



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898473*

RFC: AT1120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

Año: VI Número: 1 Artículo no.:52 Período: 1ro de septiembre al 31 de diciembre del 2018.

TÍTULO: Contribución de la gestión del clima organizacional al fomento de valores organizacionales y al logro del desempeño individual. Examen de un caso de estudio.

AUTORA:

1. Máster. Beatriz Pupo Guisado.

RESUMEN: El objetivo del trabajo es diseñar e implementar un procedimiento para la gestión del clima organizacional con un enfoque estratégico y sistémico, que contribuya al fomento de los valores organizacionales y al logro del desempeño individual esperado. Como resultados de la investigación se obtienen un conjunto de herramientas para calcular indicadores de gestión del clima y comprobar cuánto se avanza en dicha gestión, identificar y desarrollar prioridades de trabajo, metas y acciones para la mejora del clima, y con ello fomentar los valores organizacionales y contribuir al logro del desempeño individual esperado. Con la implementación del procedimiento en una empresa del Grupo Empresarial Labiofam, se evaluó su efectividad al lograr mejoras en los indicadores luego de aplicadas acciones de mejora.

PALABRAS CLAVES: gestión, clima organizacional, valores, desempeño individual.

TITLE: Contribution to the management of the organizational climate for the fomentation of organizational moral values and to the achievement of the individual performance. Exam of a case study.

ABSTRACT: The objective of the paper is to design and implement a procedure for organizational climate management with a strategic and systemic approach, which contributes to the promotion of organizational values and the achievement of expected individual performance. As a result of the research, we obtain a set of tools to calculate climate management indicators and check how much progress is made in this management, identify and develop work priorities, goals and actions to improve the climate, and thereby, promote organizational values and contribute to the achievement of the expected individual performance. With the implementation of the procedure in a company of the Labiofam Business Group, its effectiveness was evaluated by achieving improvements in the indicators after applied improvement actions.

KEY WORDS: management, organizational climate, moral values, individual performance.

INTRODUCCIÓN.

Muchas organizaciones, preocupadas por elevar su productividad en un entorno cada vez más competitivo y dinámico, exigen a sus empleados competencias tanto cognitivas como volitivas necesarias para el logro de las metas organizacionales. En las primeras se incluyen los conocimientos y habilidades que posee el trabajador y en las segundas, sus valores, grado de motivación y de compromiso, convirtiéndose ello en importante ventaja competitiva. Es por esto, que se torna un proceso estratégico, la adquisición, formación y retención de empleados con tales competencias.

Asociado a ello, 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, comportamientos, valores y desempeño individual de los trabajadores, pero no solo se vuelve necesario su entendimiento o pronóstico, sino también su gestión en función de lograr empleados satisfechos capaces de generar clientes leales

¹ También llamado clima laboral, ambiente laboral u organizacional.

que garanticen la sostenibilidad y competitividad de la organización.

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 o dimensiones 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 et al., 2015, Ellegren, 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, 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).

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).

Entre ellos 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 importancia y utilidad del uso de indicadores de gestión; sin embargo, no muestran el instrumental metodológico necesario para lograr la integración entre los resultados de la medición y la mejora, o para evidenciar cómo la proyección e implementación de metas y acciones relacionadas con el clima, puede favorecer el desarrollo del capital humano, el fomento de los valores que promueve la organización y el logro de sus objetivos.

García y Dolan (1997) refieren que los valores organizacionales emergen en el clima organizacional, posición que se comparte en esta investigación. De igual forma, plantean que en las propuestas donde se sistematiza la dirección por valores, se concuerda en tres fases, la clarificación del objetivo y los valores de la organización, su comunicación y alineación con las prácticas organizativas.

Para estos autores, es necesario consensuar participativamente los valores finales de la empresa (visión y misión) y los valores instrumentales o reglas del juego con un alto valor motivacional para todos los grupos de interés de la organización. También realizar acciones de comunicación y de formación de dichos valores, a partir del análisis de las estructuras organizativas, los procesos de trabajo y las políticas de Gestión de Recursos Humanos; aspectos que se tienen en cuenta en la propuesta que se presenta en esta investigación.

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 en el país 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 está derogada, constituye 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 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, Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, 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 cubano; sin embargo, a pesar de estipular la necesidad de lograr y mantener tal clima, aún no se logra que las organizaciones cubanas lo estudien o gestionen de forma intencionada y sistemática, o lo vinculen con el fomento de los valores compartidos en la organización.

En correspondencia con lo antes expuesto y con el fin de aportar a las investigaciones sobre el tema, el propósito de este trabajo es desarrollar un procedimiento para la gestión del clima organizacional con enfoque estratégico y sistémico, que fomente los valores organizacionales en los trabajadores y contribuya al logro del desempeño individual de estos.

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.

³ Término utilizado en la norma.

⁴ Término utilizado en el decreto.

Para la aplicación del procedimiento se toma como caso de estudio una entidad del Grupo Empresarial Labiofam, donde se demuestra la factibilidad y pertinencia del mismo en su implementación. Como resultado se logra el incremento de la participación y la comunicación de los implicados en dicha gestión, se fomentan los valores organizacionales, se facilita la toma de decisiones, lo que condiciona mayor preparación, motivación y compromiso de directivos y trabajadores.

DESARROLLO.

Procedimiento propuesto.

En la Figura 1, se presenta el procedimiento para la gestión del clima organizacional. Este tiene como objetivo general dotar a la organización de una herramienta para gestionar el clima. En él se incluye un indicador de gestión del clima de las áreas y de la organización que permite comprobar cuanto se avanza en su gestión. También otras herramientas para identificar y desarrollar prioridades de trabajo, metas y acciones que contribuyan al fomento de los valores organizacionales y al logro del desempeño de los trabajadores.

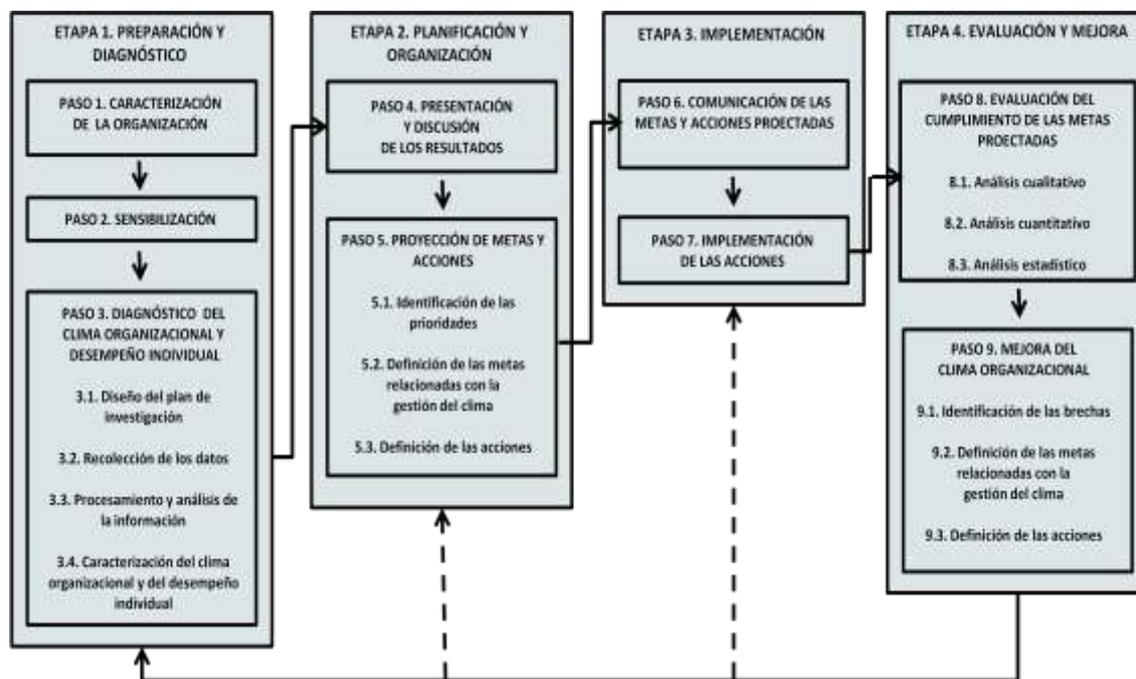


Figura 1. Procedimiento general para la gestión del clima organizacional.

A continuación se describen las etapas y pasos de la propuesta.

La Etapa 1: Preparación y diagnóstico. Esta tiene como 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, diagnosticar el clima y el desempeño individual de las áreas y de la organización.

Paso 1. Caracterización de la organización. Aquí se parte del diseño de su estrategia, donde se consideran la misión, la visión, los valores compartidos, los objetivos y las estrategias. En la caracterización del capital humano, se identifican cinco variables fundamentales: el sexo, la edad, la categoría ocupacional, el nivel de escolaridad y la antigüedad en el centro, según el criterio de Velázquez Zaldívar (2002). También se analizan los objetivos y métodos utilizados para evaluar el desempeño individual en la organización estudiada.

Paso 2. Sensibilización. Se busca que directivos y trabajadores se familiaricen con el estudio y la gestión del clima, creando en ellos la necesidad de cambio. Es necesario lograr el involucramiento de los implicados para alcanzar resultados satisfactorios, por lo que se deben realizar reuniones entre investigadores, directivos y especialistas donde se haga evidente la necesidad de cambio, se explique el alcance, objetivos, beneficios del estudio y de la gestión, se fomenten los valores organizacionales, se definan las funciones de cada parte y las expectativas acerca de los resultados e impacto esperado.

Paso 3. Diagnóstico del clima organizacional y del desempeño individual. Se propone un procedimiento específico que se subdivide de la forma siguiente:

Paso 3.1. Diseño del plan de investigación. Aquí se define el objetivo de la investigación, los métodos e instrumentos a utilizar y la muestra. Para la evaluación del clima organizacional, se propone utilizar un cuestionario creado y validado en esta investigación, donde 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.

Las variables incluidas en el factor grupal son las relaciones sociales, liderazgo, comunicación, apoyo, compromiso, claridad organizacional, participación y trabajo en equipo. Las incluidas en el factor organizacional son la estructura organizacional, condiciones de bienestar, seguridad y salud en el trabajo, desarrollo de carrera, sistema de evaluación, sistema de recompensas y orientación al cambio.

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. Se entiende por estratos a las diferentes áreas que funcionan como subsistemas al interior de la organización. Para la selección de la muestra en cada estrato se aplica un muestreo aleatorio simple y la suma de estas forman la muestra total.

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.

Paso 3.2. Recolección de los datos. Se realiza el trabajo de campo, que incluye la difusión, llenado y recogida del instrumento diseñado a la muestra seleccionada y de los datos relacionados con el desempeño.

Paso 3.3. Procesamiento y análisis de la información. Se procesan y analizan los datos recolectados. En el caso del clima, se consideran las medianas de cada una de las variables incluidas en los factores grupal y organizacional, utilizando la escala siguiente: 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), utilizando para ello las expresiones de cálculo siguientes:

$$CA_n = \frac{\sum_{i=1}^{15} (EV_i \cdot XPV_i)}{VM_{\text{áx}} EV_i} \times 100, \text{ donde:}$$

CA_n : clima del área n. PV_i : importancia de la variable i según el criterio de expertos.

$VMáxEV_i$: valor máximo de las medianas de las variables

$$CO = \frac{\sum_{i=1}^n CA_n}{n}, \text{ donde:}$$

CO : clima de la organización. CA_n : clima del área n. n : cantidad de áreas.

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

En el caso del 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), utilizando para ello las expresiones de cálculo siguientes:

$$DIA_n = \frac{\sum_{i=1}^m EDIm}{TTn}, \text{ donde:}$$

DIA_n : desempeño individual del área n. $EDIm$: media anual de la evaluación del desempeño individual del los m trabajadores del área n. TTn : total de trabajadores evaluados en el área n.

$$DIO = \frac{\sum_{i=1}^n EDIn}{TTn}, \text{ donde:}$$

DIO : desempeño individual de la organización. $EDIn$: media anual de la evaluación del desempeño individual de todos los trabajadores de la organización. TTn : total de trabajadores evaluados en la organización.

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

Paso 3.4. Caracterización del clima organizacional y del desempeño individual. Se caracteriza al clima y desempeño, y se presentan los principales resultados encontrados.

Etap 2. Planificación y organización. Esta tiene como objetivos: presentar y analizar los resultados encontrados y definir el estado deseado del clima organizacional y de las áreas, y proponer un plan de acción.

Paso 4. Presentación y discusión de los resultados. Se presentan y discuten los resultados a los directivos y especialistas y luego al resto de los trabajadores, para ir logrando el compromiso necesario con la mejora y el fomento de los valores organizacionales identificados. También se utiliza este momento como un espacio para analizar las causas de los resultados obtenidos y para discutir prioridades del trabajo futuro.

Paso 5. Proyección de metas y acciones. Se propone un procedimiento específico que comienza con:

Paso 5.1. Identificación de las prioridades. Las prioridades se relacionan 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 por investigadores, directivos y trabajadores como las más importantes en el logro de un clima determinado.

Paso 5.2. Definición de las metas relacionadas con la gestión del clima. Este debe realizarse a partir de las variables que necesitan ser mejoradas en organización y las áreas, las que deben estar relacionadas con la estrategia organizacional proyectada para ese período de trabajo y a su vez, con los valores identificados.

Paso 5.3. Definición de las acciones. Este debe posibilitar el cumplimiento de las metas trazadas y que estas 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.

Etapas 3. Implementación. Tiene como objetivos: analizar con los trabajadores las acciones propuestas e implementar las acciones previstas.

Paso 6. Comunicación de las metas y acciones proyectadas. Se desarrolla nuevamente un proceso de consulta con los trabajadores, para estimular la comunicación, participación y creatividad de los implicados, para mantener el compromiso alcanzado y para continuar fomentando los valores organizacionales identificados. Aquí se enriquecen las propuestas iniciales a partir de los criterios de los trabajadores.

Paso 7. Implementación de las acciones. Se efectúan las acciones según lo planteado en el modelo de cambio desarrollado por Lewin (1951) citado por 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. Se consideran como elementos clave: contar con un liderazgo efectivo que permita conducir este proceso de cambio, utilizar estilos de comunicación efectivos, y estimular la participación de los trabajadores. En caso de ser necesario, se ajustan las acciones si estas resultan contraproducentes o imposibles de realizar en este período, manteniendo clara la meta a lograr.

Etap 4. Evaluación y mejora. Tiene como objetivos: evaluar el logro del estado deseado luego de implementadas las acciones y corregir posibles desviaciones para el logro de la mejora y para comenzar un nuevo ciclo de gestión del clima organizacional.

Paso 8. Evaluación del cumplimiento de las metas proyectadas. Se propone un procedimiento específico para evaluar si se logra cumplir con las metas y si estas contribuyen al fomento de los valores organizacionales identificados y al logro del desempeño de los trabajadores. El mismo se estructura de la forma siguiente:

Paso 8.1. Análisis cualitativo. Incluye la realización de entrevistas a directivos y trabajadores con el fin de determinar si luego del estudio realizado y las metas y acciones que de él se derivan se han producido cambios en el comportamiento y los valores de directivos y trabajadores y cómo ellos han influido en su desempeño.

Paso 8.2. Análisis cuantitativo. Se recomienda volver a aplicar el procedimiento específico para el diagnóstico, descrito en el Paso 3. Luego se comparan 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.

Paso 8.3. Análisis estadístico. Se determina 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, mediante la

utilización de pruebas no paramétricas y determinación de la correlación existente entre indicadores, tal como refieren Cuesta Santos y Valencia Rodríguez (2014). 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. Se propone un procedimiento específico que comienza con:

Paso 9.1. Identificación de las brechas. Se enfocó 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 calcular las brechas se propone la expresión de cálculo siguiente:

$BGC = IViXDVi$, donde:

BGC: Brechas en la gestión del clima. *IVi*: Importancia de la variable *i* según los expertos. *DVi*: Desviación de la mediana de la variable *i* de un año a otro.

La *IVi* se determina considerando el criterio de investigadores, directivos y trabajadores. La *DVi* 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; en este caso, se utiliza la escala siguiente: Si $|BGC| \leq 1$, se considera una brecha alta. Si $1 < |BGC| \leq 2$, se considera una brecha media. Si $|BGC| > 2$, se considera una brecha baja.

Paso 9.2. Definición de las metas relacionadas con la gestión del clima. Se asocian las metas a las variables, que deben ser mejoradas, y ello a su vez, a la estrategia de la organización y los valores compartidos allí.

Paso 9.3. Definición de las acciones. Se identifican las prioridades para el próximo período, relacionadas con las metas trazadas. La reevaluación continua de las metas y las acciones implementadas, en correspondencia con los resultados observados, se vuelve un ciclo que posibilita la mejora continua.

Implementación del procedimiento.

Etapa 1. Preparación y diagnóstico.

En el Paso 1, se parte del análisis de los elementos del diseño de la estrategia para el año 2016 de la organización objeto de estudio seleccionada, perteneciente al Grupo Empresarial Labiofam: su misión, visión, valores compartidos, objetivos y programas estratégicos. Los valores organizacionales definidos son el patriotismo, la honestidad, la responsabilidad y la profesionalidad. En cuanto a su estructura organizativa, se considerada 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. También se caracteriza su capital humano, estimado el activo más importante de la organización y el proceso de evaluación del desempeño individual, a partir Reglamento para la evaluación de desempeño individual.

En el Paso 2, se logra sensibilizar a directivos y trabajadores, luego de explicar las características y los beneficios del estudio y la gestión del clima, fomentando en ellos la necesidad de cambio y los valores organizacionales compartidos.

En el Paso 3, se aplica el cuestionario a 160 trabajadores, distribuidos en todas las áreas durante los meses de noviembre y diciembre de 2015. En las tablas siguientes se muestran los principales resultados.

Tabla 1. Medianas de las variables de la dimensión grupal.

Áreas	Relac. Soc.	Liderazgo	Comunicación	Apoyo	Compromiso	Clarid. Organ.	Participación	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 2. 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

Tabla 3. 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

Tabla 4. 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

El análisis de los resultados muestra que se evalúan de forma satisfactoria el 46.6% de las variables, el 46.6% aceptable y el 6.6% deficiente. El indicador de clima en las áreas se evalúa de aceptable en el 60% de estas y de deficiente en el 40% restante. El indicador de clima en la organización se evalúa de aceptable.

Se identifican como variables mejor evaluadas en la organización el compromiso, la comunicación, el trabajo en equipo, la participación, la claridad organizacional, el sistema de evaluación y la orientación al cambio. Como peores evaluadas las condiciones de bienestar y la estructura organizativa. Las áreas mejor evaluadas son la Dirección y CIBHO y las peores Escorpionario, Seguridad y protección y Producción agropecuaria. Por su parte, el indicador de desempeño individual en las áreas se evalúa de satisfactorio en el 100% de estas, al igual que el indicador de desempeño individual en la organización.

Etapa 2. Planificación y organización.

En el Paso 4, se presentan y discuten los resultados con los directivos y trabajadores y se aclaran los resultados, lográndose el compromiso necesario con la mejora y el fomento de los valores organizacionales identificados.

En el Paso 5, se definen brechas, metas y acciones relacionadas con la gestión del clima organizacional y en las áreas. Como prioridades de la organización se precisan: mejorar las condiciones de trabajo, potenciar un liderazgo que facilite el logro de las metas y mejorar las relaciones sociales entre las áreas. También se consideró como otra prioridad el perfeccionamiento del sistema de recompensas.

Por su parte, en las áreas Economía y Logística, se determinó como prioridad alta incrementar la participación y en las áreas Seguridad y protección y Escorpionario, el apoyo y el desarrollo de carrera.

A partir de estas prioridades, se proponen metas, que de igual forma, se corresponden con los objetivos y programas estratégicos proyectados en la estrategia del año 2016. Entre las metas relacionadas con la gestión del clima en la organización se plantean: 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, 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, e Incrementar la flexibilidad en la ejecución de normas, procedimientos y procesos, igual en la distribución de tareas.

Etapa 3. Implementación.

En el Paso 6, se continúa desarrollando un proceso de consulta con los trabajadores, al evaluarse las metas y las acciones propuestas, lográndose mantener el compromiso alcanzado y el fomento de los valores organizacionales identificados.

En el Paso 7, se implementan las acciones planificadas durante un período de dos años. Durante este tiempo se trabajó en la creación y reforzamiento de los valores compartidos y nuevos patrones de comportamiento, a partir de favorecer un liderazgo efectivo para conducir el cambio, identificar los factores que producen resistencia al cambio y definir acciones para disminuirlos o eliminarlos y estimular estilos de comunicación y participación efectivos.

Se identifican como las acciones que mayor grado de ejecución tuvieron, las relacionadas con la mejora de las condiciones de bienestar, con el perfeccionamiento de las estrategias de prevención y control de accidentes laborales y seguridad laboral, con la comunicación y con la participación. El resto de las acciones se ejecutaron por debajo de lo planificado. Por otra parte, se considera la reiterada sustitución de directivos en las diferentes áreas, como un factor que provocó resistencia a los cambios planeados, por lo que se desarrollan acciones para su atenuación o eliminación.

Etapa 4. Evaluación y mejora.

En el Paso 8, se evalúa cualitativa y cuantitativamente, si luego de estos dos años se logra el estado deseado. En el caso de la evaluación cualitativa se obtiene que luego de implementadas las acciones, los entrevistados identifican la mejora en las condiciones de bienestar y en su seguridad y salud. También consideran mayor 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. Todo ello les ha permitido orientar su comportamiento hacia los objetivos y valores organizacionales identificados; y en el caso de los valores, sobre todo a la responsabilidad y profesionalidad.

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

En el caso de la evaluación cuantitativa, se evalúan de forma satisfactoria el 73.3% de las variables y el 26.6% como aceptable. El indicador de clima en las áreas se evalúa de aceptable en el 90% de estas y de deficiente solo en el 10%. El indicador de clima en la organización se evalúa de aceptable. También, el indicador de desempeño individual se evalúa de satisfactorio en las áreas y la organización.

Al realizar un análisis comparativo de los dos períodos evaluados, se aprecia una mejora significativa 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, tal como lo refleja la figura siguiente.

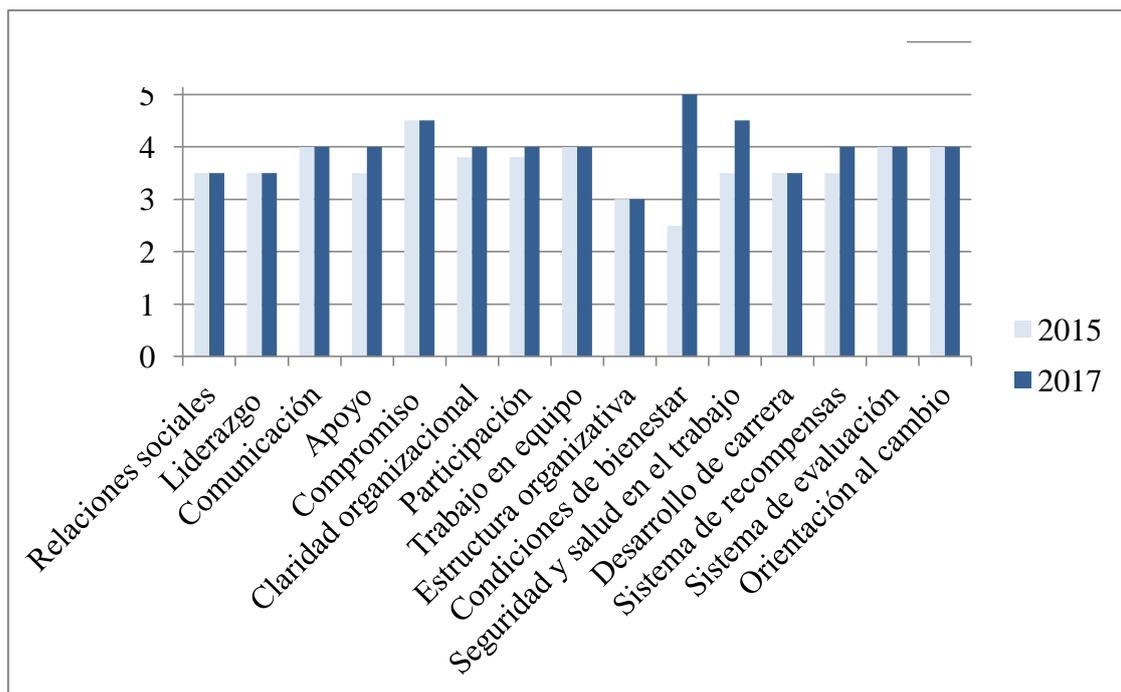


Figura 3.1. Análisis comparativo de las variables en los dos períodos evaluados.

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 5.

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.

Tabla 5. Comportamiento de los indicadores del clima y desempeño y su desviación.

Área	Indicador CA			Indicador DIA		
	2015	2017	Desviación	2015	2017	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 am.	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

También se 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, tal como lo refleja la Tabla 6. 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.

Igualmente se demuestra en la Tabla 7, 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.

Tabla 6. Estadísticos de contraste de las pruebas utilizadas.

Estadísticos de contraste	Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon	Prueba de los signos
Indicador CA 2017 – Indicador CA 2015	Significación asintótica (bilateral): ,005	Significación exacta (bilateral): ,002 ^a
Indicador DIA 2017 – Indicador DIA 2015	Significación asintótica (bilateral): ,005	Significación exacta (bilateral): ,002 ^a

a. Se ha usado la distribución binomial. Fuente: Paquete estadístico SPSS versión 20.0 (2011).

Tabla 7. 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: Paquete estadístico SPSS versión 20.0 (2011).

En el Paso 9, se trabaja en función de la mejora del clima. Aquí se destacan las 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. Además las variables estructura organizacional y sistema de recompensas muestran brechas sobre las que trabajar, pues no logran alcanzar el estado deseado. Estas razones las convierten en prioridades de la organización para el próximo periodo. Además, se determinan brechas, metas y acciones relacionadas con la gestión del clima organizacional y en las áreas.

Las principales 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. Todo ello continuará favoreciendo el fomento de los valores organizacionales y las mejoras en el desempeño de los trabajadores.

CONCLUSIONES.

Con el fin de contribuir al fomento de los valores organizacionales y al logro del desempeño de los trabajadores, se concluye que existe la necesidad de gestionar el clima organizacional con un enfoque estratégico y sistémico, como instrumento de trabajo cotidiano en las organizaciones que quieren triunfar en un entorno altamente competitivo.

La propuesta presentada constituye un instrumento de orientación metodológica para la gestión del clima organizacional y muestra como elementos novedosos, herramientas necesarias que guían el trabajo de los directivos. Estas incluyen un indicador de gestión del clima para realizar comprobaciones de cuanto se avanza y otras para identificar y desarrollar prioridades de trabajo, metas y acciones que contribuyen al fomento de los valores organizacionales y al logro del desempeño de los trabajadores, a partir de continuos procesos de participación y comunicación.

La aplicación del procedimiento en una organización del Grupo Empresarial Labiofam, demuestra su factibilidad y pertinencia. Como resultado, se logra el incremento de los indicadores propuestos a partir del aumento de la participación y la comunicación de los implicados en dicha gestión, se fomentan los valores organizacionales, y se facilita la toma de decisiones, lo que condiciona mayor preparación, motivación y compromiso de directivos y trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

1. 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.
2. 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).
3. 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.
4. 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.
5. Calviño, M. (2014). *Cambiando la mentalidad. Empezando por los jefes*. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
6. Cardona Echerri, R.D.; Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios gerenciales*. 30(214):184-189.
7. 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.
8. 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.
9. 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.

10. Cuesta Santos, A.; Valencia Rodríguez, M. (2014). Indicadores de gestión del capital humano y del conocimiento en la empresa. La Habana, Cuba: Academia.
11. 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
12. Elgegren, U. (2015). Fortalecimiento del clima organizacional en establecimientos de salud. *Av.psicol.* 23(1):87-102.
13. 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.
14. Ferreira Bispo, C.A. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção.* 16(2):258-273.
15. García, S.; Dolan, S. (1997). *La dirección por valores.* México: Mc Graw Hill.
16. García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración.* 42:43-61.
17. 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.
18. 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.
19. Laros, J.A.; Puente Palacios, K.E. (2004). Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. *Estudos de Psicologia.* 9(1):113-119.
20. 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.

21. Machorro Ramos, F.; Rosado Morales, M.; Romero Ortíz, 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.
22. 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.
23. Mintzberg, H. (1990). *Diseño de organizaciones eficientes*. Argentina: Editorial El Ateneo.
24. Mujica de González, M.; Pérez de Maldonado, I. (2007). Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad. *Laurus*13(24):290-304
25. 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
26. 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
27. 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
28. Olaz, A. (2013). El clima laboral en cuestión. Revisión bibliográfica descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta*. 56:1-35.
29. 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.
30. 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.

31. 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.
32. 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.
33. 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.
34. 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.
35. Stoner, J. (1996). *Administración (5ª Edición)*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
36. Tonetto, A.M.; RayaAmazarray, M.; Koller, S.H.; Barbosa Gomes, W. (2008). *Psicologia organizacional e do trabalho no Brasil: desenvolvimento científico contemporâneo*. *Psicologia y Sociedade*. 20(2):155-164.
37. 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.

BIBLIOGRAFÍA.

1. 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.

2. 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.
3. Berthoud, L.M.; López Morilla, A.F. (2013). Clima y cultura, componentes de la calidad educativa. Mar del Plata, Argentina: Universidad FASTA Ediciones.
4. Canova, K.R.; Barreiros Porto, J. (2010). O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores de ensino médio. *Revista Administracion Mackenzie*. 11(5):4-31.
5. Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. (2ª Ed.) México: Mc Graw Hill Interamericana.
6. Glisson, C.; Dukes, D.; Green, P. (2006). The effects of the ARC organizational intervention on caseworker turnover, climate, and culture in children’s service systems. *Child Abuse & Neglect*. 30: 855- 880.
7. Glisson, C. (2007). Assessing and changing organizational culture and climate for effective services. *Research on Social Work Practice*. 17(6): 736-747.
8. Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*. San Fransisco: Joseey- Bass Publisher.

DATOS DE LA AUTORA.

1. Beatriz Pupo Guisado. Doctorante en Ciencias Técnicas en la especialidad Ingeniería Industrial, Máster en Dirección graduada en la Universidad de Holguín y Licenciada en Psicología, graduada en la Universidad Central de Las Villas “Martha Abreu”. Profesora Auxiliar y coordinadora de la Maestría de Dirección del Centro de Estudios de Gestión Organizacional perteneciente a la Facultad de Ciencias Empresariales y Administración, de la Universidad de Holguín. Correo electrónico: bpupo@uho.edu.cu

RECIBIDO: 28 de mayo del 2018.

APROBADO: 1 de julio del 2018.