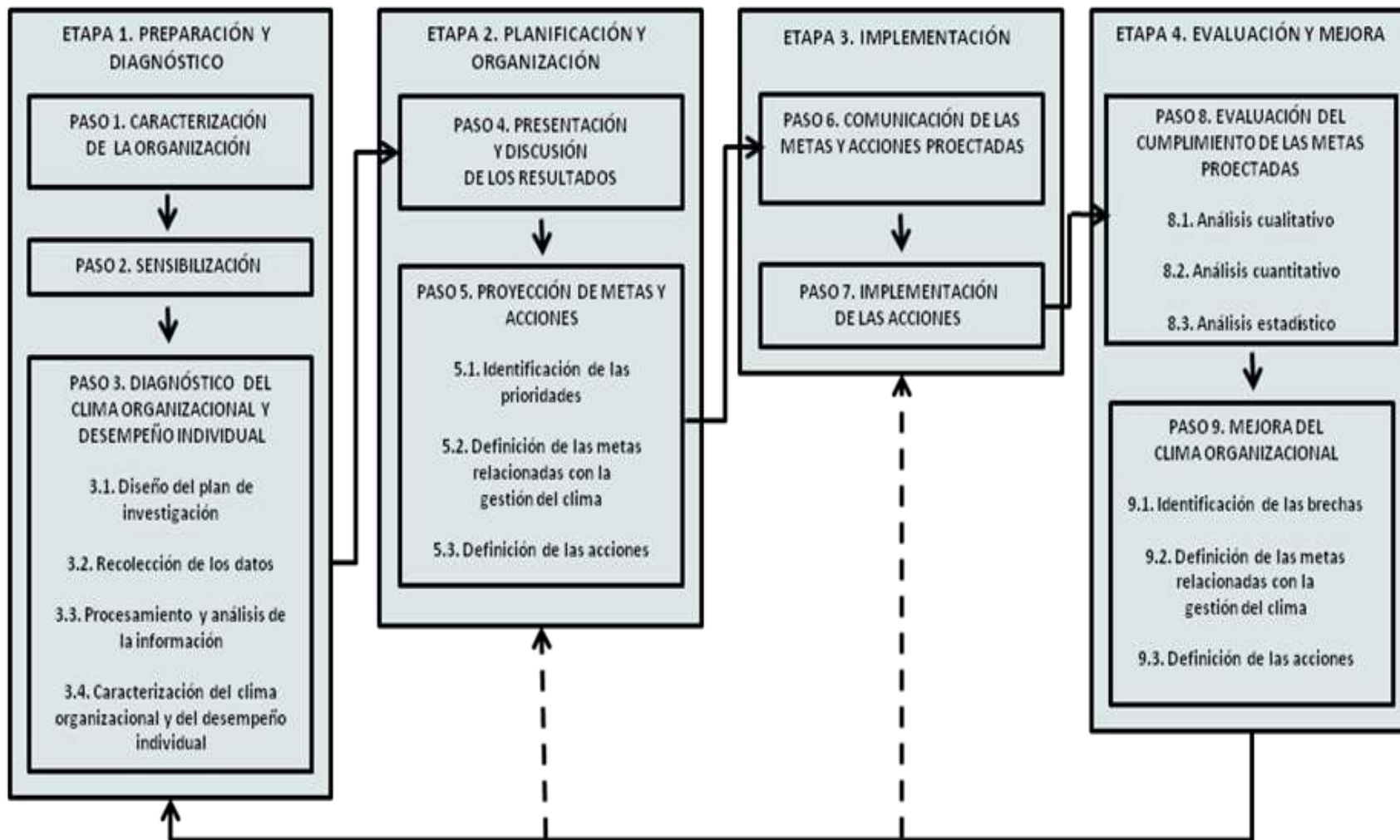


Figura 2.2. Procedimiento general para la gestión del clima organizacional.

Etapa 1. Preparación y diagnóstico

Objetivos: caracterizar la organización objeto de estudio, haciendo énfasis en el diseño de su estrategia organizacional, capital humano y sistema de evaluación del desempeño individual, sensibilizar a directivos y trabajadores con el estudio y la gestión del clima organizacional y con los cambios que de él se derivan y diagnosticar el clima y el desempeño individual de las áreas y de la organización.

Paso 1. Caracterización de la organización

Se parte de cómo la organización objeto de estudio tiene definida su estrategia organizacional, donde se tienen en cuenta la misión, la visión, los valores compartidos y los objetivos estratégicos. Luego se caracteriza su capital humano, a partir de considerar el criterio de Velázquez Zaldívar (2002), quien identifica cinco variables fundamentales: el sexo, la edad, la categoría ocupacional, el nivel de escolaridad y la antigüedad en el centro. También se analizan los objetivos y métodos utilizados para evaluar el desempeño individual en la organización estudiada.

Para realizar esta caracterización se consideran diferentes documentos de la organización, entre ellos la Planificación estratégica y el Reglamento de evaluación del desempeño individual. Además se utiliza una lista de chequeo, que se presenta en el Anexo 8, donde se verifican estos elementos.

Paso 2. Sensibilización

Para familiarizar y sensibilizar a directivos y trabajadores con el estudio y la gestión del clima, se parte de crear en ellos la necesidad de cambio y lograr el involucramiento necesario para alcanzar resultados satisfactorios. Para ello, se debe realizar una reunión entre investigadores, directivos y especialistas del área de capital humano vinculados al tema, donde se haga evidente la necesidad de cambio y se explique el alcance, objetivos y beneficios del estudio y de la gestión y las funciones de cada parte.

Luego, se sugiere que cada uno plantee sus expectativas acerca de los resultados e impacto esperado. Después los jefes de cada área deben transmitir a los trabajadores, las principales ideas de la reunión anterior y darles

la oportunidad de plantear sus expectativas acerca de los resultados e impacto esperado, de forma que consigan aceptar la idea del cambio.

Paso 3. Diagnóstico del clima organizacional y del desempeño individual

A continuación se describe el procedimiento específico para realizar este diagnóstico.

3.1 Diseño del plan de investigación

Aquí se especifica el objetivo de la investigación, partiendo de si es la primera vez que se realiza, o si lo que se quiere es comprobar los resultados e impacto de un ciclo anterior. También se definen los métodos e instrumentos a utilizar en cada caso, su tiempo de aplicación y la muestra a utilizar. Para la evaluación del clima organizacional se propone utilizar el cuestionario referido en el epígrafe 2.1., que se muestra en el Anexo 7a. En este se miden 15 variables agrupadas en los factores grupal y organizacional, utilizando una escala ordinal tipo Likert con 45 preguntas, cada una con cinco opciones de respuestas posibles.

Al aplicar dicho instrumento se considera como población, al total de trabajadores que forman parte de la plantilla cubierta de la organización en el momento de la investigación. Para seleccionar la muestra se utiliza el procedimiento de muestreo probabilístico estratificado proporcional, que permite garantizar la representatividad de la muestra, según plantea García (2005). Se entiende por estratos a las diferentes áreas que funcionan como subsistemas al interior de la organización. Para la selección de la muestra dentro de cada subsistema, se aplica luego el muestreo aleatorio simple y la suma de las muestras de cada estrato, forman la muestra total. Para calcular el tamaño de la muestra se utiliza el software VSS Versión 2001, definiéndose como probabilidad de éxito: 0.5, nivel de confianza deseado: 95.0% y grado de error aceptable: 5.0%.

Para la evaluación del desempeño individual se deben analizar en cada área, las evaluaciones del desempeño individuales realizadas mensualmente a todos los trabajadores evaluados durante el período considerado.

3.2 Recolección de los datos

Esta recolección de datos se divide en dos momentos, uno relacionado con el clima organizacional y otro con el desempeño individual. La recolección de los datos relacionados con el clima organizacional incluye la difusión, llenado y recogida del instrumento diseñado a la muestra seleccionada.

Se considera una exigencia metodológica en este paso la participación exclusiva de los asesores externos (Ferreira Bispo, 2006; Calviño, 2014) pues las variables estudiadas tiene una fuerte carga afectiva y tanto trabajadores como directivos, están muy comprometidos con las respuestas. Por ello, es necesario garantizar la ausencia o disminución de presión real o imaginaria, para que los encuestados se sientan en condición de expresar libremente lo que creen, sienten o piensan. También es importante garantizar el anonimato personal, que todos conozcan los resultados, pero con absoluta imposibilidad de identificar ninguna fuente personal.

La recolección de los datos relacionados con el desempeño individual incluye la extracción de las evaluaciones mensuales del desempeño individual, de los trabajadores evaluados en cada área, durante el año analizado.

3.3 Procesamiento y análisis de la información

Aquí se procesan y analizan los datos relacionado con el clima organizacional y con el desempeño individual.

Relacionado con el clima organizacional

En el procesamiento y análisis de los datos se consideran las medianas de cada una de las variables incluidas en los factores grupal y organizacional. Para ello se utiliza la escala siguiente, validada por los expertos:

Si la mediana de la variable ≥ 4 , la evaluación es satisfactoria.

Si $4 >$ la mediana de la variable ≥ 3 , la evaluación es aceptable.

Si la mediana de la variable < 3 , la evaluación es deficiente.

Luego se calculan los indicadores Clima Área (CA) para todas las áreas y Clima Organizacional (CO), teniendo en cuenta los criterios que se recogen en la tabla siguiente.

Tabla 2.5. Indicadores para el análisis del clima organizacional.

Indicador	Expresión de cálculo	Componentes	Valor de referencia
Clima Área	$CA_n = \sum_{i=1}^{15} (EV_i \times PV_i) / VM_{\text{Máx}} EV_i \times 100$	<p>CA_n: clima del área n</p> <p>PV_i: importancia de la variable i según el criterio de expertos</p> <p>EV_i: estado de la variable i según medianas calculadas</p> <p>$VM_{\text{Máx}} EV_i$: Valor máximo de las medianas de las variables</p>	100
Clima Organizacional	$CO = \sum_{i=1}^n CA_n / n$	<p>CO: clima de la organización</p> <p>CA_n: clima del área n</p> <p>n: cantidad de áreas</p>	100

Para expresar la evaluación integral de los indicadores CA y CO se aplica la escala siguiente, validada por los expertos:

Si los indicadores CA y CO ≥ 90 , la evaluación es satisfactoria.

Si los indicadores $90 > CA$ y $CO \geq 70$, la evaluación es aceptable.

Si los indicadores CA y CO < 70 , la evaluación es deficiente.

Relacionado con el desempeño individual

Se calcula la media anual de las evaluaciones individuales en cada área y en la organización y después se calculan los indicadores de desempeño en el área (DIA) y la organización (DIO), los que se presentan en la Tabla 2.6.

Para expresar la evaluación integral de los indicadores DIA y DIO se aplica la escala siguiente, validada por los expertos:

Si los indicadores DIA y DIO ≥ 90 , la evaluación es satisfactoria.

Si los indicadores $90 > DIA$ y $DIO \geq 70$, la evaluación es aceptable.

Si los indicadores DIA y DIO < 70 , la evaluación es deficiente.

Tabla 2.6. Indicadores para el análisis del desempeño individual.

Indicador	Expresión de cálculo	Componentes	Valor de referencia
Desempeño individual del área	$DIA_n = \frac{\sum_{i=1}^m EDI_m}{TT_n}$	DIA _n : desempeño individual del área n EDI _m : media anual de la evaluación del desempeño individual del los m trabajadores del área n TT _n : total de trabajadores evaluados en el área n	100
Desempeño individual de la organización	$DIO = \frac{\sum_{i=1}^n EDI_N}{TT_N}$	DIO: desempeño individual de la organización EDI _N : media anual de la evaluación del desempeño individual de todos los trabajadores de la organización TT _N : total de trabajadores evaluados en la organización	100

3.4 Caracterización del clima organizacional y del desempeño individual

Al caracterizar el clima organizacional y de las áreas se considera como cualidad resultante, el comportamiento de los indicadores calculados, que son consecuencia de las variables analizadas. También se deben especificar aquellos resultados positivos y negativos que más han incidido en esa cualidad. Al caracterizar el desempeño individual en la organización y en las áreas, se considera el comportamiento de los indicadores calculados. Finalmente se presentan las áreas mejor y peor evaluadas según su clima y desempeño individual.

Etapa 2. Planificación y organización

Objetivos: presentar y analizar los resultados encontrados y definir las metas relacionadas con el clima organizacional y de las áreas y proponer un plan de acción.

Paso 4. Presentación y discusión de los resultados

En una reunión primero informativa y luego de intercambio, donde se utilicen técnicas participativas, los asesores externos deben presentar a los directivos y especialistas implicados, los resultados derivados del estudio y después

analizar con ellos, las posibles causas de estos resultados y discutir prioridades del trabajo futuro.

Luego los directivos de cada área, en espacios de intercambio en sus áreas, lo deben debatir con el resto de los trabajadores. Para ello se pueden utilizar diferentes espacios como reuniones de trabajo y el chat interno de la organización. Se debe utilizar este momento para ir logrando el compromiso necesario con la mejora.

Paso 5. Proyección de metas y acciones

A continuación se describe el procedimiento específico para realizar tal proyección.

5.1 Identificación de las prioridades

Con el fin de proyectar las metas del clima, primero se determinan las prioridades de trabajo relacionadas con aquellas variables consideradas críticas para las áreas y(o) la organización. En esta investigación se entiende como variables críticas aquellas que se comportan de forma deficiente, o aquellas que aunque se comportan de forma aceptable, son reconocidas como las más importantes en el logro de un clima determinado, según el criterio de los expertos consultados, referidos en el Anexo 6a. Para ello se propone construir la Matriz de prioridades que se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 2.7. Matriz de prioridades.

Variables críticas	Importancia según expertos (IVE)	Comportamiento según mediana calculada (CV)	Nivel de prioridad (NP): $NP = IVE * CV$
	1: Si $IVE \geq 0.100$	1: Si CV es deficiente	Alto: Si $1 \leq NP \leq 3$
	2: Si $0.050 \leq IVE < 0.100$	2: Si CV es aceptable	Medio: Si $3 < NP \leq 6$
	3: Si $IVE < 0.050$	3: Si CV es satisfactorio	Bajo: Si $6 < NP \leq 9$

La escala utilizada para determinar el nivel de importancia de cada variable, considera el peso que los expertos le otorgaron a cada una, según los resultados de la tercera ronda de consulta con estos, que se muestra en el

Anexo 6a. De igual forma, la escala para determinar el nivel de prioridad que se le da a cada variable también fue consultada con los expertos.

5.2 Definición de las metas relacionadas con la gestión del clima

A partir de los resultados del análisis anterior se deben definir las metas relacionadas con la gestión del clima en la organización y en las áreas, teniendo en cuenta las variables que necesitan ser mejoradas por considerarse críticas. Estas metas también deben estar relacionadas con la estrategia organizacional proyectada para ese período de trabajo, expresado en sus objetivos estratégicos. Para cumplir con este paso se deben realizar sesiones de trabajo en grupo donde participen de conjunto, directivos de la organización y asesores externos.

Al definir dichas metas se pueden tener en cuenta dos tipos de referencias, la histórica, en caso de existir, donde se analiza el comportamiento del clima en etapas anteriores y(o) la deseada, de acuerdo a los objetivos estratégicos de la organización y sus potencialidades, siendo este un nivel más exigente que el del período anterior. Resulta inconveniente plantear metas que no se ejecutarán. También es importante analizar aquellas dificultades que puedan obstaculizar su logro.

5.3 Definición de las acciones

Se deben definir acciones y responsables que posibiliten cumplir con las metas trazadas, mediante la realización de sesiones de trabajo en grupo, donde participen de conjunto directivos de la organización y asesores externos. Se recomienda que estas acciones se integren a las definidas en la estrategia de la organización, lo que servirá de referencia para el próximo período de diseño de la estrategia.

Etapa 3. Implementación

Objetivos: analizar con los trabajadores las metas del clima y las acciones propuestas e implementar dichas acciones.

Paso 6. Comunicación de las metas y acciones proyectadas

Se desarrolla nuevamente un proceso de consulta con los trabajadores, para evaluar si las metas y acciones propuestas consiguen la mejora del clima y con

ello, el logro del desempeño individual esperado. En esta consulta se enriquecen las propuestas iniciales a partir de los criterios de los trabajadores, por lo que se debe garantizar que la comunicación y la participación logre mantener el compromiso alcanzado. Para ello se pueden utilizar diferentes espacios como reuniones de trabajo y el chat interno de la organización.

Paso 7. Implementación de las acciones

En la implementación de las acciones se propone utilizar el modelo de cambio desarrollado por Lewin (1951) y perfeccionado luego por Schein (1980), según cita Stoner (1996), donde se describen tres pasos: “descongelar” el patrón actual de comportamiento, cambiar o crear un nuevo patrón y luego “recongelar” o reforzar la nueva conducta.

Estos autores plantean que para lograr un cambio eficaz, es necesario hacer evidente la necesidad de cambio y lograr que esta se acepte, lo que se ha ido logrando en las etapas y pasos anteriores de este procedimiento. También es necesario un agente de cambio preparado o líder, que dirija a los trabajadores durante todo el proceso y que sea capaz de estimular actitudes y comportamientos que luego se conviertan en la norma vigente, por medio de mecanismos de apoyo y de refuerzo de estos patrones conductuales.

Entre los principales métodos que se proponen para conseguir tal fin, se encuentran desarrollar procesos de comunicación y participación, tal como se concibe en este procedimiento y ofrecer programas de entrenamiento, apoyo emocional y comprensión a las personas afectadas por el cambio para reducir su resistencia.

Teniendo en cuenta lo anterior, en este paso se considera como elementos clave, contar con un liderazgo efectivo que permita conducir el proceso de cambio, a partir de identificar los factores que provocan mayor resistencia y de definir acciones para disminuirlos o eliminarlos. Igualmente, utilizar estilos de comunicación efectivos, establecer una retroalimentación oportuna y favorecer la participación de los trabajadores, de manera que se consiga instaurar y consolidar los nuevos patrones de comportamiento.

En casos necesarios, se ofrece un programa de apoyo emocional y orientación psicológica a los trabajadores, mediante sesiones de trabajo en grupo y de forma individual desarrolladas por un psicólogo. También se deben ajustar las acciones si estas resultan contraproducentes o imposibles de realizar en este período, manteniendo clara la meta a lograr.

Etapa 4. Evaluación y mejora

Objetivos: evaluar el logro de las metas relacionadas con el clima luego de implementadas las acciones, su relación con el desempeño individual, corregir posibles desviaciones en función de la mejora y luego, comenzar un nuevo ciclo de gestión del clima organizacional.

Paso 8. Evaluación del cumplimiento de las metas proyectadas

Para evaluar si se logra cumplir con las metas relacionadas con el clima y si estas favorecen el desempeño individual esperado, luego de dos años de aplicación de las acciones, se propone el procedimiento específico siguiente.

8.1 Análisis cualitativo

Este incluye la realización de entrevistas a directivos y trabajadores de las áreas considerando los puntos siguientes:

- ¿Se conocieron los resultados del diagnóstico realizado, las metas y planes de acción para mejorar el clima organizacional?
- ¿El plan de acción propuesto permitió el logro de esas metas?
- ¿Se trabajó para cumplir el plan de acción propuesto?
- ¿Se ha producido algún cambio en el comportamiento de directivos y trabajadores luego del estudio? ¿Cuál (es)?
- ¿Cómo estos cambios han mejorado el desempeño de los trabajadores?
- ¿Qué se sugiere para seguir mejorando?

8.2 Análisis cuantitativo

Se recomienda volver a aplicar el procedimiento específico para el diagnóstico, descrito en el Paso 3. Luego se deben comparar los resultados de los períodos analizados, considerando si se producen mejoras en las variables estudiadas y en los indicadores calculados, tanto en las áreas como en la organización.

8.3 Análisis estadístico

Se propone determinar estadísticamente si se producen diferencias significativas de un período a otro en los indicadores de clima y desempeño individual y si la gestión del clima organizacional favorece el logro del desempeño individual esperado. En el primer caso, se debe evaluar la relación existente entre los indicadores de clima y desempeño individual en los años considerados, mediante la utilización de pruebas no paramétricas y en el segundo caso, se debe determinar la correlación existente entre ambas variables, tal como refieren Cuesta Santos y Valencia Rodríguez (2014), quienes coinciden con Kaplan y Norton (2004).

Estos autores consideran que la evaluación de indicadores intangibles, como es el caso del clima organizacional, en la actual economía del conocimiento, exige superar los enfoques tradicionales. Por ello, para la constatación práctica que revela el concepto y evidencia la transformación en la gestión organizacional, se deben utilizar estadígrafos no paramétricos, atendiendo a escalas de tipo ordinal o Likert. También, la inferencia estadística, en especial, a través de estadígrafos no paramétricos asociados a la correlación, la consideran relevante, pues la variable intangible se manifiesta como tendencia en esa correlación.

Para ello se propone utilizar las pruebas de los rangos con signo de Wilcoxon y la de los signos, para demostrar si se producen diferencias significativas en los indicadores de clima y desempeño. Para demostrar la relación entre clima y desempeño se propone utilizar el coeficiente de correlación de Pearson.

Paso 9. Mejora del clima organizacional

A continuación se describe el procedimiento específico para alcanzar dicha mejora.

9.1 Identificación de las brechas

La mejora se debe enfocar en las áreas o variables que aún presentan problemas, ya sea porque la situación de la organización ha cambiado y ahora emergen nuevas variables críticas sobre las que trabajar, o porque no se ha logrado el estado deseado planificado en el período anterior, convirtiéndose ello

en brechas en la gestión del clima organizacional. Para determinar las brechas en la gestión del clima organizacional se propone construir la matriz que se presentan en la tabla siguiente.

Tabla 2.8. Matriz de brechas en la gestión del clima.

Variable identificada como meta	Importancia según expertos (IVE)	Desviación de la mediana de un año a otro (DV)	Brechas en la gestión del clima (BGC): BGC= IVE*DV
	1: Si $IVE \geq 0.100$	Nula: Si $DV = 0$	Alta: Si $ BGC \leq 1$
	2: Si $0.050 \leq IVE < 0.100$	Positiva: Si $DV > 0$	Media: Si $1 < BGC \leq 2$
	3: Si $IVE < 0.050$	Negativa: Si $DV < 0$	Baja: Si $ BGC > 2$

Las escalas utilizadas para determinar el nivel de importancia de cada variable, la desviación de las medianas de una año a otro y las brechas en la gestión del clima fueron consultadas con los expertos. Se utiliza la misma escala que en la matriz de prioridades para determinar el nivel de importancia de cada variable. La desviación se calcula al restar el comportamiento de la variable del año anterior a la del último año evaluado.

En esta escala se considera que no existe desviación de un año a otro en las variables identificadas como metas de la organización y de las áreas, cuando la variable mantiene el mismo valor al del período anterior, una desviación positiva cuando el cambio es favorable y una desviación negativa cuando se produce un retroceso en el comportamiento de la variable. Al evaluar cada brecha se considera que mientras menor sea su valor modular, mayor prioridad tendrá en las metas del clima para el próximo ciclo de gestión.

9.2 Definición de las metas relacionadas con la gestión del clima

A partir de los resultados del análisis anterior, se deben definir nuevamente las metas relacionadas con la gestión del clima, asociadas a las variables que deben ser mejoradas. Estas también deben estar relacionadas con la estrategia de la organización proyectada para ese periodo de trabajo. Para cumplir con este paso se deben realizar sesiones de trabajo en grupo donde participen de conjunto, directivos de la organización y asesores externos.

9.3 Definición de las acciones

Las acciones y responsables que se definan deben facilitar el cumplimiento de las nuevas metas trazadas, de forma que se integren a las definidas en la estrategia organizacional. La re evaluación continua de estas metas y acciones implementadas, en correspondencia con los resultados observados, se vuelve un ciclo que posibilita la mejora continua.

Conclusiones parciales del capítulo:

1. Se identifican y validan 15 variables que inciden en el estudio y la gestión del clima organizacional que se agrupan en dos factores: grupal y organizacional. Se considera que existe coherencia en el tratamiento de las variables según los expertos y los aspectos teóricos y metodológicos abordados en el primer capítulo.
2. La tecnología propuesta está compuesta por un modelo conceptual fundamentado teóricamente y por un procedimiento asociado como instrumento de orientación metodológica, para la gestión del clima organizacional con enfoque estratégico y sistémico.
3. En el modelo conceptual define como entrada el diseño de la estrategia organizacional, concibe la gestión del clima organizacional como un soporte necesario durante la implementación de dicha estrategia y precisa como salida la mejora del desempeño individual. En este proceso de gestión con enfoque estratégico y sistémico, constituyen ejes transversales la comunicación y la participación de todos los trabajadores.
4. El procedimiento asociado, como soporte metodológico del modelo, consta de cuatro etapas y nueve pasos, interrelacionados entre sí con la finalidad de dotar a la organización del herramental necesario para la gestión del clima organizacional.
5. Se proponen un conjunto de herramientas que permiten calcular indicadores de gestión del clima y comprobar cuanto se avanza en dicha gestión, identificar y desarrollar prioridades de trabajo, metas y acciones para la mejora del clima y evaluar si se facilita el logro del desempeño individual esperado.

CAPÍTULO 3.
**APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL CON ENFOQUE ESTRATÉGICO Y SISTÉMICO**

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON ENFOQUE ESTRATÉGICO Y SISTÉMICO

Este capítulo tiene como objetivo la demostración empírica de la hipótesis de la investigación, al presentar los resultados de la aplicación del procedimiento propuesto en Labiofam Holguín como estudio de caso, otras aplicaciones en entidades de la OSDE Labiofam y al ser valorado el modelo y el procedimiento por los expertos.

3.1 Aplicación del procedimiento en Labiofam Holguín

Se seleccionó como estudio de caso Labiofam Holguín pues desde el año 2014, ha experimentado importantes cambios, a partir de factores externos e internos, que han afectado negativamente su gestión organizacional, sin embargo, no ha cesado en la búsqueda de mejoras. Entre las razones que constituyen fortalezas de esta aplicación, se destaca que desde ese entonces, sus principales directivos se graduaron en la Maestría de Dirección desarrolla en la Facultad de Ciencias Empresariales y Administración de la Universidad de Holguín, sirviendo este escenario para su preparación en el tema y otros afines y para la realización de investigaciones al respecto. A esto se añade que a partir del 2015, los principales directores funcionales de la OSDE Labiofam, también pasaron a formar parte y se graduaron de dicha maestría, vinculándose a esta investigación.

Etapa 1. Preparación y diagnóstico

Paso 1. Caracterización de la organización

A continuación se muestran los elementos considerados en la lista de chequeo para la caracterización de la organización, entre ellos el diseño de la estrategia organizacional de Labiofam Holguín en el 2015. En este caso se consideran la misión, la visión, los valores compartidos, los objetivos estratégicos y los programas estratégicos, tal como lo tiene definido dicha entidad.

Misión: Producir vacunas, medicamentos y medios diagnósticos de uso veterinario para la salud animal de la masa ganadera en los sectores: estatal, cooperativo y privado. Producir bioplaguicidas y biofertilizantes para sustentar el Programa agrícola nacional y el Programa de control de vectores; con el fin de sustituir el empleo de productos químicos y sustituir importaciones al país. Garantizar las producciones de suplementos dietéticos y productos naturales en beneficio de la salud humana, además de las líneas de productos para el aseo personal, higiene doméstica e industrial y envases plásticos. Trabajar en la investigación y desarrollo de nuevos productos para elevar la calidad de vida, en correspondencia con las exigencias del mercado y en aras de lograr una mayor eficiencia y eficacia, que permita mantener la competitividad.

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

Valores compartidos: patriotismo, honestidad, responsabilidad y profesionalidad.

Entre los principales objetivos estratégicos se encuentran:

1. Garantizar el cumplimiento de la demanda de medicamentos, medios diagnósticos y vacunas de la provincia, dándole prioridad a las

organizaciones de la defensa: UAMFAR, MININT e INRE y el aporte en estos surtidos a los diferentes sectores de la ganadería del país: CAN, Porcino, Ganadería, MINAZ, CCS, CPA, Flora y fauna y otros.

2. Cumplir con las ventas planificadas para el año.
3. Potenciar el incremento de la producción de alimento en las producciones agrícolas, ganado menor y otras, teniendo un crecimiento sostenido de un 10%.
4. Continuar trabajando en el desarrollo de nuevos medicamentos tanto biológicos, farmacéuticos como productos naturales.
5. Implementar un sistema de planificación de recursos materiales, financieros y humanos, que permitan alcanzar un nivel de eficiencia en esta esfera que satisfaga las necesidades del territorio.
6. Implantar un sistema de comunicación entre nuestras dependencias a partir del uso del correo electrónico en toda la provincia que facilite el intercambio informativo, así como estimular el uso de internet con las medidas necesarias que garanticen la seguridad informática.
7. Trabajar en la mejora continua de la calidad para obtener niveles de eficacia del producto terminado mayores del 98% que supera los alcanzados en el año 2014.
8. Perfeccionar la política de cuadros en toda la estructura para elevar la capacidad de dirección a partir del completamiento de las reservas y el perfeccionamiento del trabajo con la misma.
9. Aumentar el nivel de vida de los trabajadores a partir del perfeccionamiento de los sistemas de pagos por resultado.
10. Lograr elevar el nivel de satisfacción de los trabajadores, brindándoles un mejor servicio en la alimentación, transporte, atención médica, capacitación y entregándoles los medios de protección adecuados según la actividad que realizan.
11. Fortalecer las brigadas de saneamiento ambiental en todos y cada una de los municipios de la provincia, que permita abarcar un mayor número de clientes con respecto al año 2014.

Programas estratégicos:

1. Programa para la remodelación y modernización de la industria
2. Programa de sustitución de importaciones
3. Programa de investigación, desarrollo e innovación tecnológica
4. Programa para asegurar la fuerza de trabajo
5. Programa de desarrollo de la informática y las comunicaciones
6. Programa de inversiones para la construcción de una planta de yogur.

Estructura organizativa

Labiofam Holguín es una empresa de la OSDE Labiofam y tiene una estructura de forma divisional, según el criterio de Mintzberg (1990), al ser una organización integrada por entidades semiautónomas, llamadas en lo adelante áreas operacionales, acopladas mediante una estructura administrativa central, llamadas en lo adelante áreas funcionales. Las áreas funcionales son: Dirección general, Economía, Comercial, Recursos humanos, Logística y Seguridad y protección y las áreas operacionales son: Centro de Inmuno Biopreparados de Holguín (en lo adelante CIBHO), Producciones agropecuarias, Escorpionario y Saneamiento ambiental. A continuación se relacionan las actividades fundamentales de estas áreas operacionales:

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 provincia.

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 sirven para consumo humano y animal.

Escorpionario: se dedica al manejo y explotación del escorpión *Rhopalurus junceus*, endémico de Cuba, del que se extrae su toxina para la producción del Vidatox 30 CH, medicamento que se suministra a pacientes con cáncer para mejorar su calidad de vida.

Saneamiento ambiental: presta servicios de desinsectación y desratización en toda la provincia, así como en el exterior, utilizando productos biológicos que no contaminan el medio ambiente.

Caracterización del capital humano

Otros elementos considerados en la lista de chequeo para la caracterización de la organización se refieren a continuación. La organización tiene cubierta el 78% de su plantilla. Su capital humano se caracteriza por un predominio del sexo masculino, representando un 70.2 % los hombres y por ser joven al tener entre 20 y 29 años el 21.9 % de los trabajadores, entre 30 y 39 años el 26.9% y entre 40 y 49 años el 32.7%. La plantilla está compuesta por un 46.2 % de técnicos, un 32.9 % de operarios, un 6.3 % de cuadros y 14.6 % de personal de servicio, constituyendo los técnicos y operarios las categorías más numerosas, pues la empresa pertenece a la esfera técnica productiva. El nivel de escolaridad es elevado al ser técnicos y profesionales el 52.5% de los trabajadores. Se considera estable la fuerza de trabajo por llevar en la empresa más de cinco años el 46.5% de los trabajadores y el 27.1% entre 1 y 5 años. Estas características convierten al capital humano en el activo más importante de la organización.

Evaluación del desempeño individual

Los últimos elementos considerados en la lista de chequeo para la caracterización de la organización se presentan a continuación. Los objetivos y métodos para realizar la evaluación de desempeño individual se estipulan en el Reglamento para la evaluación de desempeño individual de la OSDE Labiofam. Este define entre sus objetivos fundamentales: participar en el logro de los objetivos y estrategias de la entidad, según las funciones y tareas desarrolladas, incrementar la productividad, la calidad, la calificación, la disciplina y el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, usar adecuadamente los recursos materiales, equipos y maquinarias, los portadores energéticos y la protección al medio ambiente, demostrar la idoneidad, impulsar la capacitación y el desarrollo, propiciar mejores relaciones entre jefes y subordinados y entre trabajadores y finalmente, motivar la

participación del trabajador dentro del colectivo laboral y su cooperación en el cumplimiento de otras tareas y objetivos.

Para el logro de estos objetivos, se tienen en cuenta los aspectos siguientes y sus puntuaciones: a) cumplimiento de objetivos, funciones y tareas individuales y la realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requerida; se otorgan entre 0 y 50 puntos, b) comportamiento de la disciplina y aprovechamiento de la jornada de trabajo; se otorgan entre 0 y 20 puntos, c) cumplimiento de las normas de seguridad y salud del trabajo; se otorgan entre 0 y 10 puntos, d) uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos, de los equipos y medios de protección personal y del inmueble; se otorgan entre 0 y 10 puntos y e) cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual; se otorgan entre 0 y 10 puntos.

Los puntos obtenidos en cada aspecto se suman y dan lugar a la evaluación mensual que obtiene cada trabajador. Se utiliza una escala que considera satisfactorio el desempeño del trabajador cuando la puntuación es superior a 90 puntos, aceptable cuando está entre 90 y 70 puntos y deficiente cuando es inferior a 70 puntos. Se verifica que el proceso de evaluación del desempeño se realiza según lo reglamentado.

Paso 2. Sensibilización

En reunión de los investigadores con la dirección de la organización, los jefes de cada área y los especialistas encargados del área de capital humano, se logró sensibilizarlos luego de explicar las características y los beneficios del estudio y la gestión del clima. Después se transmitieron estas ideas al resto de los trabajadores, los que plantearon sus expectativas sobre los resultados e impacto de la investigación y también se logró sensibilizarlos.

Paso 3. Diagnóstico del clima organizacional y del desempeño individual

3.1 Diseño del plan de investigación

Para la evaluación del clima organizacional se aplicó el cuestionario del Anexo 7a. La muestra estuvo compuesta por 160 trabajadores, distribuidos en los estratos siguientes.

Tabla 3.3. Distribución de la muestra según estratos.

Área	Muestra	Área	Muestra
Dirección	4	Seguridad y protección	10
Economía	4	CIBHO	36
Comercial	8	Producción agropecuaria	42
RR. HH.	3	Escorpionario	16
Logística	17	Sanearamiento Ambiental	20

Para la evaluación del desempeño individual se consideraron las evaluaciones mensuales del desempeño individual de todos los trabajadores evaluados durante el año 2014.

3.2 Recolección de los datos

Se realizó el trabajo de campo durante los meses de noviembre y diciembre de 2014.

3.3 Procesamiento y análisis de la información

Relacionado con el clima organizacional

Las tablas 3.4. y 3.5. muestran el comportamiento de las medianas de las variables consideradas en las dimensiones grupal y organizacional, en las áreas y en la organización.

Tabla 3.4. Medianas de las variables de la dimensión grupal.

Áreas	Relac. Soc.	Lide-razgo	Comuni-cación	Apoyo	Compro-miso	Clarid. Organ.	Partici-pación	Trabajo equipo
Dirección	3.0	4.0	4.5	4.5	4.5	4.5	4.0	4.5
Economía	4.0	4.0	4.0	4.0	4.5	4.0	3.0	4.0
Comercial	3.5	4.0	4.0	3.5	4.0	3.5	4.0	4.0
RR. HH.	4.0	3.0	4.0	3.5	4.5	4.0	4.0	4.0
Logística	3.0	3.5	3.5	3.0	4.5	3.5	2.5	4.5
Seg. y pr.	3.5	3.0	4.0	2.5	5.0	3.0	3.5	4.0
CIBHO	3.0	3.5	4.0	4.0	4.5	3.5	4.0	4.5
Prod. agr.	3.5	3.0	4.0	3.0	4.5	4.5	3.0	4.5
Escorp.	3.5	2.0	4.0	3.0	4.5	4.0	4.0	4.0
San. amb.	3.5	4.5	4.0	3.5	4.0	3.5	3.5	4.0
Labiofam	3.5	3.5	4.0	3.5	4.5	3.8	3.8	4.0

Tabla 3.5. Medianas de las variables de la dimensión organizacional.

Áreas	Estruct. Organiz.	Condic. Bienestar	Segur. Salud T.	Desarr. carrera	Sist. Recomp.	Sist. Evalua.	Orientac Cambio
Dirección	4.0	4.0	4.5	4.5	4.5	4.0	5.0
Economía	3.0	3.0	4.0	3.0	3.5	4.0	4.0
Comercial	4.0	3.0	4.0	3.5	3.5	4.0	4.0
RR. HH.	3.5	3.0	3.5	4.0	3.5	4.0	4.0
Logística	2.0	2.5	3.5	4.5	3.5	4.5	4.5
Seg. y pr.	2.0	2.0	2.5	2.5	4.0	4.0	3.5
CIBHO	2.5	3.0	4.0	4.0	4.0	4.5	4.5
Prod. agr.	2.5	2.0	3.0	3.5	3.0	4.5	2.5
Escorp.	3.0	2.0	2.5	2.5	3.0	4.5	2.5
San. amb.	3.0	2.0	3.5	3.0	3.0	4.0	3.5
Labiofam	3.0	2.5	3.5	3.5	3.5	4.0	4.0

Se destacan como variables evaluadas de satisfactorias en la organización, el compromiso, seguido de la comunicación, el trabajo en equipo, el sistema de evaluación y la orientación al cambio. Al contrario, se considera deficiente las condiciones de bienestar y otra como la estructura organizativa, aunque se evalúa de aceptable, está muy cercana a ser deficiente.

Estos resultados indican que se percibe un elevado grado de compromiso individual y grupal con el logro de las metas. Por otra parte, que los procesos de comunicación entre jefes y subordinados se desarrollan de manera favorablemente, contribuyendo al logro de los objetivos trazados. También se percibe un adecuado grado de cohesión al interior de las áreas y que se estimula y realiza el trabajo en equipo para lograr las metas y solucionar los problemas que se presentan. Igualmente, que el sistema de evaluación es adecuado, justo y estimula los comportamientos deseados y que en la organización se estimula la innovación y creatividad de los trabajadores como vía para adaptarse a los cambios internos y externos a que están expuestos.

Al contrario de los resultados anteriores, existe una percepción desfavorable sobre la calidad y confort de las instalaciones y sus facilidades, las condiciones físicas del trabajo, los recursos a disposición de los empleados para realizar sus

tareas, los locales de trabajo, la alimentación y la transportación. También se percibe con dificultad la falta de autonomía en la toma de decisiones y la poca flexibilidad en la ejecución de normas, procedimientos, procesos y tareas.

A partir de estos resultados se calcularon los indicadores CA y CO, los que se presentan en la tabla siguiente.

Tabla 3.6. Indicadores CA y CO.

Área	Indicador CA	Área	Indicador CA
Dirección	83.4	Seguridad y protección	65.2
Economía	74.5	CIBHO	74.3
Comercial	74.8	Producción agropecuaria	66.8
RR. HH.	73.6	Escorpionario	63.4
Logística	68.0	Saneamiento Ambiental	70.8
CO			71.5

El indicador CO muestra una evaluación aceptable del clima en la organización, aunque muy próximo a ser deficiente. En este resultado inciden como mejores áreas, las funcionales, destacándose la Dirección por tener un resultado superior al resto. Dentro de las áreas operacionales se destaca el CIBHO como la de mejor resultado. Por su parte, el Escorpionario, Seguridad y protección y Producción agropecuaria se evalúan como las áreas con mayores dificultades, al tener evaluados el indicador CA como deficiente, también el área de Saneamiento ambiental, a pesar de tener una evaluación aceptable, se encuentra muy próxima a ser deficiente.

Relacionado con el desempeño individual

Tabla 3.7. Indicadores DIA y DIO.

Área	Indicador DIA	Área	Indicador DIA
Dirección	94.4	Seguridad y protección	93.1
Economía	92.5	CIBHO	92.5
Comercial	92.5	Producción agropecuaria	94.8
RR. HH.	95.7	Escorpionario	94.5
Logística	95.7	Saneamiento Ambiental	93.8
DIO			93.5

La tabla anterior presenta los indicadores DIA y DIO, evaluados todos satisfactoriamente.

3.4 Caracterización del clima organizacional y del desempeño individual

Como principal característica del clima organizacional en Labiofam Holguín se destaca que este resultó ser satisfactorio. En ello incidieron como variables mejor evaluadas el compromiso, la comunicación, el trabajo en equipo, la participación, la claridad organizacional, el sistema de evaluación y la orientación al cambio, a diferencia de las condiciones de bienestar y la estructura organizativa, las peor evaluadas. Sobresalen como mejores áreas la Dirección y CIBHO y como peores el Escorpionario, Seguridad y protección, Producción agropecuaria y Logística, todas con evaluaciones deficientes. Al caracterizar el desempeño individual se señala que todas las áreas resultaron evaluadas de satisfactorias, destacándose favorablemente Recursos humanos y Producción agropecuaria.

Etapa 2. Planificación y organización

Paso 4. Presentación y discusión de los resultados

Se presentaron y discutieron los resultados con los directivos de la organización, de las áreas y especialistas de capital humano implicados en el estudio y luego con el resto de los trabajadores. Se aclararon los resultados presentados, lográndose en estas consultas el acuerdo de los trabajadores y el compromiso necesario.

En este momento se aclaró que resulta contradictorio que el área de Producción agropecuaria se encuentre entre las de peor evaluación del clima y mejor en el desempeño individual, lo que está dado por los cambios de jefes que ha experimentado, que ha condicionado diferencias en los estilos de evaluación del desempeño, sin reflejar estos claramente la realidad del área y a su vez, una inadecuada percepción de los trabajadores.

Paso 5. Proyección de metas y acciones

5.1 Identificación de las prioridades

Las tablas 3.8 y 3.9. muestran las matrices de prioridades en la organización y las áreas.

Tabla 3.8. Matriz de prioridades para la organización.

Variables	Importancia s/ expertos	Comportamiento s/ mediana	Nivel de prioridad
Condiciones de bienestar	2	1	2: Alto
Estructura organizacional	3	2	6: Medio
Liderazgo	1	2	2: Alto
Relaciones sociales	1	2	2: Alto
Sistema de recompensas	2	2	4: Medio
Seguridad y salud en el trabajo	3	2	6: Medio

Tabla 3.9. Matriz de prioridades para las áreas.

Áreas	Variables	Importancia s/ expertos	Comportamiento s/ mediana	Nivel de prioridad
Economía	Participación	2	1	2: Alto
	Desarrollo de carrera	3	2	6: Medio
Comercial	Apoyo	3	2	6: Medio
	Claridad organizacional	2	2	4: Medio
	Desarrollo de carrera	3	2	6: Medio
RR. HH.	Apoyo	3	2	6: Medio
Logística	Participación	2	1	2: Alto
	Apoyo	3	2	6: Medio
	Claridad organizacional	2	2	4: Medio
Seguridad y protección	Apoyo	3	1	3: Alto
	Desarrollo de carrera	3	1	3: Alto
	Claridad organizacional	2	2	4: Medio
CIBHO	Claridad organizacional	2	2	4: Medio

Tabla 3.9. continuación

Áreas	Variables	Importancia s/ expertos	Comportamiento s/ mediana	Nivel de prioridad
Producc. Agropecuarias	Orientación al cambio	3	1	3: Alto
	Apoyo	3	2	6: Medio
	Participación	2	2	4: Medio
Escorpionario	Desarrollo de carrera	3	1	3: Alto
	Orientación al cambio	3	1	3: Alto
	Apoyo	3	2	6: Medio
Saneamiento ambiental	Desarrollo de carrera	3	2	6: Medio
	Apoyo	3	2	6: Medio
	Claridad organizacional	2	2	4: Medio

Se identificaron como las prioridades fundamentales en la organización las condiciones de bienestar, el liderazgo y las relaciones sociales. También se consideró como otra prioridad el sistema de recompensas. Por su parte, en las áreas Economía y Logística se determinó como prioridad alta la participación y en las áreas Seguridad y protección y Escorpionario, el apoyo y el desarrollo de carrera.

5.2 Definición de las metas relacionadas con la gestión del clima

A continuación se presentan las metas relacionadas con la gestión del clima organizacional y de las áreas, las que se corresponden con los objetivos y programas estratégicos proyectados en la estrategia organizacional del 2015. Se señalan con (*) las variables críticas, consideradas con un nivel alto de prioridad tanto en la organización como en las áreas.

Metas relacionadas con la gestión del clima en la organización:

Mejorar las condiciones de trabajo de forma que permita aumentar el nivel de vida de los trabajadores (*). Elevar la capacidad de dirección de los directivos y reservas de forma que facilite el logro de las metas organizacionales (*).

Mejorar la calidad de las relaciones sociales entre áreas (*). Mejorar el sistema de recompensas a partir del perfeccionamiento de los sistemas de pagos por resultado. Perfeccionar las estrategias de prevención y control de accidentes laborales y seguridad laboral. Incrementar la flexibilidad en la ejecución de normas, procedimientos y procesos, igual en la distribución de tareas.

Estas metas y prioridades en la gestión del clima organizacional se corresponden con los objetivos (OE) y programas estratégicos (PE) siguientes:

OE. 8. Perfeccionar la política de cuadros en toda la estructura para elevar la capacidad de dirección a partir del completamiento de las reservas y el perfeccionamiento del trabajo con la misma. OE 9. Aumentar el nivel de vida de los trabajadores a partir del perfeccionamiento de los sistemas de pagos por resultado. OE 10. Lograr elevar el nivel de satisfacción de los trabajadores, brindándoles un mejor servicio en la alimentación, transporte, atención médica, capacitación y entregándoles los medios de protección adecuados según la actividad que realizan. PE 1. Programa para la remodelación y modernización de la industria. PE 3. Programa de investigación, desarrollo e innovación tecnológica. PE 4. Programa para asegurar la fuerza de trabajo.

Metas relacionadas con la gestión del clima en las áreas:

Dirección: Trabajar en las prioridades identificadas anteriormente para la organización. **Economía:** Incrementar los niveles de participación de los trabajadores del área en la toma de decisiones, la búsqueda de oportunidades y la solución de problemas relacionados con la actividad económica (*). Incrementar las oportunidades de capacitación, actualización y desarrollo profesional de los trabajadores. **Comercial:** Ampliar la claridad de los trabajadores del área de cómo contribuyen al logro de los resultados de la organización y de los relacionados con la actividad comercial. Propiciar mayores niveles de apoyo a los trabajadores para el cumplimiento de sus funciones. Incrementar sus oportunidades de capacitación, actualización y desarrollo profesional. **Recursos humanos:** Propiciar mayores niveles de apoyo a los trabajadores para el cumplimiento de sus funciones. **Logística:** Incrementar los niveles de participación de los trabajadores en la toma de

decisiones, la búsqueda de oportunidades y la solución de problemas logísticos (*). Ampliar la claridad de los trabajadores sobre cómo contribuyen al logro de los resultados de la organización y de los relacionados con la actividad logística. Propiciar mayores niveles de apoyo a los trabajadores para el cumplimiento de sus funciones. **Seguridad y protección:** Propiciar mayores niveles de apoyo a los trabajadores para el cumplimiento de sus funciones (*). Incrementar sus oportunidades de capacitación, actualización y desarrollo profesional (*). Ampliar la claridad de los trabajadores sobre cómo contribuyen al logro de los resultados de la organización y de los relacionados con la actividad de seguridad y protección.

CIBHO: Ampliar la claridad de los trabajadores de cómo contribuyen al logro de los resultados de la organización y de su área. **Producciones agropecuarias:** Incrementar el estímulo a la innovación y creatividad de los trabajadores para potenciar los cambios e innovaciones en las producciones agropecuarias (*). Incrementar los niveles de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la búsqueda de oportunidades y la solución de problemas relacionados con su actividad. Propiciar mayores niveles de apoyo a los trabajadores para el cumplimiento de sus funciones. **Escorpionario:** Incrementar las oportunidades de capacitación, actualización y desarrollo profesional de los trabajadores del área (*). Incrementar el estímulo a la innovación y creatividad de los trabajadores para potenciar los cambios e innovaciones en la actividad que desarrollan (*). Propiciar mayores niveles de apoyo a los trabajadores para el cumplimiento de sus funciones. **Saneamiento ambiental:** Ampliar la claridad de los trabajadores de cómo contribuyen al logro de los resultados de la organización y de su área. Incrementar sus oportunidades de capacitación, actualización y desarrollo profesional. Propiciar mayores niveles de apoyo a los trabajadores para el cumplimiento de sus funciones.

También se identificó como principal dificultad en el logro de estas metas, la sustitución frecuente de directivos en las diferentes áreas, lo que generó poca

estabilidad de estos y atentó contra de la consolidación de los cambios necesarios.

5.3 Definición de las acciones

En los Anexos 9a y 9b se presentan las acciones encaminadas al logro de las metas del clima en la organización y las áreas respectivamente.

Etapa 3. Implementación

Paso 6. Comunicación de las metas y las acciones

Se continuó desarrollando un proceso de consulta con los trabajadores, donde se evaluaron las metas y las acciones propuestas, lográndose esclarecer, enriquecer y jerarquizar las propuestas presentadas, a partir de los criterios de los trabajadores, lo que sirvió también para mantener el compromiso logrado.

Paso 7. Implementación de las acciones

La implementación de las acciones se desarrolló durante un período de dos años. Durante este tiempo se trabajó en la creación y reforzamiento de los nuevos patrones de comportamiento, a partir de favorecer un liderazgo efectivo para conducir el cambio, identificar los factores que producen resistencia al cambio, definir acciones para disminuirlos o eliminarlos y estimular estilos de comunicación y participación efectivos.

A partir de las metas relacionadas con la gestión del clima en la organización, las acciones que mayor grado de ejecución tuvieron fueron la mejora de las condiciones de bienestar y el perfeccionamiento de las estrategias de prevención y control de accidentes laborales y seguridad laboral. El resto de las acciones se ejecutaron por debajo de lo planificado.

A partir de las metas relacionadas con la gestión del clima en las áreas, las acciones que mayor grado de ejecución tuvieron fueron la participación, el apoyo y la claridad organizacional, sobre todo en áreas como Logística, Seguridad y protección y Saneamiento ambiental, donde se experimentaron los mayores cambios.

Se identificó como un factor importante que provocó resistencia a los cambios planeados, la dificultad mencionada anteriormente: la sustitución de directivos en las diferentes áreas. Por ello, se desarrollaron acciones entre la que se

destacaron, la capacitación y asesoría en técnicas de dirección a estos nuevos directivos para perfeccionar sus estilos y vías de comunicación, para lograr mayor entendimiento de las tareas y entre las personas y una retroalimentación oportuna.

También se desarrolló un programa de apoyo emocional y comprensión con la finalidad de brindar apoyo y orientación psicológica a los trabajadores más afectados por el cambio, para reducir su resistencia. El mismo fue ejecutado por un psicólogo y se llevó a cabo mediante sesiones de trabajo en grupo y de forma individual, en menos casos.

Etapas 4. Evaluación y mejora

Paso 8. Evaluación del cumplimiento de las metas relacionadas con la gestión del clima

A continuación se muestran los resultados del análisis realizado durante Noviembre y Diciembre de 2016, luego de dos años de implementadas las acciones.

8.1 Análisis cualitativo

En las entrevistas realizadas a directivos y trabajadores se refleja que se dieron a conocer de manera adecuada y oportuna, los resultados del diagnóstico del clima en las áreas y la organización, las metas y acciones. También que se trabajó por cumplir el plan de acciones propuesto, lográndose algunos cambios que aún hay que consolidar y seguir trabajando en ellos.

Entre los principales cambios identificados por los entrevistados, luego del estudio y gestión del clima, se identifican la mejora en las condiciones de bienestar de los trabajadores y en su seguridad y salud. Otros cambios en el comportamiento de directivos y trabajadores identificados como favorables, son el apoyo recibido por los directivos y compañeros de trabajo, el incremento de los niveles de participación y comunicación y el logro de mayor claridad en sus metas y tareas, lo que les ha permitido orientar su comportamiento hacia las metas relacionadas con la gestión del clima en las área y la organización.

Igualmente, consideran que se ha mejorado su desempeño individual, tal como lo estipula el Reglamento para la evaluación de desempeño individual de la

OSDE Labiofam, donde se destaca que la mejora del desempeño resulta de mayor participación, capacitación y el desarrollo, apoyo y cooperación en el cumplimiento de las tareas y objetivos, de adecuadas relaciones entre jefes y subordinados y entre trabajadores y del cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo. Estos criterios se reflejan en la tabla siguiente.

Tabla 3.12. Resultados del análisis cualitativo.

Criterios considerados en el análisis cualitativo	% de respuestas favorables
Se conocen los resultados del diagnóstico en las áreas y la organización	85
Se conocen las metas para la mejora del clima	85
Se conocen las acciones para la mejora del clima	85
Se trabaja para cumplir el plan de acciones propuesto	70
El plan de acciones propuesto permite lograr las metas	70
Se producen cambios favorables en el comportamiento de los trabajadores en las áreas	60
Se producen cambios favorables en el comportamiento de los directivos de la organización	65
Los cambios realizados han mejorado el desempeño de los trabajadores	60

Como principales sugerencias planteadas por los entrevistados para la mejora del clima en la organización, se encuentra continuar mejorando las relaciones sociales entre las diferentes áreas, el liderazgo y los sistemas de estimulación y remuneración.

8.2 Análisis cuantitativo

El resultado de este análisis se muestra en las tablas 3.13 y 3.14. En ellas se aprecia que el 73.3% de las variables son evaluadas de satisfactorias y el resto de aceptable. Se destacan como variables mejor percibidas las condiciones de bienestar, la seguridad y salud en el trabajo y el compromiso, a diferencia de la estructura organizativa, las relaciones sociales, el liderazgo y el desarrollo de carrera, que aunque son evaluadas de aceptable, se perciben aún con problemas.

Tabla 3.13. Medianas de las variables de la dimensión grupal.

Áreas	Relac. Soc.	Lide-razgo	Comuni-cación	Apoyo	Compro-miso	Clarid. Organ.	Partici-Pación	Trabajo equipo
Dirección	4.0	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.0	4.0
Economía	4.0	4.0	4.0	4.0	4.5	4.0	3.5	4.0
Comercial	4.0	3.5	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
RR. HH.	3.5	3.5	4.0	4.0	4.5	4.0	4.0	4.0
Logística	4.0	4.0	4.0	4.0	4.5	4.0	4.0	4.0
Seg. y pr.	3.5	3.5	4.0	3.0	4.5	4.0	3.5	3.5
CIBHO	3.0	3.0	4.5	4.0	4.5	4.5	3.5	4.5
Prod. agr.	3.5	3.5	4.0	3.5	4.5	4.5	3.5	4.0
Escorp.	3.5	3.0	4.0	3.5	4.0	4.0	4.0	4.0
San. amb.	4.0	4.5	4.0	4.0	5.0	4.0	4.5	4.0
Labiofam	3.5	3.5	4.0	4.0	4.5	4.0	4.0	4.0

Tabla 3.14. Medianas de las variables de la dimensión organizacional.

Áreas	Estruct. Organiz.	Condic. Bienesta-r	Segur. Salud T.	Desarr. carrera	Sist. Recomp.	Sist. Evalua.	Orientac Cambio
Dirección	4.5	5.0	4.5	4.5	4.0	4.0	4.5
Economía	3.0	5.0	4.5	3.5	3.5	4.0	4.0
Comercial	4.0	5.0	4.5	3.5	4.0	4.0	4.0
RR. HH.	3.5	5.0	4.5	4.0	3.5	4.5	4.0
Logística	3.5	5.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
Seg. y pr.	2.5	4.0	4.5	3.0	4.0	4.0	3.5
CIBHO	2.5	3.0	4.5	4.0	4.0	4.5	5.0
Prod. agr.	3.0	4.0	4.0	3.5	3.0	4.5	3.0
Escorp.	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	4.5	3.0
San. amb.	4.0	5.0	4.0	3.0	4.5	4.5	3.5
Labiofam	3.0	5.0	4.5	3.5	4.0	4.0	4.0

Al realizar un análisis comparativo de los dos períodos evaluados, se aprecia una mejora significativa del clima organizacional en dos variables: condiciones de bienestar y seguridad y salud en el trabajo y una mejora gradual en otras cuatro: claridad organizacional, participación, sistema de recompensas y apoyo, manteniéndose el resto en la misma situación. Ello se refleja en la figura 3.1.

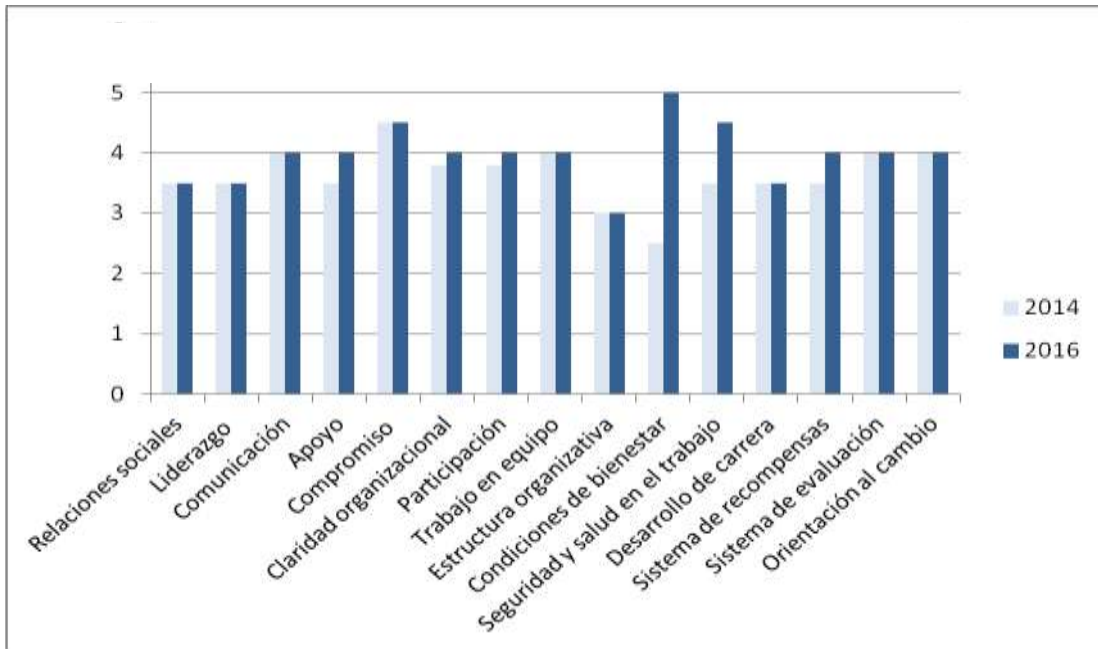


Figura 3.1. Análisis comparativo de las variables en los dos períodos evaluados.

En relación con las condiciones de bienestar, se logra un cambio de local para otro con una reparación capital, que ofrece las condiciones óptimas para desempeñar la actividad, el que es aceptado favorablemente por los trabajadores. También la entrega el módulo de ropa de presencia y zapatos a todos los trabajadores, que desde cuatro años atrás no se realizaba. Otra acción, también aceptada favorablemente por los trabajadores es la adquisición de una guagua para el transporte obrero, que antes no existía.

En relación con la seguridad y salud en el trabajo, se logra la ejecución del 90% del presupuesto planificado para esta actividad, lo que garantiza la adquisición de la mayoría de los medios de protección necesarios para realizar la labor, además de la implementación efectiva de las medidas relacionadas con la atención médica en las dos áreas de mayores riesgos para la salud humana: Escorpionario y Saneamiento ambiental. En relación con el sistema de recompensas, en el área de Saneamiento ambiental, la de mayor aporte al valor agregado de la empresa, se implementa un sistema de pago por resultados, específicamente a destajo y en otras áreas se evalúan modificaciones a este sistema de pago.

En relación con la participación y claridad organizacional, los espacios de análisis, debate y consulta desarrollados en las diferentes fases de esta investigación, sirvieron como escenarios propicios en el cambio de percepción favorable en los trabajadores. Finalmente, se destaca que a pesar considerarse prioridades de trabajo, no se producen mejoras en las variables estructura organizativa, relaciones sociales, liderazgo y desarrollo de carrera, pues se comportan de igual forma que en el período anterior.

Con estos resultados se calculan nuevamente los indicadores de clima en las áreas y la organización y su desviación de un año a otro, lo que se refleja tabla siguiente.

Tabla 3.15. Comportamiento de los indicadores del clima y desempeño y su desviación.

Área	Indicador CA			Indicador DIA		
	2014	2016	Desviación	2014	2016	Desviación
Dirección	83.4	87.3	3.90	94.4	95.8	1.37
Economía	74.5	79.6	5.10	92.5	95.1	2.67
Comercial	74.8	80.2	5.40	92.5	93.9	1.37
RR. HH.	73.6	79.2	5.60	95.7	99.0	3.33
Logística	68.0	80.9	12.90	93.1	97.5	4.43
Seguridad y pr.	65.2	73.8	8.60	92.5	95.8	3.33
CIBHO	74.3	75.3	1.00	94.8	95.9	1.17
Producción ag.	66.8	74.2	7.40	94.5	97.7	3.17
Escorpionario	63.4	69.4	6.00	93.8	97.5	3.70
Saneamiento ambiental	70.8	84.9	14.10	91.6	98.1	6.49
CO/ DIO	71.5	78.5	7.00	93.5	96.6	3.10

Aquí se muestra que luego de implementadas las acciones, se produce una mejora en el clima en la organización, aunque todavía se considera aceptable. Las áreas que más crecen son Saneamiento ambiental y Logística, a diferencia de CIBHO, que es la que menos crece. Por otra parte, se mantiene Escorpionario, como el área de mayores dificultades en su CA, al ser el único evaluado aún de deficiente.

Al profundizar en estos resultados se encuentra que en el área de Saneamiento ambiental se producen los mayores cambios, percibidos como muy favorables, en las condiciones de bienestar y el sistema de recompensas y en el área de Logística, también se produce un cambio de su directivo, percibido como muy favorable, por ser una persona de experiencia y dominio de la actividad, que impulsa las transformaciones ocurridas. Al contrario, CIBHO que en el período anterior resultó la mejor evaluada entre las áreas operacionales, ahora es donde se producen los cambios más discretos luego del cambio del director, pues este último no ha tenido la aceptación suficiente entre los trabajadores. Esta tabla también refleja el comportamiento de los indicadores de desempeño individual en las áreas y la organización y su desviación de un año a otro. Ahí se muestra una mejora en la evaluación en todos los casos, considerada nuevamente como satisfactoria. Las áreas que más crecen también son Saneamiento ambiental y Logística y como la que menos crece, CIBHO.

8.3 Análisis estadístico

Tabla 3.16. Estadísticos de contraste de las pruebas utilizadas.

Estadísticos de contraste	Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon	Prueba de los signos
Indicador CA 2016 – Indicador CA 2014	Significación asintótica (bilateral): ,005	Significación exacta (bilateral): ,002 ^a
Indicador DIA 2016 – Indicador DIA 2014	Significación asintótica (bilateral): ,005	Significación exacta (bilateral): ,002 ^a

a. Se ha usado la distribución binomial.

Fuente: Salida del paquete estadístico SPSS versión 20.0 (2011).

La tabla anterior demuestra estadísticamente que se producen diferencias significativas en los indicadores del clima y del desempeño individual mediante las pruebas de los rangos con signo de Wilcoxon y la de los signos. En ambos casos, la significación asintótica es menor que el nivel de significación prefijado para las dos pruebas, 5%, lo que indica que existen diferencias significativas en

los resultados de estos indicadores al ser evaluados antes y después de gestionar el clima organizacional.

Luego se demuestra la relación entre el clima organizacional y el desempeño individual mediante el coeficiente de correlación de Pearson. Este revela una correlación directa y fuerte entre los indicadores CA y DIA, lo que indica que luego de gestionar el clima organizacional se produce un cambio favorable en el desempeño individual. Ello se refleja en la tabla siguiente.

Tabla 3.17. Estadísticos de la prueba utilizada.

		Desviación CA	Desviación EDA
Desviación CA	Correlación de Pearson	1	.894**
	Sig. (bilateral)		.016
	N	10	10
Desviación EDA	Correlación de Pearson	.894**	1
	Sig. (bilateral)	.016	
	N	10	10

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

Fuente: Salida del paquete estadístico SPSS versión 20.0 (2011).

Paso 9. Mejora del clima organizacional

9.1 Identificación de las brechas

El resultado de las matrices de brechas en la gestión del clima en la organización y las áreas se presenta en las Tablas 3.18 y 3.19 respectivamente.

Tabla 3.18. Matriz de brechas en la gestión del clima en la organización.

Variabes	Importancia s/ expertos	Desviación de la mediana	Brechas en la gestión del clima
Condiciones de bienestar	2	+ 2.5	5.0: Baja
Estructura organizacional	3	0	0: Alta
Liderazgo	1	0	0: Alta
Relaciones sociales	1	0	0: Alta
Sistema de recompensas	2	+ 0.5	1.0: Alta
Seguridad y salud en el trabajo	3	+ 1.0	3.0: Baja

En la Tabla 3.18 se destacan brechas en las variables liderazgo y relaciones sociales, al no producirse cambios en ellas y ser consideradas las de mayor importancia en el logro y mantenimiento de un clima deseado. También las variables estructura organizacional y sistema de recompensas muestran brechas sobre las que trabajar, pues no logran alcanzar el estado deseado. Estas razones convierten a dichas variables en prioridades de la organización para el próximo periodo.

Por otra parte, en la Tabla 3.19 se muestra que aunque en la mayoría de los casos se producen desviaciones positivas, no se logra alcanzar el estado deseado, por lo que es necesario continuar trabajando en estas variables. Igualmente, la matriz refleja áreas donde se producen desviaciones negativas, tal es el caso de Comercial y CIBHO con la variable liderazgo y en Dirección y Logística con la variable orientación al cambio, al percibir los encuestados en todos los casos, dificultades mayores que en el período anterior, por lo que igualmente se convierten en prioridades de trabajo para las áreas.

Tabla 3.19. Matriz de brechas en la gestión del clima en las áreas.

Áreas	Variables	Importancia	Desviación	Brecha
Dirección	Orientación al cambio	3	- 0.5	- 1.5: Media
Economía	Participación	2	+ 0.5	1.0: Alta
	Desarrollo de carrera	3	+ 0.5	1.5: Media
Comercial	Liderazgo	1	- 0.5	- 0.5: Alta
	Apoyo	3	+ 0.5	1.5: Media
	Claridad organizacional	2	+ 0.5	1.0: Alta
	Desarrollo de carrera	3	0	0: Alta
RR. HH.	Apoyo	3	+ 0.5	1.5: Media

Tabla 3.19. continuación.

Áreas	Variables	Importancia	Desviación	Brecha
Logística	Orientación al cambio	3	- 0.5	-1.5: Media
	Participación	2	+ 1.0	2.0: Media
	Apoyo	3	+ 1.0	3.0: Baja
	Claridad organizacional	2	+ 1.0	3.0: Baja
Seguridad y protección	Apoyo	3	+ 0.5	1.5: Media
	Desarrollo de carrera	3	+ 0.5	1.5: Media
	Claridad organizacional	2	+ 1.0	2.0: Media
CIBHO	Liderazgo	1	- 0.5	- 0.5: Alta
	Claridad organizacional	2	+ 1.0	2.0: Media
Producciones agropecuarias	Orientación al cambio	3	+ 0.5	1.5: Media
	Apoyo	3	+ 0.5	1.5: Media
	Participación	2	+ 0.5	1.0: Alta
Escorpionario	Desarrollo de carrera	3	+ 0.5	1.5: Media
	Orientación al cambio	3	+ 0.5	1.5: Media
	Apoyo	3	+ 0.5	1.5: Media
Saneamiento ambiental	Desarrollo de carrera	3	0	0: Alta
	Apoyo	3	+ 1.5	4.5: Baja
	Claridad organizacional	2	+ 1.5	3.0: Baja

9.2 Definición de las metas relacionadas con la gestión del clima

Derivado de estos análisis, se identifican las metas relacionadas con la gestión del clima en la organización y las áreas para el próximo período, las que también se corresponden con los objetivos y programas estratégicos.

Metas relacionadas con la gestión del clima en la organización:

Elevar la capacidad de dirección de los directivos y reservas de forma que facilite el logro de las metas organizacionales (*). Mejorar la calidad de las relaciones sociales entre áreas (*). Incrementar la flexibilidad en la ejecución de normas, procedimientos y procesos, igual en la distribución de tareas. Mejorar

el sistema de recompensas a partir del perfeccionamiento de los sistemas de pagos por resultado.

Metas relacionadas con la gestión del clima en las áreas:

Dirección: Trabajar en las prioridades de la organización. Incrementar el estímulo a la innovación y creatividad de los trabajadores para potenciar los cambios e innovaciones. **Economía:** Incrementar los niveles de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la búsqueda de oportunidades y la solución de problemas económicos. **Comercial:** Incrementar las oportunidades de capacitación, actualización y desarrollo profesional de los trabajadores del área. **Recursos humanos:** Apoyar las prioridades de la organización. **Logística:** Incrementar los niveles de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la búsqueda de oportunidades y la solución de problemas logísticos. **Seguridad y protección:** Propiciar mayores niveles de apoyo a los trabajadores para el cumplimiento de sus metas. Incrementar sus oportunidades de capacitación, actualización y desarrollo profesional.

CIBHO: Incrementar los niveles de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la búsqueda de oportunidades y la solución de problemas del área. **Producciones agropecuarias:** Incrementar los niveles de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la búsqueda de oportunidades y la solución de problemas relacionados con las producciones agropecuarias. Incrementar el estímulo a la innovación y creatividad de los trabajadores para potenciar los cambios e innovaciones. Propiciar mayores niveles de apoyo a los trabajadores para el cumplimiento de sus metas. **Escorpionario:** Incrementar las oportunidades de capacitación, actualización y desarrollo profesional de los trabajadores del área. Incrementar el estímulo a la innovación y creatividad de los trabajadores para potenciar los cambios e innovaciones. Propiciar mayores niveles de apoyo a los trabajadores para el cumplimiento de sus metas. **Saneamiento ambiental:** Incrementar las oportunidades de capacitación, actualización y desarrollo profesional de los trabajadores.

9.3 Definición de las acciones

Las acciones están encaminadas a lograr estabilidad en los principales directivos de la organización y las áreas y continuar desarrollando sus habilidades directivas, mejorar las relaciones entre los jefes y subordinados, entre compañeros de trabajo y sobre todo entre las diferentes áreas, continuar flexibilizando las normas, los procedimientos y la distribución de tareas y continuar perfeccionando los sistemas de estimulación para lograr un reconocimiento justo y equitativo por el desempeño realizado. Para ello se proponen las acciones siguientes:

- Continuar desarrollando las actividades de superación profesional, entre ellas, cursos de post grados relacionados con técnicas de dirección, entrenamientos destinados a desarrollar las competencias directivas para el desempeño del cargo, movimientos planificados a otros cargos similares, trabajo con los equipos de dirección y conferencias de preparación a cuadros y reservas. También evaluar su impacto a partir de los resultados del trabajo y del cumplimiento de las funciones.
- Fomentar intercambios con directivos de mayor permanencia en la organización y con especialistas expertos en los procesos productivos para generalizar experiencias de buenas prácticas y estimular su estabilidad y permanencia como directivo.
- Continuar potenciando el acercamiento entre los niveles de dirección y los grupos de trabajo de las áreas.
- Fomentar actividades recreativas, deportivas, culturales y políticas para estimular las relaciones amistosas entre compañeros de todas las áreas.
- Continuar perfeccionando el actual sistema de recompensas tanto moral como material para lograr mayor justeza y oportunidad y estimular los comportamientos deseados en los trabajadores, a partir del criterio de estos.
- Continuar evaluando las posibilidades de flexibilización de procedimientos y normas en la ejecución y distribución de las tareas.

3.2 Aplicaciones del procedimiento en otras organizaciones

A continuación se muestra en la Tabla 3.20 el comportamiento de las variables que mayor peso han tenido en aplicaciones parciales del procedimiento en diferentes organizaciones y más adelante se muestran los resultados de su aplicación parcial en dos empresas de la OSDE Labiofam: la Empresa Productora de Vacunas Virales y Bacterianas y la Empresa de Productos Inyectables.

Tabla 3.20. Resultados de estudios de clima organizacional asociados a esta investigación.

Organizaciones	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Empresa Constructora de Obras Industriales (ECOI 9)	Compromiso	Recompensas Condiciones de bienestar Participación
Empresa Constructora de Obras de Ingeniería (ECOI 17)	Compromiso Trabajo en equipo	Recompensas Condiciones de bienestar Seguridad y salud en el trabajo
Empresa Constructora de Obras de Arquitectura (ECOI 19)	Compromiso Trabajo en equipo	Participación Recompensas Condiciones de bienestar
Empresa de Transporte, Construcción y Abastecimiento de Holguín (TCA)	Compromiso	Condiciones de bienestar Liderazgo
Empresa de Automatización Integral de Holguín (CEDAI)	Liderazgo Comunicación	Condiciones de bienestar Relaciones sociales
Empresa de Servicios Ingenieros Hidráulicos Este (CAUCE)	Compromiso Relaciones sociales	Condiciones de bienestar Recompensas
BANDEC (Banco)	Compromiso	Condiciones de bienestar Participación

Tabla 3.20. continuación.

Organizaciones	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Cuenta propista	Compromiso	Participación Trabajo en equipo
Hospital Pediátrico Holguín	Compromiso Liderazgo	Recompensas Relaciones sociales
Hotel (Cadena Islazul)	Compromiso	Condiciones de bienestar
Hotel (MININT)	Compromiso	Condiciones de bienestar Recompensas

Los resultados de la aplicación parcial en las dos empresas seleccionadas de la OSDE Labiofam se muestran a continuación.

Etapas 1. Preparación y diagnóstico

Paso 1. Caracterización de la organización. En ambas empresas se partió del diseño de sus estrategias organizacionales y estructuras organizativas, las características de su capital humano y de los procesos de evaluación del desempeño individual que en ellas se lleva a cabo.

Paso 2. Sensibilización. Se efectuaron reuniones entre investigadores, directivos y especialistas para sensibilizarlos con el estudio y la gestión del clima. Luego estos transmitieron dichas ideas al resto de los trabajadores, quienes plantearon sus expectativas sobre la investigación y se logró sensibilizar a los implicados.

Paso 3. Diagnóstico del clima organizacional y del desempeño individual

3.1 Diseño del plan de investigación. En cada organización se definió la muestra para aplicar el cuestionario del clima organizacional, lográndose representatividad en la misma. También se consideró al total de trabajadores evaluados en el período al analizar el desempeño individual.

3.2 Recolección de los datos. Se realizó el trabajo de campo durante los meses de noviembre y diciembre de 2016.

3.3 Procesamiento y análisis de la información. Las tablas 3.21 y 3.22 muestran los resultados obtenidos. Se destaca que en caso de la Empresa productora de

vacunas virales y bacterianas, el 93.3% de las variables fueron evaluadas satisfactoriamente, solo las condiciones de bienestar resultó evaluada de aceptable. Por su parte, en la Empresa de productos inyectables el 40% de las variables fueron evaluadas de satisfactorias y el 60% de aceptable.

También se aprecia que el indicador CO en la Empresa productora de vacunas virales y bacterianas resultó aceptable y en Empresa de productos inyectables, deficiente. En el caso del indicador DIO en ambas empresas se evaluó de satisfactorio.

Tabla 3.21. Comportamiento de las variables estudiadas en las empresas de la OSDE Labiofam.

Variables	Empresa Productora de Vacunas Virales y Bacterianas	Empresa de Productos Inyectables
Relaciones sociales	4.5	3.5
Liderazgo	4.5	3.5
Comunicación	5.0	4.0
Apoyo	5.0	4.0
Compromiso	5.0	4.5
Claridad organizacional	5.0	4.0
Participación	4.0	3.0
Trabajo en equipo	5.0	4.0
Estructura organizacional	4.0	3.0
Condiciones de bienestar	3.0	3.0
Seguridad y salud en el trabajo	4.0	3.0
Desarrollo de carrera	4.0	3.0
Sistema de recompensas	4.0	3.0
Sistema de evaluaciones	5.0	4.0
Orientación al cambio	4.0	3.0

Tabla 3.22. Comportamiento de los indicadores CO y DIO en las empresas de la OSDE Labiofam.

Indicadores	Empresa Productora de Vacunas Virales y Bacterianas	Empresa de Productos Inyectables
CO	87.4	69.5
DIO	91.0	90.0

3.4 Caracterización del clima organizacional y del desempeño individual. El clima organizacional se caracterizó en la Empresa productora de vacunas virales y bacterianas por comportarse de forma aceptable, a diferencia de la Empresa de productos inyectables, que se comportó de forma deficiente. Ambas coincidieron al presentar como variable mejor evaluada el compromiso de los trabajadores y como peor las condiciones de bienestar. En las dos organizaciones el desempeño individual fue evaluado de satisfactorio.

Etapas 2. Planificación y organización

Paso 4. Presentación y discusión de los resultados. Se realizó una consulta con los directivos, especialistas y luego con los trabajadores donde se aclararon los resultados obtenidos. En ella se logró el compromiso necesario de las partes para continuar la aplicación del procedimiento.

Paso 5. Proyección de metas y acciones

5.1 Identificación de las prioridades. La Tabla 3.23 muestra como principal prioridad en ambas empresas a las condiciones de bienestar y en la Empresa de productos inyectables, la mejora del sistema de recompensas y de la participación.

Tabla 3.23. Matriz de prioridades para las empresas de la OSDE Labiofam.

Empresa	Variables	Importancia s/ expertos	Comportam. s/ mediana	Nivel de prioridad
Empresa Productora de Vacunas Virales y Bacterianas	Condiciones de bienestar	2	2	4: Media
Empresa de Productos Inyectables	Condiciones de bienestar	2	2	4: Media
	Sistema de recompensas	2	2	4: Media
	Participación	2	2	4: Media
	Desarrollo de carrera	3	2	6: Media
	Seguridad y salud en el trabajo	3	2	6: Media
	Estructura organizativa	3	2	6: Media
	Orientación al cambio	3	2	6: Media

5.2 Definición de las metas relacionadas con la gestión del clima. Se definieron las metas relacionadas con la gestión del clima organizacional en correspondencia con las estrategias organizacionales del 2017. En las dos empresas se especificó como principal meta, la relacionada con mejorar las condiciones de trabajo de forma que permita aumentar el nivel de vida de los trabajadores. En la Empresa de Productos Inyectables también se definieron entre las metas principales: mejorar el sistema de recompensas a partir del perfeccionamiento de los sistemas de pagos por resultado e incrementar los niveles de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, la búsqueda de oportunidades y la solución de problemas.

5.3 Definición de las acciones. Se definieron acciones y responsables en correspondencia con dicha metas. Las acciones fundamentales se orientaron a la reparación, mantenimiento y en menor medida a la remodelación de las instalaciones donde se desarrollan los procesos productivos, para incrementar las producciones y su calidad. De igual forma, la mejora de las facilidades a los trabajadores, tales como transporte obrero, alimentación, etc., todo lo que contribuirá a elevar su nivel de vida.

Otras acciones importantes se relacionan con el perfeccionamiento de los sistemas de recompensas, tanto moral como material, de forma que permita mayor justeza y oportunidad y se estimulen los comportamientos esperados. Igualmente, con el fomento de espacios de participación de los trabajadores en la búsqueda de oportunidades y en la solución de los problemas que se presentan en sus áreas.

Etapa 3. Implementación de las acciones

Paso 6. Comunicación de las metas y acciones. Se desarrolló otra consulta con los trabajadores para evaluar metas y acciones propuestas. Se logró mantener el compromiso necesario de las partes implicadas.

Paso 7. Implementación de las acciones. Actualmente se implementan las acciones propuestas. Durante este tiempo se trabaja en la creación y reforzamiento de los nuevos patrones de comportamiento. Para ello se potencia un liderazgo efectivo capaz de conducir el cambio planificado. También se

identifican los factores que producen resistencia al cambio y se desarrollan acciones para disminuirlos o eliminarlos, al igual que se estimulan estilos de comunicación y participación efectivos.

3.3 Valoración de la tecnología según el criterio de los expertos

Las características de la tecnología propuesta en esta investigación son valoradas mediante el criterio de los expertos. En el Anexo 10a se muestra el cuestionario aplicado para realizar dicha valoración y en el Anexo 10b el resultado obtenido luego de su aplicación. Este refleja la concordancia entre expertos luego de realizados los ajustes considerados por ellos, lo que muestra la validez de la propuesta. Se considera una tecnología con enfoque estratégico y sistémico para la gestión del clima organizacional, caracterizada fundamentalmente por su factibilidad y pertinencia, además por su flexibilidad para extender su aplicación a otras organizaciones.

Conclusiones parciales del capítulo:

1. Se comprueba la capacidad de aplicación del procedimiento para la gestión del clima organizacional con enfoque estratégico y sistémico en Labiofam Holguín como caso de estudio y en otras organizaciones de la OSDE Labiofam, al facilitar el logro del desempeño individual esperado.
2. La aplicación de las herramientas propuestas en las organizaciones estudiadas permitieron calcular un indicador que evaluó de favorable la evolución de la gestión del clima organizacional, definir prioridades de trabajo, metas y acciones para su mejora gradual y la del desempeño individual esperado.
3. La valoración de la tecnología por los expertos refleja su factibilidad y pertinencia, además de la flexibilidad necesaria para extender su aplicación a otras organizaciones, comprobándose la hipótesis de la investigación.

CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación, se arriban a las conclusiones siguientes:

1. La base teórico metodológica sobre los estudios del clima organizacional, han evolucionado de mediciones psicológicas a estudios interdisciplinarios relacionados con su gestión. Muestran al concepto de clima organizacional como multidimensional e indeterminado y revelan como variables más utilizadas a las relaciones sociales y el liderazgo.
2. Las investigaciones estudiadas muestran insuficiencias en los modelos de gestión del clima organizacional, al carecer de un enfoque estratégico o sistémico, no concebirla como soporte necesario en la implementación de la estrategia organizacional, no precisar indicadores de gestión, ni considerar la importancia de la participación y la comunicación.
3. La tecnología aporta un modelo y un procedimiento para la gestión del clima organizacional con enfoque estratégico y sistémico. El modelo está compuesto por un conjunto de variables que de forma coherente, facilitan la mejora del desempeño individual.
4. El procedimiento sigue la lógica del ciclo de gestión y constituye un instrumento de orientación metodológica para su gestión. Posee herramientas que permiten calcular indicadores de gestión del clima y evaluar si se facilita el logro del desempeño individual esperado.
5. Los resultados obtenidos con la valoración de los expertos y la aplicación de la tecnología propuesta en empresas de la OSDE Labiofam, donde se diagnostica el clima organizacional, posibilitaron su mejora y la del

desempeño individual esperado, validándose la hipótesis de la investigación.

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones generales antes expuestas, se formulan las recomendaciones siguientes:

1. Profundizar en la relación entre la gestión del clima organizacional y el desempeño de los procesos y de la organización, como soporte estratégico y alineador del modelo y procedimiento.
2. Monitorear los resultados de indicadores, metas y acciones de mejora para establecer estadios superiores y lograr la mejora continua, en especial, las relacionadas con las políticas de cuadros en la OSDE Labiofam.
3. Continuar socializando los resultados de la investigación a través de publicaciones y presentaciones en eventos, todo lo cual contribuirá a su generalización.
4. Continuar con la incorporación de los conocimientos, resultados y experiencias de la investigación a la enseñanza de pregrado y posgrado, así como a la actividad investigativa que se desarrolla en el marco del proyecto que ampara este estudio, de forma tal que sirva de base a otras investigaciones que se decidan realizar en este campo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abrajan Castro, M.G.; Contreras Padilla, J.M.; Montoya Ramírez, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y Condiciones de bienestar: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*. 14(1):105-118.
2. Acar, A. Z.; Acar, P. (2012). The Effects of Organizational Culture and Innovativeness on Business Performance in Healthcare Industry. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 58:683-692.
3. Alabart Pino, Y. (2003). Contribución al diagnóstico de la cultura organizacional en el sector empresarial cubano. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echavarría”, Cuba.
4. Ali Giraldo, W.; Romero Reales, I.; Andrés Vizcaíno, C.; Ceballos Ospino, A. (2011). Estudio del clima organizacional en una empresa prestadora de servicio de vigilancia y seguridad privada. *Clío América*, 6(11):99-122.
5. Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
6. Alles, M. (2004). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
7. Anaya Gamarra, L.R.; Paredes Rivera, J.M. (2015). Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano. Tesis presentada en opción al título de Máster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas, Universidad del Pacífico, Perú.

8. Antúnez, Y. (2015). El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las Agencias de Servicios Bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, Estado Aragua. Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración del trabajo y relaciones laborales, Universidad de Carabobo, Venezuela.
9. Arias Gallegos, W.; Arias Cáceres, G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia y Trabajo*. 16(51):185-191.
10. Arias Montero, O.M. (2014). Diagnóstico del clima organizacional en Empresa Constructora de Obras de Ingeniería, ECOI No. 17 de Holguín. Trabajo de Diploma para optar por el título de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín, Cuba.
11. Artola Pimentel, M.L. (2002). Modelo de evaluación del desempeño de empresas perfeccionadas en el tránsito hacia empresas de clase en el sector de servicios ingenieros de Cuba. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Cuba.
12. Ávila Vidal, A. (2013). Diseño de un modelo teórico metodológico para el diagnóstico socio psicológico de la efectividad organizacional. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Psicológicas, Universidad de La Habana, Cuba.
13. Bedani, M. (2006). Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. *Psicología del trabajo y la empresa*. *Psicol. Am. Lat.* (7).
14. Bell, E.; Schermer, J.A.; Vernon, P.A. (2012). The origins of the human attitudes and behaviours. *Psychological Review*. 119:915-929.
15. Beltran Mendoza, M.S. (2015). Plan de gestión del clima laboral del empleado público en la Primavera – Vichada. Tesis presentada en opción al título de Especialista en Gestión Pública, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Primavera-Vichada.

16. Bernal González, I.; Pedraza Melo, N.A.; Sánchez Limón, 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):8-19.
17. Berthoud, L.M.; López Morilla, A.F. (2013). *Clima y cultura, componentes de la calidad educativa*. Mar del Plata, Argentina: Universidad FASTA Ediciones.
18. Best, A.; Smit, J.; De Faber, L. (2013). Interventions and their Relation to Organizational Culture and Project Management. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 74:329-338.
19. Boada i Grau, J.; De Diego Vallejo, R.; Agulló Tomás, E.; Mañas Rodríguez, M.A. (2012). El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales. *Psicothema*. 17(2):212-218.
20. Boada i Grau, J.; Diego Vallejo, R.; Agulló Tomás, E. (2004). El burnout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. *Psicothema*. 16(001):125-131.
21. Borges Andrade, J.E.; Prado Pagotto, C. (2010). O Estado da Arte da Pesquisa Brasileira em Psicologia do Trabalho e Organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa Brasil*. 26(especial):37-50.
22. Caballero Pérez, L. (2014). Diagnóstico del clima organizacional en Empresa Constructora de Obras de Arquitectura, ECOA No. 19 de Holguín. Trabajo de Diploma para optar por el título de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín, Cuba.
23. Calviño, M. (2014). *Cambiando la mentalidad. Empezando por los jefes*. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
24. Campos Livaque, L.R. (2012). *Estilo de liderazgo directivo y clima organizacional en una institución educativa del Distrito de Ventanilla-Región Callao*. Tesis en opción al título de Máster en Educación, Universidad San Ignacio De Loyola, Perú.
25. Canova, K.R.; Barreiros Porto, J. (2010). O impacto dos valores organizacionais no stress eocupacional: um estudo com professores de ensino médio. *Revista Administracion Mackenzie*. 11(5):4-31.

26. Carrazana Castro, Y. (2016). Procedimiento para la gestión de la comunicación interna. Aplicación en la Empresa de servicios ingenieros hidráulicos este. Tesis presentada en opción al título de Máster en Dirección, Universidad de Holguín, Cuba.
27. Cardona Echerri, R.D.; Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. Estudios gerenciales. 30(214):184-189.
28. Carvalho Silva, A.R. (2008). Clima Social da Organização, Motivação e Aprendizagem no Trabalho. Tesis presentada en opción al título de Máster en Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasil.
29. Casas Julián, L.A.; López Gómez, J.L. (2014). Programa de participación y reconocimiento para mejorar el clima organizacional de la Municipalidad Distrital de Santiago de Cao. Tesis presentada en opción al título de Licenciado en Administración, Universidad Privada Antenor Orrego, Perú.
30. Cenas Ortiz, D. A.; Mercado Salgado, P.; León Cázares, F. (2018). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: Prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos. Contaduría y Administración. 63(2).
31. Chiavenato, I. (2002). Administrar en los nuevos tiempos. México: Mc Graw Hill Interamericana.
32. Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración (7ª Edición). México: Mc Graw Hill Interamericana.
33. Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. (2ª Ed.) México: Mc Graw Hill Interamericana.
34. Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (3ª Edición). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.
35. Chiavenato, I. (2011). Administración de capital humano (7ª Edición). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.
36. Chiang Vega, M.M.; Salazar Botello, C.M.; Huerta Rivera, P.C.; Núñez Partido, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en

- organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas). Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum*. 23(2):66-85.
37. Comas Rodríguez, R.; Medina León, A.; Nogueira Rivera, D.; Sosa Ibarra, T.I. (2013). Propuesta metodológica para la formulación del problema científico. *Ingeniería Industrial*, 34(2):188-197.
 38. Consejo de Estado. (2007). Decreto-Ley No. 252 Sobre la continuidad y fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. *Gaceta Oficial de la República de Cuba* (41):237-241.
 39. Consejo de Ministros. (2007). Decreto No. 281 Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. *Gaceta Oficial de la República de Cuba* (41):241-350.
 40. Contreras, F.; Barbosa, D. Juárez, F.; Uribe, A.F.; Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. *Acta Colombiana de Psicología* 12(2):1-2.
 41. Corporación Eléctrica de Ecuador. (2015). Procedimiento para la gestión del clima laboral. Versión: 1.0 Cuenca, 30 de septiembre del 2015.
 42. Corzo Pérez, W. (2014). Ambiente y clima organizacional dinámico y eficiente en el contexto del Ejército Nacional. Tesis en opción al título de Especialista en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.
 43. Cuadra Peralta, A.A.; Veloso Besio, C.B. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Revista chilena de ingeniería*. 18(1):15-25.
 44. Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de gestión de recursos humanos (3ª Edición). La Habana: Editorial Félix Varela.
 45. Cuesta Santos, A. (2015). Gestión de recursos humanos en la empresa, desempeño y sentido de compromiso. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. São Paulo: 7(56):1134-1148.
 46. Cuesta Santos, A.; Valencia Rodríguez, M. (2014). Indicadores de gestión del capital humano y del conocimiento en la empresa. La Habana, Cuba:

Academia.

47. D Alleo, G.; Santangelo, A. (2011). Organizational climate and burnout in call center operators. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 30:1608-1615.
48. Del Toro Granados, J.; Salazar Sotter, M.C.; Gómez Rangel, J. (2011). Clima organizacional, satisfacción laboral y su relación con el desempeño individual en trabajadores de una PYME de servicios de ingeniería. *Revista Clio América*. 5(10):204-227.
49. Díaz Díaz, M.G.; Peña Cárdenas, M.C.; Castellanos Ortiz, B.A. (2014). El liderazgo y las relaciones interpersonales dentro del clima organizacional. *Revista Global de Negocios*. 2(1):1-10.
50. Dirección Nacional del Servicio Civil Subdirección Desarrollo de las Personas del Gobierno de Chile. (2012). Orientaciones para la gestión del clima laboral en los servicios públicos. Recuperado del sitio web: www.serviciocivil.cl
51. Domínguez Aguirre, L.R.; Ramírez Campos, A.F.; García Méndez, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*. 4(1):59-70.
52. Elgegren, U. (2015). Fortalecimiento del clima organizacional en establecimientos de salud. *Av. psicol.* 23(1):87-102.
53. Feria Ricardo, M. (2016). Diagnóstico del clima organizacional en área administrativa del Hospital Pediátrico "Octavio de la Concepción" Holguín. Trabajo de Diploma para optar por el título de de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Holguín, Cuba.
54. Fernández Aguerre, T. (2004). Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay. *Revista electrónica iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*. 2(002):43-68.
55. Ferreira Bispo, C.A. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*. 16(2):258-273.

56. Fernández Severino, A. (2010). Força do clima: o papel do consenso intragrupo. Tesis presentada em opção al título de Máster en Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade de Brasília, Brasil.
57. García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. Cuadernos de Administración. 42:43-61.
58. García, T. (2005). Población y muestra. México: Almendralejo.
59. García Saiso, A.; Ortega Andeane, P.; Reyes Lagunes, I. (2014). Adaptación y validación psicométrica de la Escala de Clima Social Organizacional (WES) de Moos en México. Acta de Investigación Psicol. 4(1):1370-84.
60. García Vidal, G. (2006). Contribución teórico profesional para la Administración. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Oriente, Cuba.
61. Giritli, H.; Öney Yazc, E.; Topçu Oraz, G.; Acar, E. (2013). The interplay between leadership and organizational culture in the turkish construction sector. International Journal of Project Management. 31(2):228-238.
62. Gómez Benito, J.; Hidalgo, M.D.; Guilera, G. (2010). El sesgo de los instrumentos de medición. Tests justos. Papeles del Psicólogo. 31(1):75-84.
63. González Romá, V. (2011). El clima de los equipos de trabajo: una propiedad configuracional. Papeles del Psicólogo. 32(1):48-58.
64. González Romá, V.; Peiró, J.M. (1999). Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. Revista de Psicología general y aplicada. 52(2-3):269-285.
65. González Verde, A; Jiménez Suárez, A.C.; Reyes Roldán, M. (2015). Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional. Revista Ingeniería Industrial. 14(2):25-42.
66. Guillén del Campo, M. (2013). Clima organizacional en la Editorial Ciencias Médicas a partir del análisis de dos de sus dimensiones. Revista Cubana Salud Pública 39(2):242-252.
67. Hechavarría Vinent, E.A. (2017). Procedimiento para la medición y mejora del clima organizacional en la Oficina central de la OSDE Labiofam. Tesis

presentada en opción al título de Máster en Dirección, Universidad de Holguín, Cuba.

68. Hernández Darias; I. (2011). Diseño y aplicación de una tecnología de aprendizaje organizacional para la implementación del sistema de gestión integrada de capital humano. Casos de estudio: empresas de la OSDE de la construcción de Pinar del Rio y de la red capital humano. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, Cuba.
69. Hernández Huertas, M.Y. (2014). La comunicación organizacional y su relación con los procesos escolares en la escuela pública de Bogotá. Tesis presentada en opción al título de Máster en Educación, Universidad Nacional de Colombia.
70. Hernández Junco, V. (2009). Evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Cuba.
71. Hernández Nariño, A. (2010). Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Cuba.
72. Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. (2007). Metodología de la investigación. La Habana, Cuba: Félix Varela.
73. Hernández Sampieri, R.; Méndez Valencia, S.; Contreras Soto, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. Contaduría y Administración 59(1):229-257.
74. Hernández Lamprea, E.J.; Camargo Carreño, Z.M.; Martínez Sánchez, P.M. (2015). Impacto de las 5S en la productividad, calidad, clima organizacional y seguridad industrial en la empresa Cauchometal Ltda. Revista chilena de ingeniería, 23(1):107-117.

75. Jaén Díaz, M. (2010). Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias, Universidad Complutense de Madrid, España.
76. Jaquinet Espinosa, R.M. (2016). Contribución al control de gestión en las instituciones de educación superior a través de la comunicación organizacional. Tesis presentada en opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Cuba.
77. João Fernandes, D.; Sotolongo Sánchez, M.; Martínez Martínez, C.C. (2016). Procedimiento para la evaluación del desempeño del personal docente en las universidades públicas angolanas. *Ingeniería Industrial*. 37(2):178-189.
78. Katz, D.; Kahn, R. (1986). *Psicología Social de la Organizaciones*. México: Trillas.
79. Keller, E.; Ferreira de Aguiar, M.A. (2004). Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. *Terra e Cultura*. XX(39):91-113.
80. Koontz, H.; Weihrich, H.; Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (14^a. Edición). México: Mc Graw Hill. Interamericana.
81. Lacatus, M.L. (2013). Organizational culture in contemporary university. *Procedia social and behavioral sciences*. 76:421-425.
82. Laffita Peña, Y.Y. (2015). Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional. Aplicación en la UAC Holguín. Tesis presentada en opción al título de Máster en Dirección, Universidad de Holguín, Cuba.
83. Laros, J.A.; Puente Palacios, K.E. (2004). Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. *Estudos de Psicologia*. 9(1):113-119.
84. Latorre Navarro, M.F. (2012). La gestión de capital humano y el desempeño individual. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias, Universitat de Valencia, España.

85. Lee, E.; Esaki, N.; Kim, J.; Greene, R.; Kirkland, K.; Mitchell Herzfeld, S. (2013). Organizational climate and burnout among home visitors: testing mediating effects of empowerment. *Children and youth services review*. 35(4):594-602.
86. Leyva Nápoles, E.R. (2016). El clima organizacional y su relación con el desempeño laboral. Estudio comparativo en empresas constructoras. Tesis presentada en opción al título de Máster en Dirección, Universidad de Holguín, Cuba.
87. León Fandiño, J.L. (2013). Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca. Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración. Universidad Nacional de Colombia, Colombia.
88. Leyva del Toro, C. (2016). Tecnología para la evaluación del desempeño individual alineada al desempeño organizacional. Aplicación en organizaciones turísticas de Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín, Cuba.
89. Leyva Del Toro, C.; Pérez Campedsuñer, R. (2016). La organización, los procesos y la evaluación del desempeño individual. *Ingeniería Industrial*, 37(2):164-177.
90. López, P. (2010). Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa. *Estudios Pedagógicos* 2010(1): 147-158.
91. Machorro Ramos, F.; Rosado Morales, M.; Romero Ortiz, M.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.
92. Medina León, A. (2011). Estudio de la construcción de índices integrales. *ENFOQUETE* (2):1-39.
93. Medina León, A.; Piloto Fleitas, N.; Nogueira Rivera, D. (2011). Consideraciones y fundamentación teórica sobre la utilidad de los índices integrales para el control de gestión en las organizaciones. Paper presented

at the VIII Conferencia Nacional de Gestión Empresarial y Administración, La Habana.

94. Mendoza Ramírez, L. (2016). Desempeño, capital humano y desastres naturales: estrategias para el sector artesanal. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(3):29-41.
95. Meliá, J.L.; Sesé, A. (1998). Estudio psicométrico y análisis factorial confirmatorio de seis escalas implicadas en el clima organizacional hacia la seguridad. *Apuntes de Psicología*. 16 (1y2):137-148.
96. Ministerio de Salud. (2008). Documento Técnico: Metodología para el estudio del clima organizacional. RM N° 623-2008/ MINSA. Perú.
97. Mintzberg, H. (1990). *Diseño de organizaciones eficientes*. Argentina: Editorial El Ateneo.
98. Morales Cartaya, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de capital humano. Tesis presentada en opción del grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, Cuba.
99. Morales Cartaya, A. (2009). *Capital humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. La Habana: Editora Política.
100. Mujica de González, M.; Pérez de Maldonado, I. (2007). Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad. *Laurus* 13(24):290-304
101. Mujica de González, M.; Pérez de Maldonado, I. (2009). Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*. 14(47):393-411.
102. Munir, R.I.; Rahman, R.A.; Malik, A.M.; Maamor, H. (2012). Relationship between transformational leadership and employees job satisfaction among the academic staff. *Procedia social and behavioral sciences*. 65:885-890.
103. Navarro Arvizu, E.M. (2014). Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias, Instituto Tecnológico de Sonora, México.

104. Nieves Julbe, A.F. (2010). Procedimiento para implantar el ambiente de control a través de procesos claves del sistema de gestión integrada del capital humano. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Cuba.
105. Noda Hernández, M.E. (2004). Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central de Las Villas "Marta Abreu", Cuba.
106. Noriega Bravo, V.M.; Pría Barros, M.C. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. Revista Cubana Salud Pública 37(2).
107. Oficina Nacional de Normalización (2007). Norma Cubana 3000. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Vocabulario. La Habana, Cuba. Recuperado del sitio Web: www.nc.cubaindustria.cu
108. Oficina Nacional de Normalización (2007). Norma Cubana 3001. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos. La Habana, Cuba. Recuperado del sitio Web: www.nc.cubaindustria.cu
109. Oficina Nacional de Normalización (2007). Norma Cubana 3002. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Implementación. La Habana, Cuba. Recuperado del sitio Web: www.nc.cubaindustria.cu
110. 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.
111. Olaz, A. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfica descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. Aposta. 56:1-35.
112. Pacheco Espejel, A. (2012). El proceso de dirección integral de las organizaciones como un problema teórico, metodológico y práctico. Projectics / Proyética / Projectique 2(11-12):169-178.

113. Pacheco Espejel, A. (2015). El alineamiento directivo: una opción para la gestión de las organizaciones cubanas. Paper presented at the VII Conferencia Científica Internacional "Universidad y Sociedad", Holguín.
114. Paez Lozano, J.L. (2014). El clima organizacional y su influencia en los proyectos de alto impacto de una organización. Tesis en opción al título de Especialista en Alta gerencia. Universidad Militar Nueva Granada. Colombia.
115. Pagano, C. (2017). La administración del clima laboral como componente clave de una gestión integral de excelencia. Recuperado del sitio web: www.greatlacework.com.ar/ublicaciones-y-eventos
116. Patlán Pérez, J.; Flores Herrera, R. (2013). Desarrollo y validación de la escala multidimensional de clima organizacional (EMCO): Un estudio empírico con profesionales de la salud. Ciencia y Trabajo. 15(48): 131-139.
117. Paredes Saavedra, M. (2011). Cohesión de equipos de trabajo y clima laboral percibido por los empleados de la Universidad de Montemorelos. Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración. Universidad de Montemorelos, México.
118. Peiró, J.M. (1998). Psicología de las Organizaciones. (5ª Edición). Madrid, España: UNED.
119. Peiró Silla, J.M. (2005). Psicología de la organización 2. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
120. Peng W.; Rode, J. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. Human Relations. 63(8):1105-1128.
121. Peña Viveros, R.; Hernández Hernández, D.M.; Vélez Moreno, A.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.
122. Pérez Carbonell, A. (2009). Diseño y análisis de una escala para la valoración de la variable clima social aula en alumnos de educación

primaria y secundaria. Revista de Educación (Septiembre-diciembre):221-252.

123. Pérez Contino, T. (2011). Modelo y procedimientos para medir el capital intelectual en empresas cubanas de proyecto. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central de Las Villas "Marta Abreu", Cuba.
124. Pérez Vallejo, L.M. (2016). Contribución a la implementación de la estrategia organizacional a través de la gestión del cambio organizacional. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín, Cuba.
125. Pérez Vallejo, L.M.; Vilariño Corella, C.M.; Ronda Pupo, G.M. (2017). El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar con la implementación de la estrategia. Ingeniería Industria. 38(3):223-332.
126. PNUD (2002). Material de apoyo del módulo Teoría y técnicas de desarrollo organizacional desarrollado por el 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 y la Organización Panamericana de la Salud.
127. Pons Verdú, F.J.; Ramos López, J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RR. HH. sobre el clima organizacional de innovación. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 28(2):81-98.
128. Portelles González, Y. (2015). Diagnóstico del clima organizacional en CEDAI Holguín. Trabajo de Diploma para optar por el título de de Licenciatura en Economía. Universidad de Holguín, Cuba.
129. Pozo Hernández, N.M. (2016). Procedimiento para la formación y mejora del liderazgo en la UEB en la UEB TCA de Holguín. Tesis presentada en opción al título de Máster en Dirección, Universidad de Holguín, Cuba.
130. Pozo Hernández, N.M.; Pupo Guisado, B. (2016). Procedimiento para evaluar la relación entre el clima organizacional y estilos de liderazgo en la

UEB TCA de Holguín. Paper presented at the II Taller nacional sobre estudios de la dirección, Holguín.

131. Pupo Guisado, B. (2011). Estudio del clima organizacional en entidades cubanas desde una perspectiva de C.T.S. Observatorio de la Economía y la Sociedad Latinoamericana. 147.
132. Pupo Guisado, B.; García Vidal, G. (2014). Un estudio del clima organizacional en organizaciones cubanas. Caso banco cubano oriental. Revista Caribeña de las Ciencias Sociales. Octubre de 2014.
133. Pupo Guisado, B.; García Vidal, G. (2014). Relación entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y la satisfacción del cliente. Caso hotel de la Cadena Islazul en el oriente cubano. Revista Caribeña de las Ciencias Sociales. Octubre de 2014.
134. Pupo Guisado, B.; Guevara Del Valle, I.Y., Lastre Valdés, M.M. (2014). Diagnóstico del clima organizacional en organizaciones cubanas. Paper presented at the II Taller nacional de Ingeniería Industrial, Las Tunas.
135. Pupo Guisado, B. (2014). Estudio del clima organizacional en un banco oriental cubano. Paper presented at the IX Congreso internacional de gestión empresarial y administración pública y V Taller internacional de escuelas y facultades de capacitación a directivos, La Habana.
136. Pupo Guisado, B. (2015). Estudio comparativo del clima organizacional en PYME's de la región oriental cubana. Paper presented at the 7ª Conferencia científica internacional "Universidad y Sociedad", Holguín.
137. Pupo Guisado, B.; Velazquez Zaldívar R., Tamayo Fajardo, M.A. (2016). El clima organizacional en negocios del sector estatal y no estatal del oriente cubano. Paper presented at the I Encuentro nacional sobre gestión empresarial y cooperativismo, Holguín.
138. Pupo Guisado, B.; Sánchez Torres, R. (2017). Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en instituciones de la salud pública holguinera. Correo Científico Médico, 21(4).
139. Pupo Guisado, B.; Velázquez Zaldívar, R.; Tamayo Fajardo, M.A. (2017). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en empresas

- de programación y automatización holguineras. *Ciencias Holguín*. 23(4):71-83.
140. Pupo Guisado, B.; Velázquez Zaldívar, R.; Tamayo Fajardo, M.A. (2017). Vínculo entre liderazgo y clima organizacional en la empresa cubana. Caso TCA Holguín. Paper presented at the 8^a Conferencia Científica Internacional “Universidad y Sociedad”, Holguín.
 141. Pupo Guisado, B.; Velázquez Zaldívar, R.; Tamayo Fajardo, M.A. (2018). Impacto de los factores externos en el clima organizacional de empresas constructoras. *Ciencias Holguín*. *Ciencias Holguín*. 24(1):85-96.
 142. Quijano, S.; Cornejo, J.M.; Yepes, M.; Flores, R. (2005). La calidad de los procesos y capital humano como componentes de la calidad del sistema humano de la organización: conceptualización y medida. *The UB Journal of Psychology*. 36(1):7-36.
 143. Quijano, S.; Navarro, J. (1999). El ASH (Auditoría del Sistema Humano), los modelos de calidad y la evaluación organizativa. *Psicología General y Aplicada*. 52(2-3):301-328.
 144. Quijano, S.; Navarro, J.; Yepes, M.; Berger, R.; Romeo, M. (2008). La auditoría del sistema humano (ASH) para el análisis del comportamiento humano en las organizaciones. *Papeles del Psicólogo*. 29(1):92-106.
 145. Quintero, N.; Africano, N.; Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño individual del personal empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Negotium*. 3(9):33-51.
 146. Raez Garrido, R.M. (2016). Estudio sobre relaciones de variables de clima organizacional en Labiofam Sucursal Holguín. Tesis presentada en opción al título de Máster en Dirección, Universidad de Holguín, Cuba.
 147. Ramos Quirós, S. (2017). Procedimiento para la gestión del clima organizacional en la Empresa productora de vacunas virales y bacterianas. Tesis presentada en opción al título de Máster en Dirección, Universidad de Holguín, Cuba.

148. Reddin, W.J. (2004). Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad. Cuadernos de Management No.120, Nueva Empresa, Octubre Noviembre 2004:79-84.
149. Robbins, S. (2009). Organizational Behavior (13^a Ed.). Estados Unidos: Pearson Education.
150. Rodríguez, M.A.; Paz Retamal, M.; Lizana, J.N.; Cornejo, F.A. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. Salud y Sociedad 2(2):219-234.
151. Rodríguez Cruz, L. (2016). Diagnóstico del clima organizacional en TCA Holguín. Trabajo de Diploma para optar por el título de de Licenciatura en Contabilidad y Finanzas. Universidad de Holguín, Cuba.
152. Rodrigues Gomes, F. (2002). Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. Revista de Administração de Empresas. 42(2):95-103.
153. Romero Reales, I.; Andrés Vizcaíno, C.; Ceballos Ospino, GA. (2012). Estudio del clima organizacional en una empresa prestadora de servicio de vigilancia y seguridad privada. Clío América. 6(11):99-122.
154. Ronda Pupo, G.A. (2007). Dirección estratégica, constructos y dimensiones. La Habana, Cuba: Ediciones futuro.
155. Ronda Pupo, G.A. (2009). Dirección estratégica: definiciones y modelos. Folletos gerenciales. Año XIII(1).
156. Ronda Pupo G.A.; Guerras Martín, L.A. (2011). Dynamics of the evolutions of the strategy concept 1962-2008: a co-word analysis. Strategic Management Journal. 33: 162-188.
157. Salgado, J.; Peiró, J.M. (2008). Psicología del trabajo, las organizaciones y el capital humano en España. Papeles del Psicólogo. 29(1):2-5.
158. Sánchez Fonseca, Y. (2015). Diagnóstico del clima organizacional en la empresa Labiofam Holguín. Trabajo de Diploma para optar por el título de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín, Cuba.
159. Sánchez Hechavarría, R.M. (2013). Diagnóstico del clima organizacional en la Dirección provincial del Banco de crédito y comercio de Holguín.

Trabajo de Diploma para optar por el título de de Licenciatura en Economía. Universidad de Holguín, Cuba.

160. Sánchez Silvera, N., Betancourt García, M.E.; Falcón Rodríguez, M.C. (2012). Sistema de indicadores de clima organizacional para potenciar el desempeño laboral. *Revista Gestión de las personas y tecnología Edición N° 15 – Noviembre de 2012:52-62.*
161. Sanín Posada, A. (2010). Metodología para la gestión del clima organizacional basada en el modelo del mejoramiento del desempeño de la American Society for training and Development (ASTD). *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 29(1):54-64.*
162. Santiesteban Navarro, Y.S. (2014). Diagnóstico del clima organizacional en Empresa constructora de obras industriales, ECOI No. 9 de Holguín. Trabajo de Diploma para optar por el título de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín, Cuba.
163. Santos De la Rosa, J.E. (2013). Diagnóstico del clima organizacional en el Motel complejo Bosque Mirador de Mayabe. Trabajo de Diploma para optar por el título de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín, Cuba.
164. Santa Eulalia Mainegra, J.M.; Sampedro Díaz, B.A. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Revista Médica Electrónica. 34(5):606-619.*
165. Sarros, J.C.; Cooper, B.K.; Santora, J.C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership y Organizational Studies. 15(2):145-158.*
166. Segredo Pérez, A.M., Díaz Rojas, P.A. (2011). Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana. *Educación Médica Superior. 25(3):255-274.*
167. Segredo Pérez, A.M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública. 39(2):385-393.*
168. Segredo Pérez, A.M.; García Milian, A.J.; López Puig, P.; León Cabrera, P.; Perdomo Victoria, I. (2015). Enfoque sistémico del clima organizacional

- y su aplicación en salud pública. *Revista Cubana Salud Pública*. 41(1):115-29.
169. Segredo Pérez, A.M.; Pérez Piñero, J.; López Puig, P. (2015). Construcción y validación de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el ámbito de la salud pública. *Rev Cubana Salud Pública*. 41(4):0-0.
 170. Segredo Pérez A.M. (2016). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Rev Cubana Salud Pública*. 39 (2):385-93.
 171. Segredo Pérez, A.M.; Sánchez González, M.; Casanova González, M.F. (2016). Evaluación del clima organizacional en el Policlínico Universitario "Dr. Mario Muñoz Monroy". *Revista Cubana de Medicina General Integral*. 35(4).
 172. Segura Massó, A.A. (2012). Clima organizacional: un modo eficaz para dirigir los servicios de salud. *Avances en enfermería*. XXX (1):107-113.
 173. Serrano Orellana, B.J.; Portalanza, C.A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*. 5(11):117-125.
 174. Serrate Alfonso, A.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):110-125.
 175. Serrato Martínez, M.C. (2011). Estrategias para mejorar el clima organizacional en la empresa Grupo Latino de Publicidad Colombia Ltda. Trabajo para optar por el título de Administradora de Empresas. Universidad de la Salle, Colombia.
 176. Silveira Luz, 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 presentada en opción al título de Máster en Sistemas de Gestión, Universidad Federal Fluminense, Brasil.
 177. Soltura Laseria, A. (2009). Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización. Tesis presentada en opción

del grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, Cuba.

178. Stoner, J. (1996). Administración (5ª Edición). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
179. Suárez Tamayo, Y. (2014). Diagnóstico del clima organizacional en la Unidad Empresarial de Base Central azucarero Urbano Noris”. Trabajo de Diploma para optar por el título de Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín, Cuba.
180. Tonetto, A.M.; Raya Amazarray, M.; Koller, S.H.; Barbosa Gomes, W. (2008). Psicología organizacional e do trabalho no Brasil: desenvolvimento científico contemporâneo. *Psicologia y Sociedade*. 20(2):155-164.
181. Torres Hidalgo, C. (2010). Gestión del clima laboral. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado del sitio web: www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm
182. Trelles Rodríguez, I. (2004). Comunicación organizacional. Selección de lecturas (2ª Edición). La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
183. Trelles Rodríguez, I. (2010). Comunicación en la empresa cubana: condición indispensable para un mejor desempeño. Compacto de GEPE para Especialidad en Dirección y Gestión Empresarial del CETDIR y GEPE. La Habana, Cuba.
184. Vargas Buitrago, J.J. (2010). Propuesta de mejoramiento del clima laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal. Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración del desarrollo humano y organizacional, Universidad Tecnológica de Pereira.
185. Velázquez Zaldívar, R. (2002). Modelo de mejora continua para la gestión de la seguridad e higiene ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimentaria. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, Cuba.

186. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.(2011). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Aprobado el 18 de abril de 2011.
187. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba.(2016). Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos.
188. Villegas Trujillo, R. (2010). Medición de la gestión humana y gestión del clima organizacional. Paper presented at the IX Reunión sobre administración de recursos humanos de Banca Central. Brasil.
189. Wynia, M.K.; Johnson, M.; Mc Coy, T.P.; Griffin, L.P.; Osborn, C.Y. (2010). Validation of an organizational communication climate assessment toolkit american. *Journal of Medical Quality*. 25(6):436 -443.
190. Zambrano Campoverde, J.; Ramón Pineda, M.Á.; Espinoza Freire, E. (2017). Estudio sobre el clima organizacional en los docentes de la Universidad Técnica de Machala. *Universidad y Sociedad*, 9(2):163-172.

ANEXOS

Anexo 1 a. Variables incluidas en los modelos del clima organizacional

Tabla 1.1. Variables incluidas en los modelos del clima organizacional.

Modelos	Variables incluidas
Forehand y Gilmer (1964)	tamaño de la organización, estructura organizacional, complejidad sistemática de la organización, estilo de liderazgo, orientación de fines
Meyer (1968)	conformidad, responsabilidad, normas, recompensa, claridad organizacional, espíritu de trabajo
Schneider y Bartlett (1968)	apoyo proveniente de la dirección, intereses por los nuevos empleados, conflictos, independencia de los agentes, satisfacción, estructura organizacional
Litwin y Stringer (1968)	estructura organizacional, recompensa, riesgo, apoyo, normas, conflicto, relaciones, cooperación
Friedlander y Margulies (1969)	empeño, obstáculos o trabas, espíritu de trabajo, actitud, acento puesto sobre la producción, confianza, consideración
Pritchard y Karasick (1973)	autonomía, conflicto, cooperación, relaciones sociales, estructura organizacional, recompensa, relación entre rendimiento y remuneración, niveles de ambición en la empresa, estatus, flexibilidad e innovación, centralización, apoyo
Lawler, Hall y Oldham (1974)	competencia, eficacia, responsabilidad, nivel práctico concreto, riesgo, impulsividad
Gavin (1975)	estructura organizacional, obstáculos, recompensa, espíritu de trabajo, confianza y consideración de los administradores, riesgos y desafíos
Sudarsky (1977)	conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad, salario
Steers (1977)	estructura organizacional, refuerzo, centralización del poder, posibilidad de cumplimiento, formación y desarrollo, seguridad contra riesgo, apertura contra rigidez, estatus y moral, reconocimiento y retroalimentación, competencia y flexibilidad

Tabla 1.1. continuación.

Modelos	VARIABLES INCLUIDAS
Kolb (1986)	responsabilidad, recompensas, conformismo, claridad organizacional, calor y apoyo, liderazgo
Koys y Decottis (1991)	autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad, innovación
Álvarez (1995)	claridad organizacional, estructura organizacional, participación, instalaciones, comportamiento sistémico, relación simbiótica, liderazgo, consenso, trabajo gratificante, desarrollo personal, elementos de trabajo, relaciones interpersonales, buen servicio, solución de conflictos, expresión informal positiva, estabilidad laboral, valoración, salario, agilidad, evaluación del desempeño, retroalimentación, selección de personal, inducción e imagen de la organización
Glendon y Stanton, Harrison (1994)	presión del trabajo, investigación de incidentes y desarrollo de procedimientos, adecuación de los procedimientos (normas), comunicación y entrenamiento, relaciones, equipo protector personal, política de seguridad, procedimientos
Ferreira Bispo (2006)	estructura, desafío, recompensas, relaciones, cooperación, identidad, claridad, liderazgo, prestigio, oportunidades de crecimiento, cultura, estabilidad de la empresa, transporte obrero, nivel socio cultural, convivencia familiar, situación financiera familiar, seguridad pública, vida social, fútbol, situación económica y política internacional, nacional y local
Méndez (2006)	objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación, control, de comportamiento, de calidad, de actitudes y creencias, de satisfacción y de información
NC 3000 (2007)	condiciones de bienestar, organización del trabajo, participación de los trabajadores, comunicación institucional, relaciones, capacitación y desarrollo, estímulos morales y materiales, seguridad y salud en el trabajo
Björnberg y Nicholson (2007)	estructura, responsabilidad, motivación, relaciones, cooperación, conflicto, identidad, claridad organizacional, participación, integración, consideración, prestigio, tolerancia, oportunidades de crecimiento, comunicación

Tabla 1.1. continuación.

Modelos	Variables incluidas
Torres Hidalgo (2010)	soporte para lograr calidad, soporte para lograr productividad, organización, sistema de decisiones, sistema de información, competencias, estilo de dirección, funcionamiento organizacional, satisfacción, motivación, cumplimiento de la misión, práctica de los valores
Vargas Buitrago (2010)	aprecio por las ideas del empleado, relaciones con los jefes, entre jefes, entre compañeros y jefes, con el equipo de trabajo, motivación hacia los resultados, riesgos y bienestar, justicia en el trabajo, supervisión y corrección, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, remuneración, sentido de pertenencia, reconocimiento por la labor, estructura y reglas, concertación y participación
Olaz (2013)	estructura organizativa, cultura, organización formal, retribuciones, comunicación, concentración de poder, relaciones interpersonales, conciliación de la vida personal y profesional, contenido de trabajo, motivación, trabajo en equipo, grado de conocimientos, nivel de capacidades y escala de habilidades
Serrato Martínez (2011)	sentido de pertenencia, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, control, comunicación, proceso de cambio
Beltrán Mendoza (2015)	aprecio por las ideas e iniciativas del empleado, relaciones con los jefes, relaciones entre jefes, relación entre compañeros y jefes, relaciones con el equipo de trabajo, motivación hacia los resultados, riesgos y bienestar, justicia en el trabajo, supervisión y corrección, trabajo en equipo, remuneración, sentido de pertenencia, reconocimiento por la labor, concertación y participación, liderazgo, comunicación, satisfacción por los recursos, estructura y reglas
Corporación Eléctrica del Ecuador (2015)	compromiso, comunicación, condiciones de trabajo, contribución a la sociedad, desarrollo y capacitación, dirección, identificación con la institución, misión y filosofía institucional, normas y procedimientos, productividad, recompensas de trabajo, relaciones interpersonales, respecto a las personas, responsabilidad, retos y oportunidades, trabajo en equipo
Elgegren (2015)	liderazgo, innovación, recompensas, confort, toma de decisiones, comunicación, remuneración, conflicto y cooperación, motivación, identidad

Anexo 1 b. Variables incluidas en los instrumentos más usados para el estudio del clima organizacional

Tabla 1.2. Variables incluidas en los instrumentos más usados para el estudio del clima organizacional.

Instrumentos	Autores (año)	Variables incluidas
(OCDQ) Organizational Climate Descriptive Questionnaire	Halpin y Croft (1963)	falta de compromiso, bloqueos, entorpecimiento, molestias, interrupciones en el trabajo, espíritu de cuerpo, amistad, proximidad de los docentes, distanciamiento del director, énfasis en la producción y en los resultados, confianza, consideraciones, respeto del director
Profile of a Organization	Likert (1967)	métodos de mando, motivación, comunicación, influencia e integración, toma de decisiones, fijación de objetivos, control, objetivos de resultados y de perfeccionamiento
(BOCI) Business and Organization Climate Index	Payne y Pheseey (1971)	distancia psicológica del líder, cuestionamiento de la autoridad, igualdad en el trato, participación, libertad de pensamiento, control, orientación al futuro, orientación científico, técnica e intelectual a la tarea
(CES) Classroom Environment Scale	Trickett y Moos (1973)	implicación, orden y organización, control del profesor, afiliación, competitividad, innovación, orientación a la tarea, apoyo del profesor, claridad de las normas
(LEI) Learning Environment Inventory	Anderson y Walberg (1974)	cohesión interna, diversidad, formalidad, velocidad, ambiente, fricción, competitividad, orientación a los objetivos, favoritismo, pandilla, satisfacción, desorganización, dificultad, apatía, democracia
(SES) School Environment Scale	Marjoribanks de Kevin (1980)	contexto regulativo, imaginativo, instructivo, interpersonal
(ICEQ) Individualized Classroom Environment Questionnaire	Fraser (1982)	personalización y diferenciación, participación, independencia, investigación

Tabla 1.2. continuación.

Instrumentos	Autores (año)	Variables incluidas
(IACU) Inventario de Ambiente de Clases Universitarias	Villar (1988)	cohesión, satisfacción, personalización, orientación a la tarea, innovación, evaluación, gestión
(PAE) Percepción Ambiente Escolar	Villa (1992)	libertad de expresión, atracción, rechazo, normas, satisfacción, ambiente estimulante
Questionário de avaliação do clima organizacional de Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA)	Sá Leitão, Guimarães y Azevedo (1998)	estilo de liderazgo, compromiso organizacional, trabajo en equipo, reconocimiento, carga de trabajo, condiciones de bienestar, claridad organizacional, desempeño
(OSCI) Organizational Supervisory Climate Inventory	Claudet y Ellett (1999)	toma de decisiones, autonomía, responsabilidad, claridad organizacional, estructura organizacional, relaciones sociales, auto reflexión
(OHI) Organizational Health Inventory for High Schools	Hoy, Feldman (década '90)	integridad institucional, influencia del director, consideración y respeto, orientación a la tarea y el desempeño, asignación de recursos, moral colectiva, espíritu de cuerpo, cohesión, integración, compañerismo, énfasis académico
Encuesta de clima organizacional	PNUD/ OMS/ OPS (2001)	liderazgo, trabajo en equipo, solución de conflictos, motivación, reconocimiento, responsabilidad, condiciones de bienestar, apoyo, compromiso, participación, involucrarse en el cambio

Tabla 1.2. continuación.

Instrumentos	Autores (año)	VARIABLES INCLUIDAS
IPAO	Gómez (2004)	toma de decisiones, autonomía, responsabilidad, claridad organizacional, estructura organizacional, relaciones sociales, liderazgo, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional
(ESOC) Escala Sistémica de Observación de la Clase	Baeza (2005)	cohesión, flexibilidad, liderazgo, comunicación
(OCM) Organizational Climate Measure	Patterson <u>et al.</u> (2005)	toma de decisiones, autonomía, responsabilidad, claridad organizacional, estructura organizacional, relaciones sociales, liderazgo, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional, relación individuo institución, logística institucional, auto reflexión
MDCO	Reinoso y Araneda (2007)	toma de decisiones, autonomía, responsabilidad, claridad organizacional, estructura organizacional, relaciones sociales, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional, relación individuo institución
NOCT	Merkys et al. (2007)	relaciones sociales, liderazgo, motivación, apertura organizacional, logística institucional, seguridad, conflictos, comunicación, cultura
(C-CLIOU) Cuestionario de Clima Organizacional Universitario	Mujica de González y Pérez de Maldonado (2008)	toma de decisiones, autonomía, responsabilidad, claridad organizacional, estructura organizacional, liderazgo, supervisión
ECO) Escala de clima organizacional	Fernández (2008)	apoyo del jefe y de la organización, recompensa, confort físico, control, presión, cohesión entre colegas
CFK Ltd.	Castillo, Lengua y Pérez (2011)	motivación, relación individuo institución, logística institucional, equidad institucional, apoyo

Tabla 1.2. continuación.

Instrumentos	Autores (año)	Variables incluidas
(ICO) Inventario de Clima Organizacional	Rodríguez <u>et al.</u> (2010)	toma de decisiones, autonomía, responsabilidad, organizacional, relaciones sociales, liderazgo, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional, supervisión, equidad institucional, conflictos, compromiso, involucramiento al cambio
(BSC) Balanced Scorecard	Silva et al. (2011)	toma de decisiones, autonomía, responsabilidad, claridad organizacional, estructura organizacional, relaciones sociales, liderazgo, motivación, sistema de recompensas e incentivos, innovación
Clima GCV	Noriega Bravo y Pría Barros (2011)	toma de decisiones, autonomía, responsabilidad, claridad organizacional, estructura organizacional, liderazgo, motivación

Anexo 2. Agrupación de términos

Tabla 1.3. Agrupación de términos considerados semejantes en esta investigación.

Término utilizado en esta investigación	Términos utilizados por los autores consultados que son considerados en esta investigación como similares o equivalentes
Apoyo	apoyo del profesor, calor y apoyo, apoyo proveniente de la dirección
Ambición	niveles de ambición en la empresa
Autonomía	independencia de los agentes, libertad de pensamiento, independencia
Claridad organizacional	claridad
Compromiso	falta de compromiso, implicación
Conformidad	conformismo
Condiciones de bienestar	recursos materiales y ambiente físico, asignación de recursos, confort físico, elementos de trabajo, instalaciones
Conocimientos y habilidades	grado de conocimientos, nivel de capacidades y escalas de habilidades
Desarrollo de carrera	formación y desarrollo, oportunidades de crecimiento, posibilidades de superación y desarrollo, entrenamiento, capacitación y desarrollo, nivel de capacidades y escala de habilidades, desarrollo personal
Evaluaciones	control, evaluación del desempeño, valoración
Estabilidad	estabilidad laboral, estabilidad de la empresa, estabilidad organizacional
Estructura organizacional	estructura organizativa y diseño del trabajo, organización del trabajo, normas, procedimientos, regulaciones, desarrollo de procedimientos, adecuación de procedimientos (normas), contexto regulativo, instructivo, normas de excelencia, normas y procedimientos, tamaño de la organización, complejidad sistemática de la organización

Tabla 1.3. continuación.

Término utilizado en esta investigación	Términos utilizados por los autores consultados que son considerados en esta investigación como similares o equivalentes
Factores externos	transporte obrero, nivel socio cultural, convivencia familiar, situación financiera familiar, seguridad pública, vida social, futbol, situación económica y política internacional, nacional y local
Identidad	imagen de la organización
Liderazgo	apoyo proveniente de la dirección, centralización, centralización del poder, confianza y consideración de los administradores, estilos de dirección, concentración de poder, distanciamiento del director, métodos de mando, distancia psicológica del líder, influencia del director, dirección, cuestionamiento de la autoridad, supervisión y corrección
Orientación a la tarea o al resultado	acento puesto sobre la producción, nivel práctico concreto, orientación científico, técnica e intelectual a la tarea, orientación a los objetivos, orientación a la tarea y el desempeño, orientación de fines, productividad, buen servicio
Orientación al cambio	innovación, involucrarse en el cambio, proceso de cambio, flexibilidad e innovación, apertura contra la rigidez, aprecio por las ideas e iniciativas del empleado
Participación	participación de los trabajadores, toma de decisiones, centralización del poder, centralización, consenso
Gestión	organización del trabajo, objetivos, fijación de objetivos, objetivos de resultados y de perfeccionamiento, orden y organización, desorganización, planificación y organización, logística empresarial
Recompensas	retribución material y moral, estímulos morales y materiales, retribuciones, reconocimiento, salario, recompensas de trabajo

Tabla 1.3. continuación.

Término utilizado en esta investigación	Términos utilizados por los autores consultados que son considerados en esta investigación como similares o equivalentes
Relaciones sociales	relaciones, cooperación, conflictos, solución de conflictos, consideración, competencia, tolerancia, presión, calor y apoyo, relaciones humanas, presión del trabajo, relaciones interpersonales, amistad, proximidad de los docentes, influencia e integración, igualdad en el trato, cohesión interna, ambiente, fricción, competitividad, favoritismo, pandilla, apatía, contexto interpersonal, atracción, rechazo, consideración y respeto, compañerismo, cohesión entre colegas, relación simbiótica, conflicto y cooperación, respeto a las personas, espíritu de cooperación, espíritu de trabajo, espíritu de cuerpo
Satisfacción laboral	satisfacción, trabajo gratificante
Seguridad y salud en el trabajo	seguridad contra riesgo, política de seguridad, bloqueos, entorpecimiento, molestias, interrupciones en el trabajo
Trabajo en equipo	equipo protector personal
Vida personal y profesional	conciliación de la vida personal y profesional

Anexo 3. Análisis de centralidad de las variables

Tabla 1.4. Análisis de centralidad de las variables estudiadas.

Variables	Degree	Betweenness	Closeness	Harmonic Closeness	Eigenvector	2-Local Eigenvector
Relaciones Sociales	46	107.463	96	46.5	0.237	950
Estructura Organizacional	43	64.509	99	45	0.233	935
Liderazgo	41	53.878	101	44	0.227	915
Recompensas	40	60.126	102	43.5	0.218	880
Participación	38	43.891	104	42.5	0.216	875
Orientación a la Producción o al Resultado	37	52.693	105	42	0.208	846
Seguridad y salud en el trabajo	37	36.55	105	42	0.214	870
Motivación	33	22.139	109	40	0.2	821
Trabajo en equipo	31	21.625	111	39	0.192	788
Comunicación	30	14.145	112	38.5	0.188	775
Claridad organizacional	29	15.224	113	38	0.179	741
Desarrollo de carrera	29	14.724	113	38	0.181	748
Condiciones de bienestar	28	9.772	114	37.5	0.182	758
Orientación al cambio	28	19.213	114	37.5	0.172	715
Responsabilidad	27	9.412	115	37	0.176	733
Satisfacción laboral	27	15.017	115	37	0.168	698
Gestión	24	8.592	118	35.5	0.152	633
Apoyo	24	11.249	118	35.5	0.151	640
Compromiso	24	8.117	118	35.5	0.16	677
Identidad	24	4.672	118	35.5	0.163	683
Ambición	22	2.479	120	34.5	0.155	658
Consideración	21	9.096	121	34	0.138	588
Prestigio	21	2.994	121	34	0.144	611
Autonomía	18	4.96	124	32.5	0.114	486
Estabilidad	18	2.321	124	32.5	0.119	508

Tabla 1.4. continuación.

Variables	Degree	Betweenness	Closeness	Harmonic Closeness	Eigenvector	2-Local Eigenvector
Impulsividad	17	0.221	125	32	0.129	556
Cultura organizacional	17	2.804	125	32	0.113	480
Valores colectivos	16	1.452	126	31.5	0.113	486
Apertura organizacional	16	1.393	126	31.5	0.111	480
Confianza	15	6.673	127	31	0.09	394
Sentido de pertenencia	14	0.133	128	30.5	0.107	468
Integración	14	0.273	128	30.5	0.103	437
Selección e inducción de personal	13	0	129	30	0.092	402
Retroalimentación	13	0	129	30	0.092	402
Desempeño	13	0	129	30	0.092	402
Justicia en el trabajo	13	0	129	30	0.101	445
Estatus	12	0.588	130	29.5	0.085	371
Factores externos	12	0	131	29.333	0.086	373
Autoreflexión	10	0	132	28.5	0.072	314
Refuerzo	9	0	133	28	0.069	310
Conocimientos y habilidades	9	0	133	28	0.065	290
Vida personal y profesional	9	0	133	28	0.065	290
Obtáculos	8	0.6	134	27.5	0.053	244
Conformidad	8	0	135	27.333	0.064	287
Actitudes y creencias	7	0	135	27	0.055	246
Equidad	6	0	136	26.5	0.038	171
Empeño	5	0	137	26	0.028	127

Fuente: Salida del software UCINET (2002).

Anexo 4. Análisis de los modelos de gestión del clima organizacional

Tabla 1.5. Criterios considerados en los modelos de gestión del clima organizacional.

Autores	Criterios considerados					
	Carácter Estratégico	Carácter Sistémico	Indicadores de gestión	Participación y Comunicación	Relación con Desempeño	Relación con Estrategia O.
Silveira Luz (2003)	Se considera la gestión del clima una acción estratégica pues se identifican oportunidades de mejora organizacional	Se muestran como el clima resulta de la interrelación entre las variables consideradas	Se propone un índice de satisfacción general (en %) que relaciona los % de satisfacción de los trabajadores con las variables estudiadas. Este debe ser superior al 40%	No se refiere	No se refiere	Se considera que su gestión produce beneficios relacionados con el logro de los objetivos de la empresa (incremento de la rentabilidad) y de las personas (mejoría de su calidad de vida)
Reddin (2004)	No se refiere	No se refiere	No se refiere	No se refiere	No se refiere	Se considera que su gestión se relaciona con la mejora de la efectividad y con los resultados estratégicos

Tabla 1.5. continuación.

Autores	Criterios considerados					
	Carácter Estratégico	Carácter Sistémico	Indicadores de gestión	Participación y Comunicación	Relación con Desempeño	Relación con Estrategia O.
Bedani (2006)	No se refiere	Se considera la naturaleza interdependiente de las variables estudiadas y el efecto multiplicador de los cambios en otras, luego de realizadas las acciones	No se refiere	No se refiere	No se refiere	No se refiere
Mujica de González y Pérez de Maldonado (2007)	No se refiere	Se considera la relación entre el clima de las áreas y el de la organización	Se refiere la necesidad de medir el impacto de la gestión del clima mediante un indicador que monitoree el desempeño del personal, su rendimiento, compromiso y productividad, pero no se muestra ninguno	No se refiere	Se relaciona con el desempeño individual (Se considera la gestión del clima asociada al aumento de la calidad y productividad en el trabajo)	No se refiere

Tabla 1.5. continuación.

Autores	Criterios considerados					
	Carácter Estratégico	Carácter Sistémico	Indicadores de gestión	Participación y Comunicación	Relación con Desempeño	Relación con Estrategia O.
Torres Hidalgo (2010)	No se refiere	Se declara el enfoque sistémico como resultado de la interrelación entre variables estudiadas	Se destaca la necesidad de establecer un indicador para medir el clima de la organización, pero no se muestra ninguno	Se reconoce la importancia de la comunicación	Se considera que su gestión se relaciona con el desempeño y comportamiento de la organización	Se considera que su gestión se relaciona con la estrategia organizacional
Vargas Buitrago (2010)	No se refiere	No se refiere	No se refiere	No se refiere	No se refiere	No se refiere
Villegas Trujillo (2010)	No se refiere	No se refiere	Se consideran indicadores para evaluar el impacto de algunas variables seleccionadas en la encuesta de clima, pero no se muestra ninguno	No se refiere	No se refiere	Se considera en la planificación estratégica de la organización, un objetivo estratégico: el logro de un buen clima organizacional

Tabla 1.5. continuación.

Autores	Criterios considerados					
	Carácter Estratégico	Carácter Sistémico	Indicadores de gestión	Participación y Comunicación	Relación con Desempeño	Relación con Est.O.
Serrato Martínez (2011)	Se identifican metas Se considera la importancia del liderazgo Se considera importante adaptación al cambio	No se refiere	No se refiere	Se facilita la participación de los implicados Se reconoce la importancia de la comunicación	Se considera que su gestión repercute en el desempeño y comportamiento laboral	No se refiere
DNSCGC (2012)	Se considera la definición de indicadores, objetivos y metas de gestión Se considera la importancia del liderazgo	Se compone de los climas particulares de los subsistemas de la organización Se identifican las variables predictivas sobre las que se debe trabajar	Se refiere la importancia de contar con indicadores de gestión institucional asociados a los resultados de procesos sistemáticos de medición del clima y de la implementación de planes de mejora, pero no se muestran cuales podrían ser, incluso se considera que no es requisito tenerlos definidos al iniciar las acciones de gestión del clima	Se facilita la participación de los implicados	No se refiere	Se relaciona con la estrategia organizacional Se asocia a la implementación de los planes

Tabla 1.5. continuación.

Autores	Criterios considerados					
	Carácter Estratégico	Carácter Sistémico	Indicadores de gestión	Participación y Comunicación	Relación con Desempeño	Relación con Estrategia O.
Sánchez Silvera, et al. (2012)	No se refiere	No se refiere	No se refiere	No se refiere	Se considera que su gestión se relaciona con el desempeño laboral	No se refiere
Calviño (2014)	Se considera la importancia del liderazgo	Se reconoce la importancia de gestionar el clima de las áreas Se considera al clima como resultado de la interrelación entre variables pre establecidas	No se refiere	Se facilita la participación de los implicados Se reconoce la importancia de la comunicación	No se refiere	Se considera que su gestión produce beneficios asociados a los resultados de la organización (crecimiento de la producción, de la eficiencia y de la calidad) y asociados a la salud y bienestar de los trabajadores
Anaya Gamarra y Paredes Rivera (2015)	Se considera la importancia del liderazgo Se considera importante favorecer el aprendizaje de los trabajadores	No se refiere	Se destaca la necesidad de establecer un indicador para medir el clima, pero no se muestra ninguno	Se considera importante la participación de los trabajadores	No se refiere	Se considera al clima como un componente de la gestión estratégica de los RH. y su mejora alineado con los objetivos institucionales de la empresa

Tabla 1.5. continuación.

Autores	Criterios considerados					
	Carácter Estratégico	Carácter Sistémico	Indicadores de gestión	Participación y Comunicación	Relación con Desempeño	Relación con Estrategia O.
Beltrán Mendoza (2015)	Se considera la importancia del liderazgo Se considera importante favorecer el aprendizaje de los trabajadores	Se reconoce la importancia de gestionar el clima de las áreas	No se refiere	Se reconoce la importancia de la comunicación	No se refiere	No se refiere
Corporación Eléctrica del Ecuador (2015)	Se considera metas para determinar acciones de mejora	No se refiere	Se identifica un indicador de satisfacción del clima laboral (ISCL), pero no se muestra integración entre la medición y mejora	No se refiere	No se refiere	No se refiere
Elgegren (2015)	No se refiere	No se refiere	No se refiere	No se refiere, a pesar de que basa la intervención en talleres sustentados en la Psicología de la Gestalt de Perls y la Logoterapia de Viktor Frankl	No se refiere	No se refiere

Anexo 5a. Selección de expertos

Encuesta aplicada para determinar el coeficiente de competencia del experto

Nombre y apellidos: _____

Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado respecto “**clima organizacional**”. que previsiblemente debe servir para la mejorar la gestión organizacional.

Necesitamos antes de realizarle la consulta correspondiente, como parte del método empírico de investigación “consulta a expertos”, determinar su coeficiente de competencia en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que realizaremos. Por esta razón le rogamos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva que le sea posible.

Instrucciones:

1.- Marque con una cruz (X), en la tabla siguiente, el valor que se corresponde con el grado de conocimientos que usted posee sobre el tema “**clima organizacional**”. Considere que la escala que le presentamos es ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde 0 hasta 10.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2.- Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación, ha tenido en su conocimiento sobre el “**clima organizacional**”. Para ello marque con una cruz (X), según corresponda, en **A** (alto), **M** (medio) o **B** (bajo).

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada fuente		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia práctica			
Trabajo con autores nacionales			
Trabajo con autores extranjeros			
El conocimiento del estado del arte en Cuba			
El conocimiento del estado del arte en el extranjero			

Muchas gracias

Anexo 5b. Selección de expertos

Tabla 2.1. Determinación del coeficiente de competencia de los expertos.

Experto	Kc	Ka	K	Experto	Kc	Ka	K
1	0.8	1.0	0.90	17	0.7	0.9	0.80
2	0.8	0.8	0.80	18	0.8	0.8	0.80
3	0.7	0.9	0.80	19	1.0	0.9	0.95
4	0.9	1.0	0.95	20	0.9	0.8	0.85
5	1.0	0.9	0.95	21	0.8	0.8	0.80
6	0.9	0.8	0.85	22	0.8	0.8	0.80
7	0.8	0.8	0.80	23	0.7	0.9	0.80
8	0.8	0.8	0.80	24	0.9	0.7	0.80
9	0.8	0.8	0.80	25	0.8	0.8	0.80
10	0.9	0.7	0.80	26	0.8	1.0	0.90
11	0.8	0.8	0.80	27	0.8	0.8	0.80
12	0.7	0.9	0.80	28	0.9	0.7	0.80
13	0.8	0.8	0.80	29	0.8	0.8	0.80
14	0.8	0.8	0.80	30	0.9	1.0	0.95
15	0.8	0.8	0.80	31	0.7	0.9	0.80
16	0.7	0.9	0.80	32	0.8	0.8	0.80
K							0.83

Leyenda:

Kc: es el coeficiente de conocimiento o grado de conocimiento del experto del tema sobre la base de su autovaloración en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1

Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación del criterio del experto, determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados

K: es el coeficiente de competencia del experto que se calcula: $K = 1/2 (Kc + Ka)$

- Si $0.8 \leq K \leq 1$, el coeficiente de competencia del experto es alto
- Si $0.5 \leq K < 0.8$, el coeficiente de competencia del experto es medio
- Si $K < 0.5$, el coeficiente de competencia del experto es bajo.

Anexo 6a. Identificación de variables por expertos

Cuestionarios a expertos en cada ronda

Ronda 1

Estimado experto:

A partir de la revisión de la literatura consultada y los análisis teóricos realizados por usted, se presentan un grupo de variables con el fin de que identifique aquellas que mayor incidencia tienen en la creación y mantenimiento de un determinado clima organizacional.

Instrucciones: Por favor marque con una X aquellas que usted considera que se deben incluir. Si considera que existe alguna otra no descrita en este cuestionario, por favor agréguela al final del mismo.

Muchas gracias por su valioso criterio.

No.	Variables identificadas teóricamente	Variables consideradas por el experto
1	Relaciones sociales	
2	Liderazgo	
3	Recompensas	
4	Estructura organizacional	
5	Orientación a la tarea o resultado	
6	Desarrollo de carrera	
7	Claridad organizacional	
8	Motivación	
9	Apoyo	
10	Satisfacción laboral	
11	Planificación y organización	
12	Normas	
13	Responsabilidad	
14	Participación	
15	Trabajo en equipo	
16	Compromiso	
17	Condiciones de bienestar	
18	Status o prestigio	
19	Comunicación	
20	Orientación al cambio	
21	Seguridad y salud en el trabajo	
22	Evaluaciones	
23	Autonomía	
24	Cultura organizacional	

No.	VARIABLES IDENTIFICADAS TEÓRICAMENTE	VARIABLES CONSIDERADAS POR EL EXPERTO
25	Desempeño	
26	Desafío	
27	Riesgos	
28	Contenido de trabajo	
29	Valores	
30	Vida personal y profesional	
31	Estabilidad organizacional	
32	Factores externos	
33	Obstáculo	
34	Identidad	
35	Conformidad	
36	Ambición	
37	Moral	
38	Integridad	
39	Personalización	
40	Actitud	
41	Eficacia	
42	Impulsividad	
43	Equidad	
44	Tamaño organizacional	
45	Complejidad organizacional	
46	Retroalimentación	
47	Refuerzo	
48	Contexto imaginativo	

Anexo 6a. Identificación de variables por expertos (continuación...)

Ronda 2

Estimado experto:

¿Considera que son estas las variables que mayor incidencia tienen en la creación y mantenimiento de un determinado clima organizacional?

Instrucciones: Por favor marque con una X aquellas con las que está de acuerdo. Si considera que exista alguna otra no descrita en este cuestionario, por favor agréguela al final del mismo.

Muchas gracias por su valioso criterio.

No.	Variables identificadas teóricamente	Importancia de las variables
1	Relaciones sociales	
2	Liderazgo	
3	Recompensas	
4	Estructura organizacional	
5	Desarrollo de carrera	
6	Claridad organizacional	
7	Apoyo	
8	Participación	
9	Trabajo en equipo	
10	Compromiso	
11	Condiciones de bienestar	
12	Comunicación	
13	Orientación al cambio	
14	Seguridad y salud en el trabajo	
15	Evaluaciones	

Anexo 6a. Identificación de variables por expertos (continuación...)

Ronda 3

Estimado experto:

A continuación se muestran las variables consideradas como las de mayor influencia en la creación y mantenimiento de un determinado clima organizacional.

Instrucciones: Asígnele un valor a cada una según considere la importancia que ellas tienen en el clima organizacional. Distribuya un (1) punto entre todas las variables. El mayor valor se lo asigna a la que considere la variable de mayor importancia y el menor valor a la de menor importancia.

No.	Variables identificadas teóricamente	Importancia de la variable
1	Relaciones sociales	
2	Liderazgo	
3	Recompensas	
4	Estructura organizacional	
5	Desarrollo de carrera	
6	Claridad organizacional	
7	Apoyo	
8	Participación	
9	Trabajo en equipo	
10	Compromiso	
11	Condiciones de bienestar	
12	Comunicación	
13	Orientación al cambio	
14	Seguridad y salud en el trabajo	
15	Evaluaciones	

Muchas gracias por su valioso criterio

Anexo 6a. Identificación de variables por expertos (continuación...)

Tabla 2.2. Identificación de variables por expertos.

No	Variables identificadas teóricamente	% de expertos que reconocen la incidencia de la variable		Importancia de la variable
		Ronda 1	Ronda 2	Ronda 3
1	Relaciones sociales	100	100	0.100
2	Liderazgo	100	100	0.150
3	Recompensas	80	100	0.086
4	Estructura organizacional	96.6	100	0.040
5	Orientación a la tarea o resultado	46.6		
6	Desarrollo de carrera	93.3	93.3	0.040
7	Claridad organizacional	100	100	0.086
8	Motivación	43.3	(16.6)	
9	Apoyo	80.0	86.6	0.040
10	Planificación y organización	23.3		
11	Normas	66.6	(46.6)	
12	Responsabilidad	33.3		
13	Participación	90.0	100	0.086
14	Trabajo en equipo	80.0	83.3	0.040
15	Compromiso	76.6	93.3	0.040
16	Condiciones de bienestar	100	100	0.086
17	Status o prestigio	23.3		
18	Comunicación	100	100	0.086
19	Orientación al cambio	86.6	90.0	0.040
20	Seguridad y salud en el trabajo	90.0	100	0.040
21	Sistema de Evaluaciones	86.6	96.6	0.040
22	Autonomía	26.6		
23	Desempeño	56.6	70.0	
24	Desafío	36.6		
25	Riesgos	6.6		
26	Contenido de trabajo	23.3		
27	Valores	13.3		
28	Vida personal y profesional	16.6		
29	Estabilidad organizacional	16.0		
30	Factores externos	23.3		
31	Obstáculo	0		

Anexo 6a. Identificación de variables por expertos (continuación...)

No	Variables identificadas teóricamente	% de expertos que reconocen la incidencia de la variable		Importancia de la variable
		Ronda 1	Ronda 2	Ronda 3
32	Identidad	16.6		
33	Conformidad	0		
34	Ambición	0		
35	Moral	0		
36	Integridad	0		
37	Personalización	0		
38	Actitud	6.6		
39	Eficacia	0		
40	Impulsividad	10.0		
41	Equidad	10.0		
42	Tamaño organizacional	46.6		
43	Complejidad organizacional	46.6		
44	Retroalimentación	13.3		
45	Refuerzo	13.3		
46	Contexto imaginativo	0		

Anexo 6b. Concordancia entre expertos

Ronda 1

Estadísticos de contraste

N	32
W de Kendall(a)	,654
Chi-cuadrado	883,435
GI	45
Sig. asintót.	,000

a Coeficiente de concordancia de Kendall

Fuente: Salida del paquete estadístico SPSS versión 20.0 (2011)

Ronda 2

Estadísticos de contraste

N	32
W de Kendall(a)	,903
Chi-cuadrado	1219,235
GI	45
Sig. asintót.	,000

a Coeficiente de concordancia de Kendall

Fuente: Salida del paquete estadístico SPSS versión 20.0 (2011)

Anexo 7a. Cuestionario de clima organizacional

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

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

Instrucciones:

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

1: No estoy de acuerdo con la afirmación

2: Estoy muy poco de acuerdo con la afirmación

3: Estoy algo de acuerdo con la afirmación

4: Estoy bastante de acuerdo con la afirmación

5: Estoy totalmente de acuerdo con la afirmación

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

No	Afirmaciones	1	2	3	4	5
9	Al tomar cualquier decisión rutinaria no tengo que consultarla con mi jefe					
10	Los trabajadores contamos con los recursos necesarios para realizar el trabajo					
11	Contamos con los medios adecuados de seguridad y protección en el puesto de trabajo					
12	Los trabajadores mejor preparados han llegado a ocupar puestos importantes en la organización					
13	Las recompensas obtenidas por nuestro trabajo nos estimulan a hacer mejor las cosas					
14	Las evaluaciones que realiza mi jefe, reflejan mi desempeño en el trabajo					
15	Los directivos de mi empresa saben manejar las dificultades que generan los cambios que enfrenta nuestra organización					
16	Existe cooperación entre todos los compañeros de mi departamento					
17	Mi jefe favorece las buenas relaciones entre los compañeros del departamento					
18	La comunicación entre los compañeros de mi departamento es buena					
19	Los compañeros de mi equipo se apoyan mutuamente en el trabajo					
20	Todos estamos comprometidos con la calidad de los productos y servicios que ofrecemos					
21	Tengo claridad de las tareas que debo cumplir para lograr el éxito de mi empresa					
22	Los trabajadores participamos en la confección del plan de trabajo individual					
23	Los resultados del trabajo del grupo dependen del esfuerzo conjunto de todos					
24	Las normas y procedimientos establecidos en mi organización son flexibles					
25	Las instalaciones de mi centro tienen la calidad y el confort necesario para realizar nuestro trabajo					
26	Me siento seguro en mi puesto de trabajo porque sé que no me van a despedir					
27	Mi organización me brinda oportunidades de superación y actualización profesional					

No	Afirmaciones	1	2	3	4	5
28	Los estímulos que he recibido son el resultado de mi buen desempeño					
29	Mi jefe es justo al evaluarnos a todos en el departamento					
30	Somos una empresa que se adapta con facilidad a los cambios					
31	Existen tantos conflictos entre los diferentes departamentos, que no nos permiten ponernos de acuerdo					
32	Mi jefe tiene la experiencia suficiente en el trabajo para enfrentar diversas situaciones					
33	Existen problemas de comunicación entre los compañeros de los diferentes departamentos de la organización					
34	Siento el apoyo de mi centro al realizar mi trabajo					
35	Me siento comprometido con mi organización a mantener el prestigio logrado					
36	Tengo claridad de cómo contribuyó a lograr el éxito de mi departamento					
37	Se estimula la participación de los empleados en asuntos importantes de la organización					
38	Los compañeros de mi equipo se estimulan y ayudan al trabajar					
39	Mi jefe es flexible al distribuir las tareas entre todos					
40	Mi centro garantiza buenas condiciones laborales a sus trabajadores					
41	Todos nos ocupamos de prevenir los accidentes de trabajo					
42	La organización estimula y valoriza el crecimiento profesional de sus empleados					
43	En mi centro de trabajo se reconoce oportunamente la buena labor de los trabajadores					
44	Mi jefe es imparcial al evaluarnos a todos					
45	Estamos preparados para enfrentar los cambios de manera inmediata					

Complete estos Datos Generales

Departamento:

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

Anexo 7b. Cuestionario de clima organizacional

Tabla 2.3. Relación entre variables y preguntas.

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

Nota: Las preguntas 2, 31, 33 se codifican con la escala invertida, pues su redacción es negativa.

Anexo 8. Lista de chequeo para la caracterización de la organización

- ¿La organización tiene definida su estrategia para el actual período?
- ¿Tiene definida la misión? ¿Cuál es?
- ¿Tiene definida la visión? ¿Cuál es?
- ¿Tiene definido los valores compartidos? ¿Cuáles son?
- ¿Tiene definido los objetivos estratégicos? ¿Cuáles son?
- ¿Se conocen y analizan las características de la fuerza de trabajo?
- ¿Cuál es la composición según el sexo?
- ¿Cuál es la composición según la edad?
- ¿Cuál es la composición según la categoría ocupacional?
- ¿Cuál es la composición según el nivel de escolaridad?
- ¿Cuál es la composición según la antigüedad en el centro?
- ¿Está reglamentado el proceso de evaluación del desempeño
- ¿Para realizar evaluación del desempeño individual se considera el Reglamento de evaluación del desempeño individual?
- ¿Cuáles son los objetivos?
- ¿Cuáles son los métodos utilizados para evaluar el desempeño individual en la organización estudiada?
- ¿El proceso de evaluación del desempeño se realiza según lo reglamentado?

Anexo 9. Plan de acción para la organización

Tabla 3.10. Plan de acción para las metas de la organización.

Metas organizacionales	Acciones	Responsables
Mejorar las Condiciones de bienestar	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de un nuevo inmueble con reparación capital para incrementar la calidad y confort de las instalaciones • Mejorar facilidades a los trabajadores: <ul style="list-style-type: none"> ○ Entrega del módulo de ropa de presencia y calzado a todos los trabajadores ○ Adquisición de una guagua para el transporte obrero ○ Mejora de la alimentación de los obreros • Completar los recursos necesarios a los trabajadores para realizar sus tareas 	Director General y Jefe de Logística
Incrementar la flexibilidad en la ejecución de normas, procesos procedimientos y tareas	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un estudio de cómo la pertinencia de la actual estructura organizativa y sugerir propuesta de su adecuación para el tránsito de sucursal a empresa • Valorar con los trabajadores posibilidades de flexibilización de procedimientos y normas en la ejecución y distribución de las tareas 	Jefe de recursos humanos y Jefes de áreas
Potenciar un liderazgo que facilite el logro de estas metas	<ul style="list-style-type: none"> • Definir y controlar actividades de superación profesional en temas relacionados con técnicas de dirección, para los jefes de todas las áreas • Evaluar si se cumple el plan de desarrollo individual de cuadros y reservas según lo previsto • Concluir la Maestría en Dirección los directivos matriculados • Evaluar el impacto de la preparación y superación de cuadros y reservas a partir de los resultados en su trabajo y del cumplimiento de sus funciones 	Director General, de Recursos humanos y Jefes de áreas

Tabla 3.10. continuación.

Metas organizacionales	Acciones	Responsables
Mejorar las relaciones sociales entre áreas	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar actividades recreativas, deportivas, emulativas para estimular las relaciones amistosas entre compañeros de todas las áreas y el aporte de sus talentos, crecer como personas y profesionales y obtener mejoras productivas. 	Jefe de recursos humanos y Jefes de áreas
Mejorar el sistema de recompensas	<ul style="list-style-type: none"> • Perfeccionar el actual sistema de recompensas tanto moral como material para lograr mayor justeza y oportunidad y estimular los comportamientos deseados en los trabajadores, a partir del criterio de estos • Perfeccionar las vías de estimulación a los trabajadores según resultados alcanzados • Evaluar con la Dirección de la OSDE, realizar modificaciones en el pago por resultados a los trabajadores del área de Saneamiento ambiental (pago a destajo) 	Dirección y especialistas de Recursos humanos y Jefes de áreas
Perfeccionar las estrategias de prevención y control de accidentes laborales y seguridad y salud en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un estudio del sistema de seguridad y salud del trabajo, para evaluar con profundidad los riesgos de cada área y niveles de afectación a la salud de los trabajadores y determinar las causas que en ello inciden • Coordinar con Policlínico “Pedro del Toro” para que durante las semanas de extracción de la toxina de los escorpiones este presente un facultativo médico con equipamiento necesario para realizar primeros auxilios • Coordinar la presencia de un transporte para emergencias médicas durante las semanas de extracción de la toxina de los escorpiones • Realizar pruebas a los trabajadores del área de Saneamiento ambiental para evaluar el nivel de toxicidad, por trabajar de forma directa con productos químicos agresivos • Completar la cantidad de medios de protección individual necesarios para desarrollar la actividad y exigir por su uso adecuado. 	Dirección de recursos humanos y jefes de áreas

Anexo 9b. Plan de acción para las áreas

Tabla 3.11. Plan de acción para las metas de las áreas.

Metas de las áreas	Acciones	Responsables
Incrementar los niveles de participación de los trabajadores en la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar los espacios de participación de los trabajadores • Estimular la búsqueda de oportunidades y la solución de los problemas que se presentan en las áreas 	Jefes de áreas
Propiciar mayores niveles de apoyo a los trabajadores para el cumplimiento de sus metas	<ul style="list-style-type: none"> • Valorar con los jefes de áreas cómo mejorar o crear nuevas vías para propiciar el apoyo necesario a los trabajadores durante el cumplimiento de sus tareas • Establecer mecanismos para apoyar a los trabajadores en sus problemas personales 	Jefes de áreas
Ampliar la claridad de los trabajadores de como contribuyen al logro de los resultados de la organización y su área	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilizar en diferentes medios la misión, visión y objetivos de la organización (poster, chat interno, murales, otros) • Presentar en matutinos, chequeos de emulación, pancartas informativas y en otros medios de comunicación, el cumplimiento de los planes de producción de las áreas y la organización 	Jefes de áreas
Potenciar el desarrollo de carrera	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar las oportunidades de capacitar y actualizar a los trabajadores a partir del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje (DNA) individual • Respetar y dar oportunidades a los trabajadores para su desarrollo profesional 	Jefes de áreas
Incrementar el estímulo a la innovación y creatividad de los trabajadores para potenciar cambios e innovaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar el desarrollo de investigaciones y aplicar las que se realizan 	

Anexo 10a. Valoración del modelo y procedimiento propuesto

Cuestionario a expertos

Estimado experto:

Se hace necesario realizar una evaluación del modelo y procedimiento propuesto para la gestión estratégica del clima organizacional, sería de mucha utilidad contar con su opinión, lo que posibilitará su perfeccionamiento.

Instrucciones:

A continuación se relacionan una serie de preguntas con el fin de que usted refiera cómo evalúa los criterios que se relacionan, a partir de la escala de valores: muy adecuado (MA), adecuado (A), poco adecuado (PA) y no adecuado (NA).

Muchas gracias por su valioso criterio.

No	Preguntas	MA	A	PA	NA
1	La concepción teórica que sustenta el modelo				
2	La utilización del enfoque estratégico				
3	La utilización del enfoque sistémico				
4	La estructura del modelo				
5	La estructura del procedimiento				
6	La coherencia entre el modelo y el procedimiento				
7	Los indicadores que se proponen				
8	La factibilidad de la propuesta				
9	La pertinencia de la propuesta				
10	La flexibilidad de la propuesta				
11	¿Soluciona el modelo las insuficiencias de partida de la investigación?				
12	¿La propuesta soluciona el problema científico planteado?				

Anexo 10b. Valoración del modelo y procedimiento propuesto

Tabla 3.24. Valoración de la tecnología según los expertos, expresada en %.

No	Preguntas	MA	A	PA	NA
1	La concepción teórica que sustenta el modelo	92.3	7.7		
2	La utilización del enfoque estratégico	92.3	7.7		
3	La utilización del enfoque sistémico	84.6	15.4		
4	La estructura del modelo	100			
5	La estructura del procedimiento	100			
6	La coherencia entre el modelo y el procedimiento	100			
7	Los indicadores que se proponen	92.3	7.7		
8	La factibilidad de la propuesta	100			
9	La pertinencia de la propuesta	100			
10	La flexibilidad de la propuesta	100			
11	¿Soluciona el modelo las insuficiencias de partida de la investigación?	100			
12	¿La propuesta soluciona el problema científico planteado?	92.3	7.7		