



## DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL GRUPO EMPRESARIAL AGROPECUARIO (GEA) DEL MININT

Autores: MBA. Susana Reyes Díaz<sup>1</sup>. Profesora.

1

Lic. Dayma Miranda Beltrán<sup>2</sup>. MININT.

[cary.psd@sepsa.cu](mailto:cary.psd@sepsa.cu)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Susana Reyes Díaz y Dayma Miranda Beltrán (2017): "Diagnóstico del clima organizacional en el grupo empresarial agropecuario (GEA) del MININT.", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (agosto 2017). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/08/clima-organizacional-gea.html>

### Resumen

El éxito de una empresa depende, en gran medida, de su colectivo laboral, y de la percepción que tienen sus empleados de ella y de los procesos, relaciones y la motivación laboral que surgen en ese entorno. El Grupo Empresarial Agropecuario (GEA) que pertenece al MININT decidió desarrollar una investigación para evaluar el clima laboral con el objetivo de diagnosticar los problemas que están afectando a la empresa.

Se realiza una breve caracterización de la empresa y de su fuerza de trabajo. Se describe el proceso de Gestión de Recursos Humanos y los indicadores de eficiencia de la gestión de sus recursos humanos. Se presentan las herramientas y técnicas que se aplican en el estudio. Se realiza un diagnóstico de clima laboral a partir de las variables seleccionadas, procesándose la información mediante el programa estadístico SPSS en su versión 22.0. Por último, se propone un plan de acciones encaminadas a dar solución a los problemas detectados en la empresa con el diagnóstico.

**Palabras Clave:** clima laboral, funciones de recursos humanos, empresa cubana.

**JEL:** M5, M12.

### Abstract

The success of a company depends, to a large extent, on its collective work, and the perception that its employees have of it and the processes, relationships and labor motivation that arise in that environment. The Agricultural Business Group (GEA) belonging to MININT decided to develop an investigation to evaluate the work climate with the objective of diagnosing the problems that are affecting the company.

A brief characterization of the company and its workforce is made. It describes the process of Human Resources Management and the efficiency indicators of the management of its human resources. The tools and techniques that are applied in the study are presented. A diagnosis of work climate is made from the selected variables, processing the information through the statistical program SPSS in its version 22.0.

<sup>1</sup> Profesora Instructora de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana (UH) y es Licenciada en Economía desde el 2011. Obtuvo su grado de Máster en Business Administration en 2016. Imparte las asignaturas de Gestión de los Recursos Humanos e Investigación de Mercados. Ha estudiado temas como: la transferencia de tecnología desde la universidad al sector empresarial, la evolución de los parques científicos tecnología y su importancia para las universidades, la valoración de los activos intangibles en los procesos de transferencia de tecnología.

<sup>2</sup> Recién graduada de la carrera de Economía de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana en el año 2017. Realizó su trabajo de diploma sobre la Gestión de los Recursos Humanos, haciendo énfasis el clima organizacional.

Finally, we propose a plan of actions aimed at solving the problems detected in the company with the diagnosis.

**Keywords:** organizational climate-human resources functions-Cuban company.

**JEL:** M5, M12.

### 1.1. Caracterización del Grupo Empresarial Agropecuario (GEA).

La Empresa de Aseguramiento Agropecuario y Producciones Industriales del MININT (AgroMin), fue creada en 1996.

Su **objeto social** se establece en la Res. N° 239 / 2014, del Ministro de Economía y Planificación, y el mismo consiste en *“dirigir, controlar, desarrollar y organizar las producciones alimenticias agrícolas, pecuarias, apícolas, acuícolas e industriales y llevar a cabo el aseguramiento de las entidades que lo integran, con vista a satisfacer sus necesidades alimentarias en sus regiones fundamentales”*.

De la misma manera, su **misión** queda expresada como sigue: *“realizar las actividades agrícolas, pecuarias, acuícolas y agroindustriales, empleando los adelantos de la ciencia y la técnica con vistas a obtener resultados productivos con calidad y eficiencia que permitan garantizar la alimentación y el mejoramiento de las condiciones de vida de las fuerzas del Ministerio del Interior”*.

Su **visión** es la siguiente: *“Que nuestro Grupo Empresarial Agropecuario cuente con un nivel de desarrollo científico-técnico y metodológico aceptable, para lograr una mayor eficiencia en función de nuestro desarrollo agrario y que las transformaciones cualitativas introducidas en los procesos propicien un incremento en la eficiencia, con impacto positivo en la producción y en la calidad de los resultados que permita integrarnos al proceso de Perfeccionamiento Empresarial”*.

El organigrama de AGROMIN se presenta en la Figura 1.

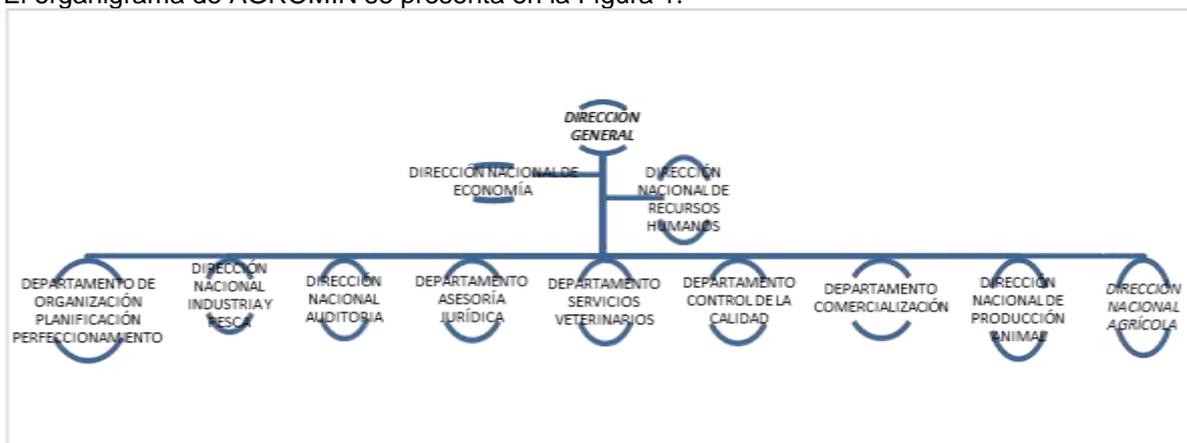


Figura 1. Organigrama de AGROMIN.

Fuente: Elaboración propia.

La empresa presenta una estructura jerárquica. En un primer nivel se hayan las direcciones nacionales de Economía y de Recursos Humanos, en un segundo nivel se encuentran las Dirección de lo que comercializa la empresa:

- Industria y Pesca
- Producción Animal
- Agrícola

En un tercer nivel se encuentran los distintos departamentos con los que cuenta la jefatura:

- Auditoría
- Asesoría Jurídica
- Servicios Veterinarios
- Control de la Calidad
- Comercialización

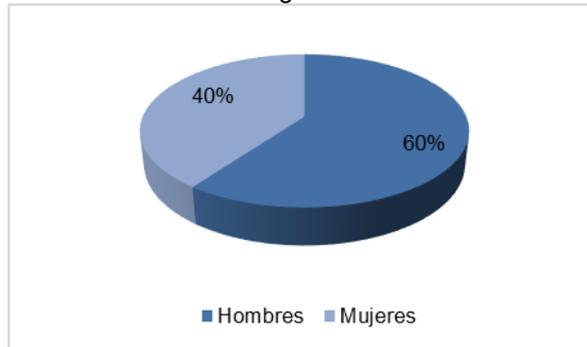
La empresa cuenta con una plantilla aprobada de 66 trabajadores, pero actualmente se encuentra cubierta un 94 % del total de la plantilla.

En la Figura 2 se presenta la distribución del total de trabajadores atendiendo a la categoría ocupacional de la Jefatura de GEA.



**Figura 2. Composición de la fuerza laboral por categoría ocupacional.**  
Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 3 se muestra cómo se dividen según el sexo el total de trabajadores.



**Figura 3. Distribución de la Plantilla.**  
Fuente: Elaboración propia.

Del total de trabajadores el 60% son hombres, mientras que las mujeres representan un 40%, siendo los hombres los de mayor cantidad.

El nivel escolar en el Grupo Empresarial Agropecuario de la muestra tomada que es la jefatura del GEA, se concentra en las categorías de nivel superior y técnico medio.

## **1.2. Las funciones de la Gestión de Recursos Humanos en el GEA.**

El éxito de las organizaciones depende de la forma en que la empresa se gestione y del tratamiento del clima laboral y los recursos humanos. Las personas son la clave del negocio, por ello deben integrarse en un proyecto motivante, que ilusione y que sientan como propio.

### **Planeación**

Lograr una planificación efectiva y racional de la fuerza de trabajo es un elemento esencial para la conformación del plan de la organización. Se trata de estimar el número de trabajadores que se requiere para cumplir con los compromisos que exige el plan de la empresa.

El departamento de Recursos Humanos del GEA realiza un estudio y diseño del puesto de trabajo, con el objetivo de identificar las funciones de cada puesto, así como los requisitos necesarios para su correcto desempeño. De esta forma también se conoce las necesidades de capacitación de cada trabajador. Los trabajadores tienen la posibilidad de acceder a cursos de superación, pero el acceso a esta oportunidad debe ser de forma planificada para no afectar el nivel de actividad de la empresa.

### **Reclutamiento y Selección**

La captación de trabajadores en el Centro se realiza tanto por la vía del reclutamiento interno (a través de promociones y comunicación interna de la disponibilidad del puesto) como externo (a través de la entrada de personal universitario en adiestramiento y de las convocatorias).

El proceso de selección se lleva a cabo a través de un Reglamento de selección con una serie de artículos que se deben cumplir; entre los cuales:

- Artículo 1: Para optar por el ingreso al GEA, los candidatos deberán contar con los siguientes requisitos:
  - ✓ Ser ciudadano cubano

- ✓ Estar identificado con la línea del PCC
  - ✓ Poseer 9no grado para los cargos de operarios
  - ✓ Poseer 12º grado para los cargos administrativos
  - ✓ Poseer el requisito de calificación según cargo a desempeñar, en las categorías de técnicos y/o funcionarios
  - ✓ Mantener una conducta social acorde a nuestros principios revolucionarios
  - ✓ No haber sido sancionado por delitos contra la Seguridad del Estado o delitos comunes que lo hagan desmerecer el concepto público.
  - ✓ Haber cumplido el SMA, salvo en excepciones justificadas.
- Artículo 5: Cuando se reciba por el órgano de la CII, la aprobación para que el candidato ingrese a trabajar en cualquiera de las dependencias se procederá a confeccionarle el contrato de trabajo por un periodo a prueba de 90 días, para las categorías ocupacionales de Técnico, y de 180 días Administrativos, servicios y Operarios, 15 días antes de concluir el término fijado, se evaluará el desempeño demostrado, y se tramitará con el Comité de Expertos su aprobación para el ingreso definitivo al cargo. Los trabajadores que hayan sido procesados por causas comunes, y que no se afectó su imagen político y moral, solo podrán ocupar cargos de obreros agrícolas, que no controlan recursos materiales.

### **Socialización**

Con relación a la función de Socialización, la actividad de la empresa se centra en incorporar al trabajador a la organización, haciendo énfasis en las medidas de seguridad e higiene en el trabajo, de modo que el nuevo trabajador se vaya integrando paulatinamente al colectivo laboral y a la entidad en general.

### **Formación y Desarrollo**

El Director General asigna los recursos necesarios para proporcionar la formación adecuada al personal. Cada director es responsable de identificar y determinar las necesidades de aprendizaje del personal a su cargo según se exige en el perfil del puesto de trabajo. Se hace una coordinación según necesidades donde se realizan talleres según la especialidad y se realizan Propuestas de Cursos, donde se ofertan: estudios universitarios, técnicos, cursos para especialistas y cuadros.

### **Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño en la empresa es a través de un Reglamento. La evaluación de las fuerzas es un proceso continuo, organizado convencionalmente de la siguiente forma: evaluación integral (cada tres años, para todas las fuerzas) y evaluación parcial (anualmente, para los cuadros en general y los militares y trabajadores civiles en funciones de enfrentamiento y técnicos). En el 2013 se comenzó un proceso de perfeccionamiento en esta tarea y por tanto el GEA, requiere mantener elevando los niveles organizativos y de actualización.

La evaluación del desempeño es una tarea que debe desarrollarse sistemáticamente y que en el Grupo al tener vinculados al total de las fuerzas a diferentes sistemas de pagos, que conduce a la ejecución de esta sistematicidad, por lo que se realizarán evaluaciones periódicas mensuales, donde se valorará el desempeño individual de los trabajadores, con los indicadores aprobados para los sistemas de pagos vigentes, teniendo presente además aspectos fundamentales como la disciplina, participación activa en los procesos que se desarrollan, y calidad del trabajo, entre otros.

La evaluación del desempeño anual para las categorías de Cuadros y Técnicos, se retroalimentará de las periódicas mencionadas en el artículo anterior, aportando de esta manera mayor cantidad de elementos a tener presente en los resultados anuales.

Las Direcciones de Empresas podrán adicionar aspectos a evaluar en correspondencia con la labor que ejecuta cada trabajador, sin obviar los que a continuación se relacionan (GEA, 2017):

- El incremento de la productividad, en el periodo que se evalúa
- La calidad, del trabajo que realiza, la eficiencia y eficacia demostrada en el periodo
- El comportamiento de la disciplina, aprovechamiento de la jornada laboral, sentido de cooperación colectiva

- El cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- El uso adecuado de los recursos materiales, equipos y maquinarias.
- El cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior, y como las desarrolló
- El cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales.
- El cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual.
- El resultado alcanzado en controles que se hayan efectuado en su ámbito.
- Se incluyen indicadores específicos para especialistas que atienden actividades nacionales y/o provinciales.
- Se podrán adicionar elementos que caractericen individualmente al evaluado.

### Retribución

El GEA es una empresa en perfeccionamiento empresarial que se subordina del Ministerio del Interior que se rige a partir de la resolución No. 6/2016 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Esta forma de pago por rendimiento se aplica en el sistema empresarial con el objetivo de incrementar la productividad del trabajo, reducir los gastos y los costos, elevar los niveles de producción o servicios con la calidad requerida, el aprovechamiento de la jornada de trabajo y otros que incrementen la eficiencia de la empresa (Social, 2016).

### 1.3. Indicadores de eficiencia de la Gestión de Recursos Humanos.

Los indicadores son una importante fuente de información para la empresa que permiten realizar un mejor análisis y una mayor organización del trabajo.

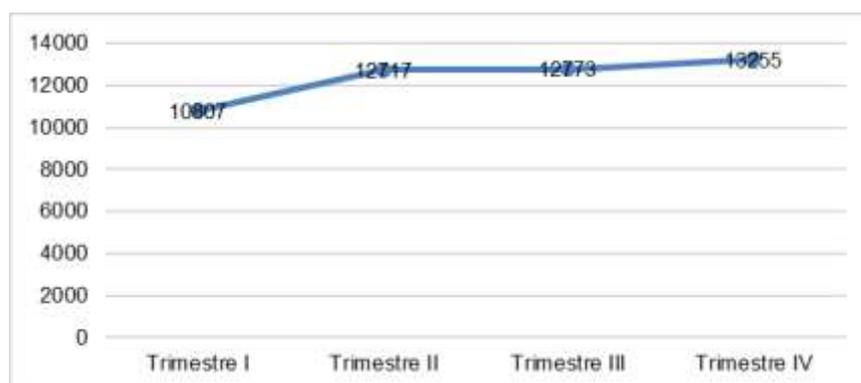
- Productividad del trabajo (Pt)

La determinación o planificación de la fuerza de trabajo requerida para garantizar los niveles de producción proyectados se lleva a cabo a través del plan que se elabora en la empresa. La empresa determina el salario medio a partir de la obtención del cociente del Valor de la producción entre el Número de trabajadores.

El indicador de la productividad en la empresa es calculado de la siguiente manera:

$$Pt = \frac{\text{Valor Agregado}}{\text{Promedio de Trabajadores}} * 100\%$$

En la siguiente Figura 4 se muestra por trimestre la productividad por el VAB en el año 2016 de la empresa como podemos ver la productividad incremento durante el año.



**Figura 4. Productividad por VAB.**

Fuente: Elaboración propia.

- Tasa de Fluctuación Laboral (TFL)

Existen dos tipos de fluctuación (real y potencial). La *fluctuación real* es aquella que está dada por el movimiento real de la fuerza de trabajo en la entidad, en el período analizado. La *fluctuación potencial* es aquella que está dada por el movimiento que puede producirse como consecuencia de las intenciones que tiene el trabajador de abandonar el centro de trabajo.

$$TFT = [(FP + FR) \div T] \times 100\%$$

$$TFR = (FR \div T) \times 100\%$$

$$TFP = (FP \div N) \times 100\%$$

Dónde:

TFT: Tasa Fluctuación Total.

TFR: Tasa Fluctuación Real.

TFP: Tasa Fluctuación Potencial.

T: Representa la cantidad de trabajadores.

N: Representa el total de trabajadores encuestados.

Se pudieran considerar los siguientes rangos de variabilidad para la tasa de fluctuación real:

Bajo:  $0 \leq x \leq 1$  Medio:  $1 < x < 4$  Alto:  $x \geq 4$

En la empresa no hay tasa de fluctuación laboral ya que hace 4 años que los trabajadores son constantes, porque se sienten satisfechos en el centro de trabajo y están motivados con las funciones que realizan.

- Índice de Ausentismo (IA)

$$IA = \frac{\text{Total de hombres} - \text{horas perdidas}}{\text{Total de hombres} - \text{horas laborables}} * 100\%$$

Se pudieran considerar los siguientes rangos de variabilidad:

Bajo:  $0 \leq x < 2$  Medio:  $2 \leq x \leq 3$  Alto:  $x > 3$

La Figura 5 muestra el comportamiento de este indicador en los últimos tres años en GEA.

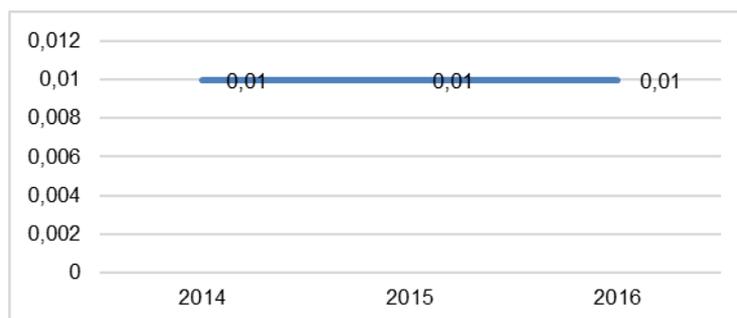


Figura 5. Índice de Ausentismo.

Fuente: Elaboración propia.

El índice de ausentismo es un indicador que se ha mantenido constante y en niveles muy bajo en la empresa con un valor de 0.01, porque según la entrevista al jefe de recursos humanos el personal se siente muy motivado en la empresa y es muy disciplinado.

- Índice de Efectividad del cumplimiento del Plan de Formación (IEF)

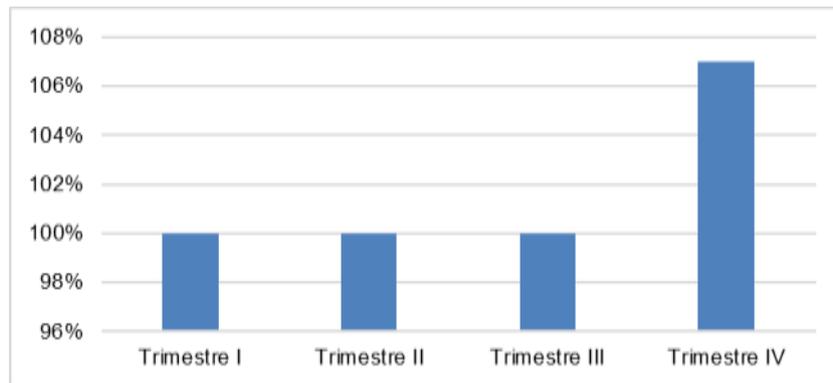
Este índice expresa la relación en términos porcentuales entre el número de trabajadores con cursos aprobados y el total de trabajadores que se planificó matricularan. Evidencia la efectividad del plan de formación de la entidad y por tanto la adecuada realización de las funciones de planeación, de formación y desarrollo, entre otras.

$$IEF = \frac{\text{\# de trabajadores con cursos aprobados en el año}}{\text{\# de trabajadores con cursos planificados para el año}} * 100\%$$

Se pudieran considerar los siguientes rangos de variabilidad:

Bajo:  $x < 80$  Medio:  $80 \leq x < 95$  Alto:  $95 \leq x \leq 100$

La Figura 6 muestra el comportamiento de este indicador durante el año 2016 en GEA.



**Figura 6: Índice de efectividad del cumplimiento del Plan de Formación.**  
Fuente: Elaboración propia.

Durante el año hubo un cumplimiento del 100% del índice de efectividad del cumplimiento del Plan de Formación, pero al cierre del año tuvo un cumplimiento del 107% porque fue necesario incorporar a otros trabajadores al plan de formación. Como se puede observar este índice se encuentra en un rango alto lo que trae beneficios para los empleados.

#### **1.4. Herramientas utilizadas para el análisis del Clima Organizacional**

Para el análisis del clima laboral en el GEA se hace necesario conocer cuáles son los elementos fundamentales para elaborar una encuesta lo más completa posible. Para ello se utilizan diversas fuentes de información, tales como: la entrevista a especialistas de Recursos Humanos; la revisión de documentos del centro; y la observación directa.

Con el propósito de determinar las principales variables del clima que influyen en la entidad, se realizó una entrevista estructurada la cual se muestra en el Anexo 1 que se aplicó al staff de Recursos Humanos. La entrevista utilizada fue tomada de (Ríos León, 2016). Esta entrevista permitió identificar las dimensiones del clima organizacional que se analizarán en la empresa.

Posteriormente, se aplica una encuesta para recoger la percepción de los trabajadores de la organización con respecto a las dimensiones: motivación, liderazgo, comunicación, satisfacción y estimulación. La encuesta aplicada se ofrece en el Anexo 2 y comprende un total de 24 preguntas las cuales fueron agrupadas por las dimensiones seleccionadas. Las variables que se miden por cada dimensión son:

- Satisfacción laboral: Establece el nivel de satisfacción que tienen los trabajadores con su puesto y con la entidad en general.
  - Condiciones de trabajo.
  - Satisfacción en el centro de trabajo.
  - Sistema salarial.
  - Realización profesional en el puesto de trabajo.
- Motivación: es el impulso que causa un comportamiento determinado, por tanto, es parte importante en el logro de la eficiencia empresarial.
  - Factores motivacionales y desmotivacionales.
  - Posibilidad de superación en la empresa.
  - Disposición de equipos necesarios para el trabajo.
- Estimulación: Medio de garantizar y elevar el desempeño y compromiso de los trabajadores del centro.
  - Reconocimiento por parte de la empresa del desempeño de los trabajadores.
  - Percepción del Sistema de estimulación de la empresa.
  - Entrega de premios y reconocimientos.
- Liderazgo: Es la influencia que ejerce una persona sobre otra para llevar a cabo eficientemente los objetivos de la organización y lograr resultados favorables.
  - Relaciones con los jefes y capacidad de decisión de los jefes.

- Estilo de liderazgo.
  - Posibilidad de participación en la toma de decisiones.
- Comunicación: Se refiere a la eficacia con que son transmitidas las informaciones de la organización.
- Comunicación entre jefes y subordinados en la organización.
  - Calidad de la información recibida.
  - Información a tiempo.

Para la finalidad de estos objetivos, el cuestionario se organiza como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Distribución de la Encuesta.

Secciones	Preguntas	Variables
Primera	1-4	Satisfacción
Segunda	5-8	Motivación
Tercera	9-13	Estimulación
Cuarta	14-18	Liderazgo
Quinta	19-21	Comunicación
Sexta	22-24	Intenciones Futuras y Sugerencias

Fuente: Elaboración propia

Las variables recogidas en la encuesta responden a las siguientes escalas:

- Escala Nominal: Es cuando se asignan números a las clasificaciones de las variables, pero no se pueden identificar las distancias dentro de una categoría determinada.
- Escala Ordinal: Es una forma de medición donde se codifican las categorías asociadas a las variables, estableciendo un orden determinado que puede ser ascendente o descendente.

### Selección de la Muestra

La población objeto de estudio son los 62 trabajadores que componen la plantilla actual del centro. Según las posibilidades reales de aplicación de las encuestas en dicha entidad, se decide aplicar el cuestionario a una muestra de la población, para ello se utiliza el muestreo probabilístico, donde cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado, lo cual garantiza, que la muestra tenga fundamentalmente las mismas características que la población. En esta investigación se aplica el Muestreo Aleatorio Simple. Para calcular el tamaño de la muestra, dado que la población es conocida, se aplica la siguiente fórmula:

$$n_0 = \frac{Z_{1-\alpha/2}^2 * P * Q}{d^2} \quad n = \frac{n_0}{\left(1 + \frac{n_0}{N}\right)}$$

Dónde:

**Z:** es el valor crítico de la distribución normal, estandarizada o tipificada, asociada al nivel de confiabilidad prefijado.  $Z = 1.96$  para un nivel de confianza del 95 %.

**P:** representa la proporción poblacional de éxito, o de respuestas favorables a la variable objetivo, prefijándose el valor de 0.50 por no tenerse antecedentes.

**Q:**  $1 - P$ : representa las respuestas no favorables a la variable objetivo (no éxito).

**d:** precisión prefijada, error máximo admisible que se acepta.  $d = 0.09$ .

De acuerdo con esto se plantea:

$$n_0 = \frac{(1.96)^2(0.5)^2}{(0.09)^2} = 118.57$$

$$n = \frac{118.57}{1 + \frac{118.57}{62}} = 40.71 \approx 40 \text{ trabajadores}$$

Dadas las características de esta entidad se decidió aplicar un Muestreo Aleatorio Estratificado (M, teniendo en cuenta las diferentes áreas de trabajo conocidas como estratos: Dirección

General, Dirección Nacional de Economía , Dirección Nacional de Recursos Humanos, Departamento de Organización, Planificación, Perfeccionamiento, Dirección Nacional de Industria y Pesca, Dirección Nacional de Producción Animal, Dirección Nacional Agrícola, Dirección Nacional de Auditoría, Departamento de Asesoría Jurídica, Departamento de Servicios Veterinarios, Departamento de Control de la Calidad, Departamento de Comercialización. Para el cálculo de la muestra por estratos se llevó a cabo la siguiente fórmula:

$$nh = (Nh \times n) \div N$$

**Dónde:**

**nh:** tamaño de la muestra en el estrato.

**Nh:** tamaño de la población del estrato.

**n:** tamaño de la muestra.

**N:** tamaño de la población.

A continuación, en la Tabla 2 se muestran los resultados de la aplicación del Muestreo Aleatorio Estratificado.

**Tabla 2. Muestreo Aleatorio Estratificado.**

Área	Total trabajadores por área	Muestra por área
Dirección General	7	5
Dirección Nacional de Economía	12	8
Dirección Nacional de Recursos Humanos	6	4
Departamento de Organización, Planificación, Perfeccionamiento	3	2
Dirección Nacional Industria y Pesca	7	4
Dirección Nacional Producción Animal	8	5
Dirección Nacional Agrícola	7	4
Dirección Nacional Auditoría	7	4
Departamento Asesoría Jurídica	2	1
Departamento Servicios Veterinarios	2	1
Departamento Control de la Calidad	2	1
Departamento Comercialización	2	1

Fuente: Elaboración propia.

La encuesta aplicada persigue los siguientes objetivos:

- 1) Clasificar el nivel de satisfacción y las condiciones de trabajo del encuestado.
- 2) Conocer las motivaciones del personal de la empresa.
- 3) Indagar acerca del sistema de estimulación del centro.
- 4) Detectar el estilo de liderazgo aplicado en el centro.
- 5) Conocer la calidad del proceso de comunicación utilizado.
- 6) Conocer si recomendaría a otras personas trabajar en el centro, si tiene la intención de cambiar de trabajo, así como las sugerencias.

**Técnicas Estadísticas aplicadas**

Para el procesamiento de las encuestas se utiliza el SPSS en su versión 22.0. La encuesta se valida tanto cualitativa como cuantitativamente. Cualitativamente por los especialistas y para la validación cuantitativa se realiza el cálculo del coeficiente de fiabilidad estadística, Alpha de Cronbach, el cual proporciona un coeficiente con un intervalo entre cero y uno. Si el valor está por encima de 0.6 se plantea que la fiabilidad de la encuesta es buena, lo que significa, que existe correspondencia entre las preguntas del cuestionario y las respuestas de los encuestados.

Se aplican técnicas estadísticas univariadas como el análisis de Frecuencia, Moda y Media:

- Frecuencia: Se utiliza para caracterizar las variables, tomando la información, organizándola y representándola en tablas de frecuencias o en gráficos.
- Media: es la medida más importante de tendencia central. Representa un valor alrededor del cual oscilan los valores de la variable observada, constituyendo el centro de gravedad de la distribución.
- Moda: Es el estadígrafo de posición que representa el valor más típico de una distribución. Indica el valor o los valores que más se repiten. Si varios valores comparten la mayor frecuencia de aparición, cada una de ellas es una moda. El procedimiento de frecuencias devuelve sólo la más pequeña de esas modas múltiples.

Se utilizan además técnicas estadísticas multivariadas como el Índice de Fidelización del Cliente y el Diagrama de Pareto porque ayuda a identificar los problemas y/o sugerencias que se presentan en el estudio de un determinado proceso, para posteriormente poder tomar las medidas necesarias y así reducir o eliminar las causas que los provocan.

El uso de estas técnicas permite diagnosticar la situación actual del clima laboral en el GEA, proporcionando criterios valorativos al respecto.

## 2.1. Análisis del clima organizacional en el GEA.

Para estimar la fiabilidad del cuestionario, se aplica el análisis del Alpha de Cronbach, que proporciona un coeficiente con un intervalo entre cero y uno. Si el coeficiente se encuentra por encima de 0.6, se puede apuntar que la fiabilidad del cuestionario es buena, esto significa que existe correspondencia entre las preguntas del cuestionario y las respuestas de los encuestados.

Tabla 3. Alfa de Cronbach.

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,764	,933	35

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0.

Como se puede observar en la tabla anterior, el Alpha de Cronbach alcanza un valor por encima de 0.6 por lo que la fiabilidad del cuestionario es buena. Esto significa que existe correspondencia entre las preguntas y las respuestas aportadas por los empleados, de forma tal que queda validado el instrumento aplicado. A continuación, se muestran los resultados obtenidos por variable.

### Análisis de la dimensión Satisfacción

Esta variable se utiliza para medir el nivel de satisfacción de los trabajadores en la empresa. A continuación en la Figura 7, se expondrá el nivel de satisfacción general, como también desglosado en varios aspectos de interés en la empresa.

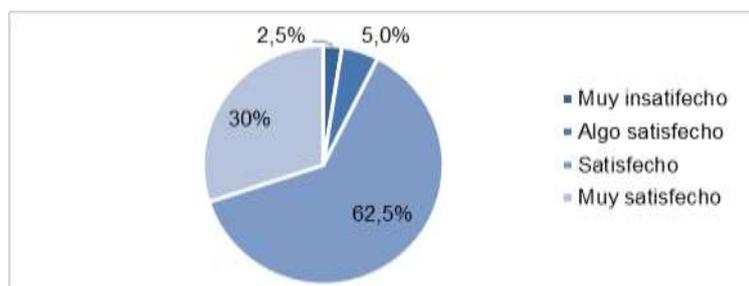


Figura 7. Nivel de satisfacción general.

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0.

Se puede observar en la figura anterior que el nivel de satisfacción general en el centro de trabajo mayormente es satisfecho con un valor de 62.5%, mientras que un 30% está muy satisfecho, mientras que un 5% y 2.5% está algo satisfecho y muy insatisfecho respectivamente.

Para un análisis más detallado se quiere ver el comportamiento de algunos elementos que pueden estar influyendo en el nivel de satisfacción además de ver el nivel de importancia que los empleados le atribuyen a cada aspecto. El análisis se realiza a partir del estadígrafo Media como se muestra en la siguiente figura 8.

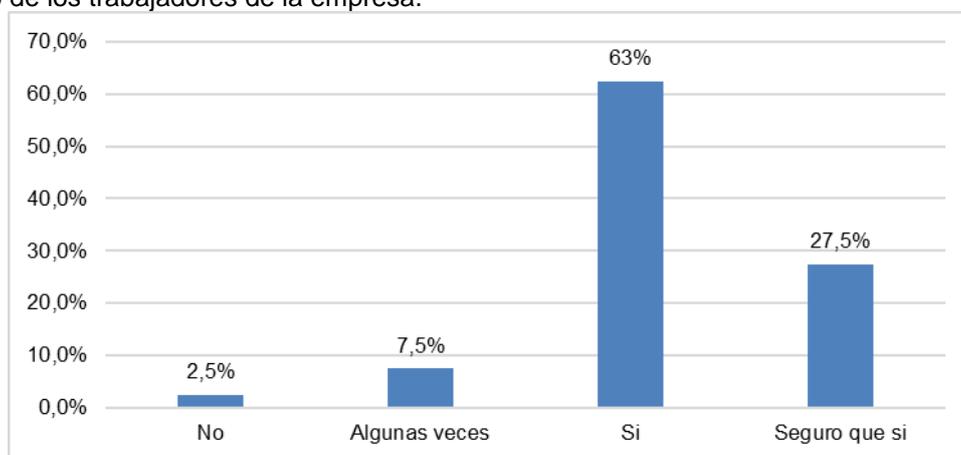


**Figura 8: Nivel de satisfacción e importancia.**

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0.

Como se puede apreciar en la figura 8, el nivel de satisfacción e importancia para cada atributo otorgado por los encuestados es elevado. El promedio de las respuestas se concentra en satisfechos e importantes en seis de los atributos evaluados, exceptuando “Condiciones de trabajo” donde le dan una mayor importancia mientras que el nivel de satisfacción es más bajo. En el caso de los elementos “Posibilidad de capacitación y ascenso en la entidad” y “Posibilidades de participar en la toma de decisiones” la mayoría de los trabajadores se encuentran medianamente satisfechos y consideran que su nivel de importancia es medio.

A continuación, en la figura 9 se muestran como están las condiciones de trabajo según el criterio de los trabajadores de la empresa.



**Figura 9. Condiciones de trabajo.**

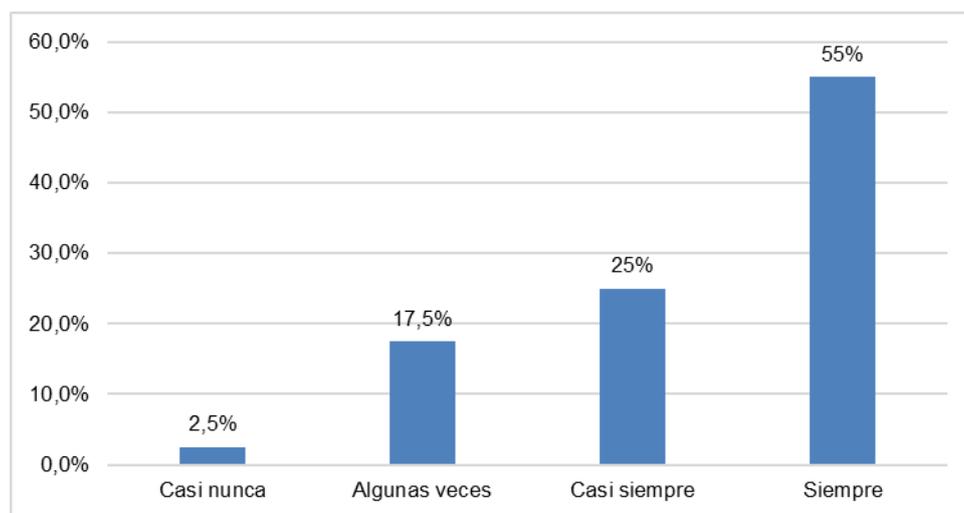
Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0.

Como se puede ver el 63% y el 27.5% de los trabajadores plantea que dispone de las condiciones de trabajo adecuadas, mientras que el 7.5% algunas veces y solamente el 2.5% dice que no son adecuadas, lo que contribuye a que el nivel de satisfacción respecto a las condiciones de trabajo de esas personas con respecto a la empresa no sea el mejor.

### Análisis de la dimensión de motivación

Para analizar esta variable se ha tenido en cuenta una serie de factores que pueden influir en el nivel de motivación de los trabajadores encuestados.

En la siguiente figura 10 observaremos como los trabajadores consideran las posibilidades de superación en la empresa.

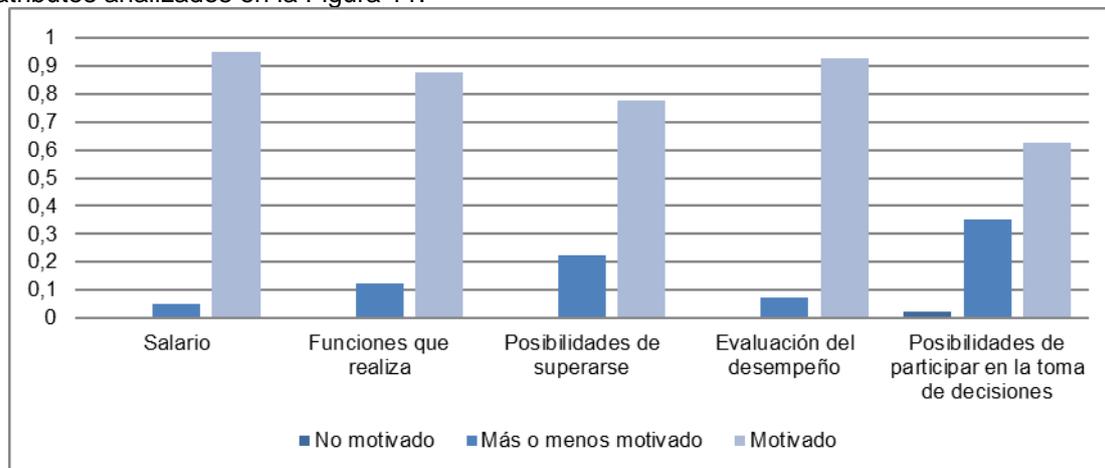


**Figura 10. Posibilidad de superación.**

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0.

El 55% de los encuestados respondió que siempre existen posibilidades de superarse y el 25% que casi siempre, pero el 17.5% respondió que algunas veces y el 2.5% que casi nunca hay posibilidades de superarse, por lo que los trabajadores no están conformes con las posibilidades de superación que les brinda la empresa. Sin embargo, en el epígrafe 2 cuando se caracteriza a la empresa y se exponen los indicadores de eficiencia el indicador del Plan de Formación se cumple un 100%, lo que evidencia una contradicción entre las expectativas de los trabajadores y lo que la empresa necesita y propone.

A continuación, se muestra el comportamiento del nivel de motivación desglosado por los atributos analizados en la Figura 11.



**Figura 11. Nivel de Motivación.**

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0.

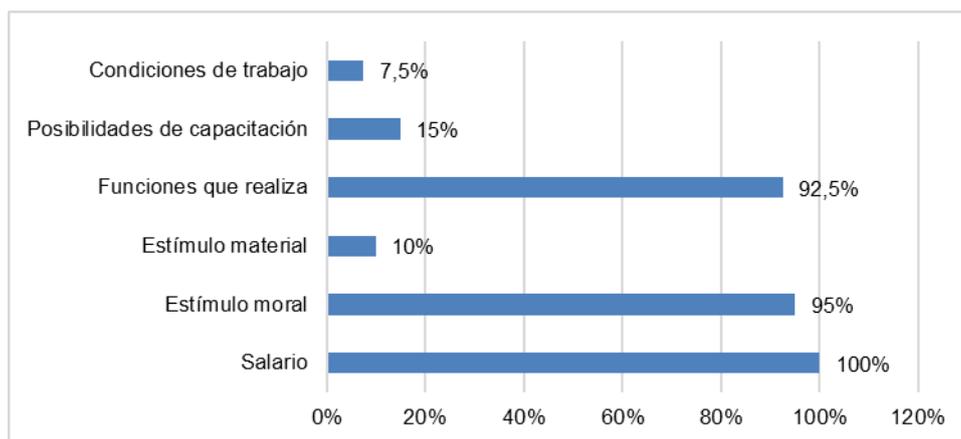
Como se puede observar en la figura 11 el nivel de motivación respecto al salario y a la evaluación del desempeño es elevado con valores de 95% y 92.5%, al igual con las funciones que realiza con 87.5%, aunque algunos trabajadores no se sienten muy motivados respecto a las posibilidades de superarse y a la posibilidad de participar en la toma de decisiones que presentan valores bajos de motivación con 77.5% y 62.5% respectivamente. Además, en la Tabla 3 se analiza a partir del estadígrafo Moda el orden de prioridad de los factores motivacionales y desmotivacionales planteados por los encuestados. Como se puede observar, el atributo “Salario” constituye el factor motivacional más importante en la entidad, mientras que “Falta de transporte del personal” el más desmotivante.

**Tabla 3. Orden de factores motivacionales y desmotivacionales según el estadígrafo moda.**

Lugar	Factores motivacionales	Factores desmotivacionales
1	Salario	Falta de transporte del personal
2	Funciones que realiza	Posibilidad de participar en la toma de decisiones
3	Estimulación moral	Condiciones de trabajo

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0.

En la Figura 12 se presentan todos los “Factores Motivacionales” planteados por los encuestados según el por ciento de respuesta.

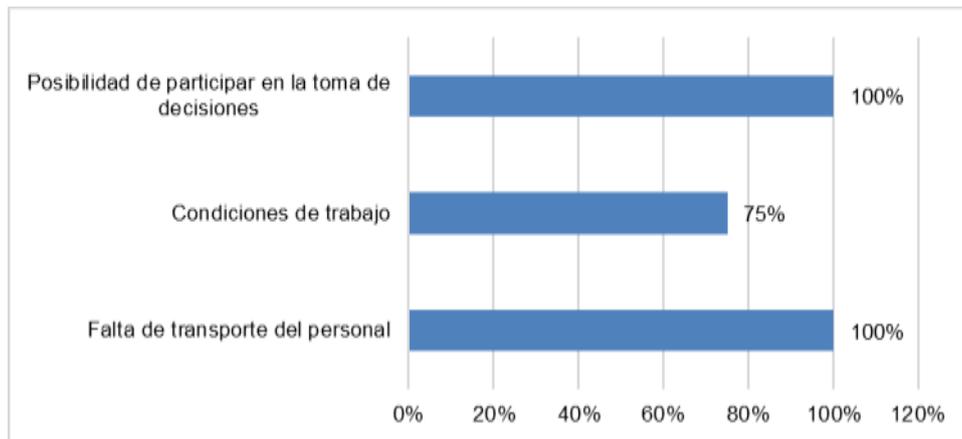


**Figura 12. Factores motivacionales.**

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0.

Como se observa en la figura 12 el elemento “Salario” fue identificado por el 100% de los encuestados como su mayor fuente de motivación, seguido por “Estímulo moral” con un 95% y “Funciones que realiza” con un 92.5%. Además, fueron planteados otros factores motivacionales como: “Condiciones de trabajo”, “Posibilidades de capacitación” y “Estímulo material”.

La Figura 13 recoge los “Factores Desmotivacionales” señalados por los trabajadores según el por ciento de respuesta.



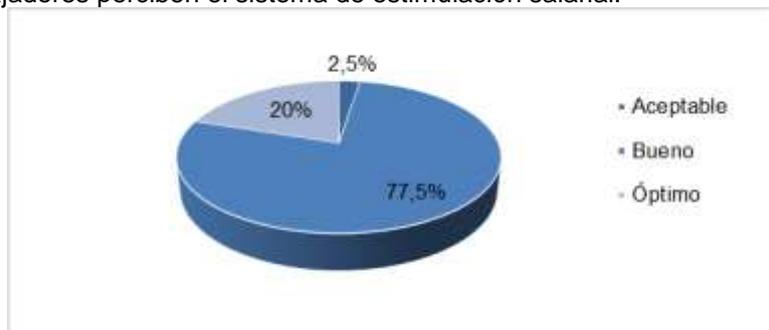
**Figura 13. Factores no motivacionales.**

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0.

Como se puede observar en la figura 13, los encuestados señalaron sólo tres factores no motivacionales. La totalidad de los trabajadores mencionaron “Falta de transporte del personal” y “Posibilidad de participar en la toma de decisiones” como aquellos que les generan más desmotivación, mientras que “Condiciones de trabajo” fue plateado por el 75%. Es importante destacar que estos elementos pueden ser causas de baja en la entidad de sufrir un mayor deterioro y no ser resueltos por GEA.

#### **Análisis de la dimensión Estimulación**

Para evaluar esta dimensión se analizan los atributos: “Sistema de estimulación salarial”; y “Otros factores que influyen en la estimulación”. A continuación, se muestra en la figura 14 cómo los trabajadores perciben el sistema de estimulación salarial.

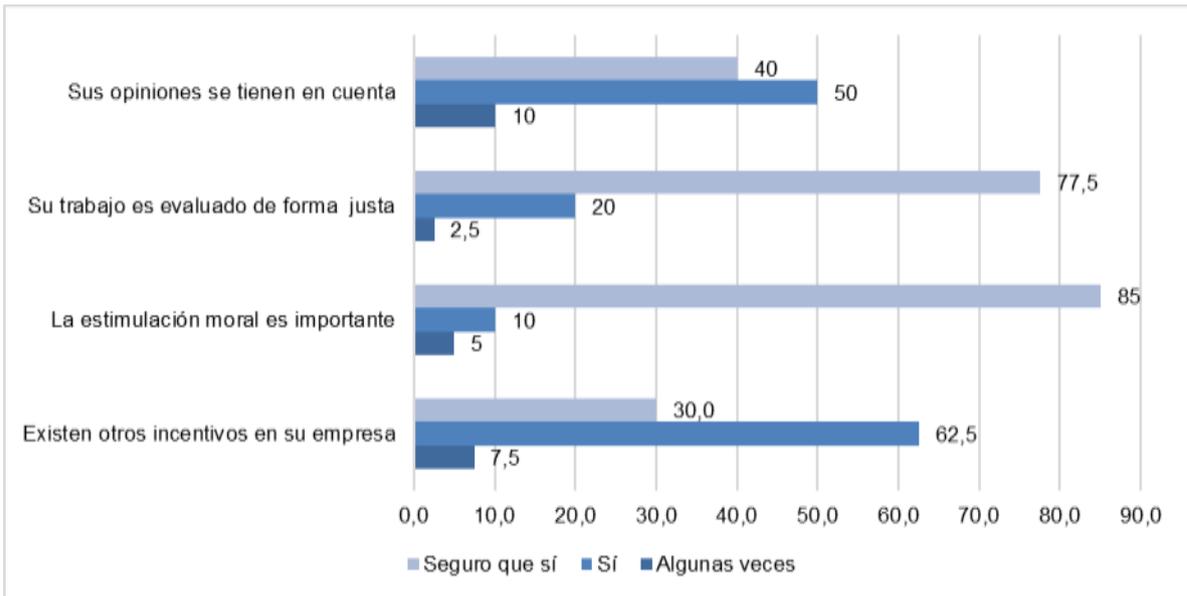


**Figura 14. Sistema de estimulación salarial.**

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0.

En la figura 14 se puede apreciar que para la mayoría de los trabajadores el sistema salarial es bueno con un 77.5% y para un 20% es óptimo por lo que es considerado uno de los factores que más influyen en el sistema de estimulación.

A continuación, se observan como los trabajadores valoran otros factores que influyen en el sistema de estimulación para un análisis más preciso.



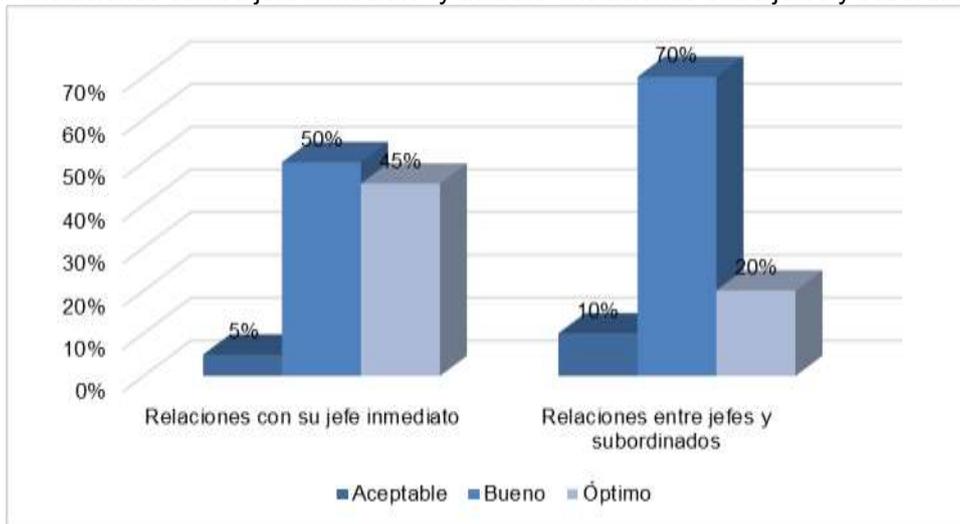
**Figura 15: Factores que influyen en la estimulación.**  
Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0.

Es importante destacar que entre los otros factores que más influyen en el sistema de estimulación que fueron evaluados por los encuestados se encuentran: “Estimulación moral”; y “Evaluación de forma justa”. Es importante señalar que en la entidad no existe gran variedad de incentivos a parte de los económicos, solo existe estimulación material a través del otorgamiento de efectos electrodomésticos anualmente y la entrega de un módulo alimentario. Además, el 10% de los trabajadores plantea que algunas veces sus opiniones no se tienen en cuenta.

#### Análisis de la dimensión liderazgo

Para evaluar la influencia de la dimensión Liderazgo en el clima de la organización se analizaron cinco atributos, cuyos resultados se presentan a continuación:

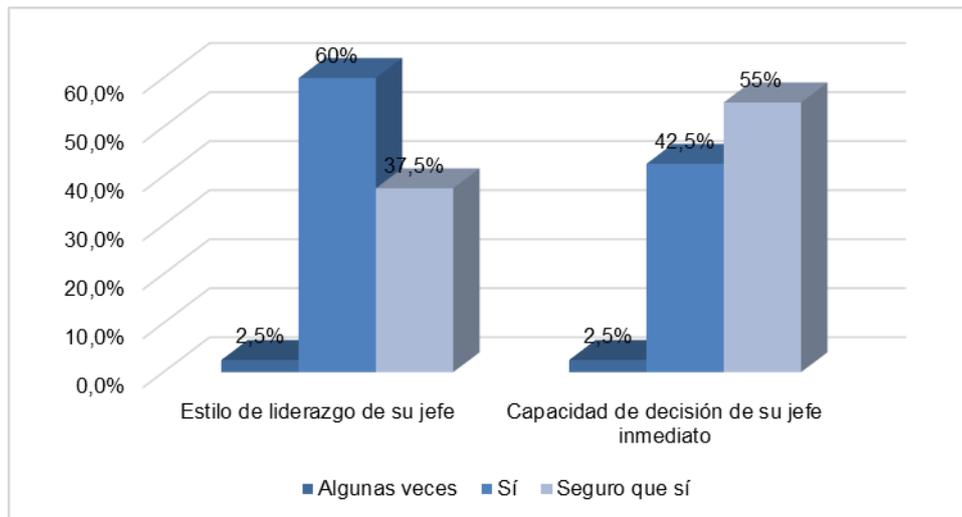
Atributo “Relaciones con su jefe inmediato” y atributo “Relaciones entre jefes y subordinados”



**Figura 16. Relaciones entre jefes y subordinados.**  
Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0.

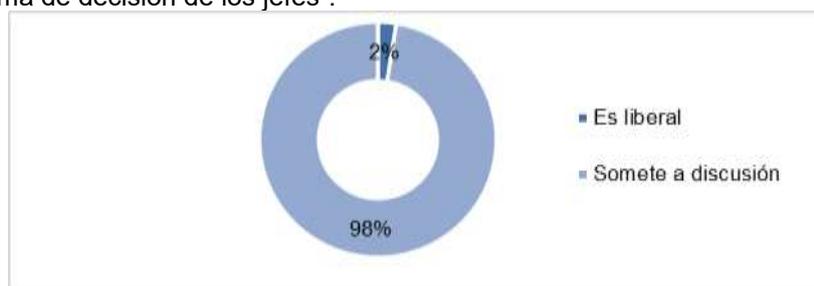
Como se puede apreciar en la figura 16, los atributos “Relaciones con el jefe inmediato” y “Relaciones entre jefes y subordinados” son evaluados de buena por el 50 y 70% de los encuestados respectivamente. Cabe señalar que el 100% de las respuestas se concentró en la parte positiva de la escala, lo que induce a considerar que las relaciones con los jefes influyen de forma significativa en el clima laboral de la entidad.

Atributo: “Estilo de liderazgo de los jefes” y “Capacidad de decisión de los jefes”.



**Figura 17. Atributos: “Estilo de liderazgo de los jefes” y “Capacidad de decisión de los jefes”.**  
Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0.

Como se puede observar en la figura anterior la mayoría de los trabajadores está de acuerdo con el estilo de liderazgo y confía en la capacidad de decisión de su jefe, lo que reafirma las buenas relaciones que existen en la empresa con los jefes y la capacidad de estos para dirigir. Atributo: “Toma de decisión de los jefes”.

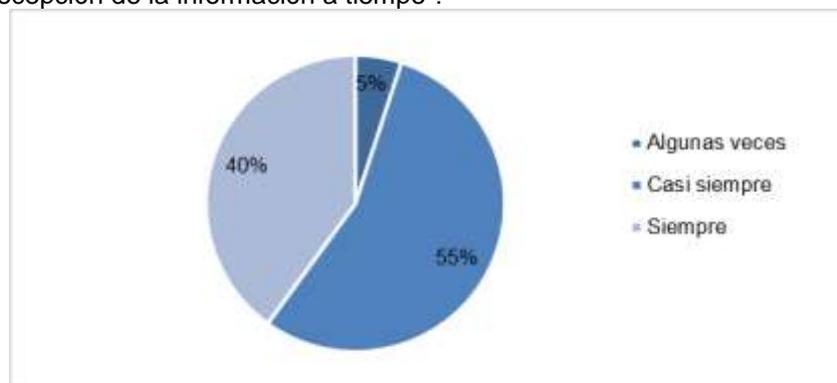


**Figura 18. Atributo: “Toma de decisión de los jefes”.**  
Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0.

Como pueden observar en la figura 18 anterior la mayoría de los encuestados respondió que los jefes someten a discusión antes de tomar una decisión, aunque en la empresa se evidencia un liderazgo autoritario ya que los trabajadores tienen poca participación en la toma de decisiones, por lo que los jefes toman personalmente todas las decisiones necesarias y se encuentran enfocados solamente en poder cumplir con el plan de producción.

### Análisis de la dimensión Comunicación

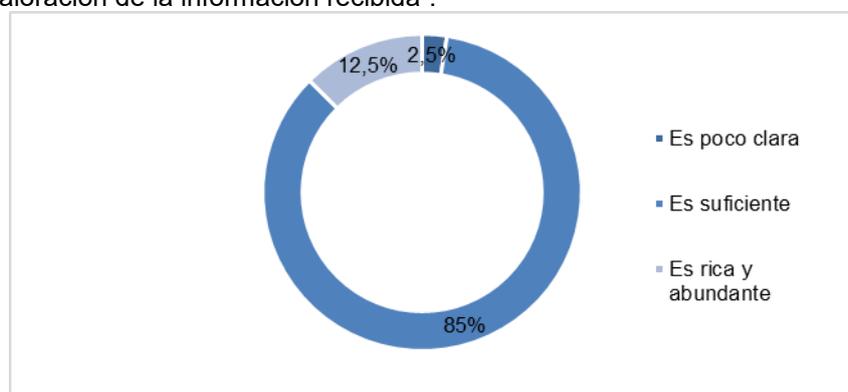
Para analizar la dimensión Comunicación se tuvieron en cuenta los atributos “Recepción de la información a tiempo” y “Valoración de la información recibida”. A continuación, se presenta la información ofrecida por los encuestados por cada atributo. Atributo: “Recepción de la información a tiempo”.



**Figura 19. Recepción de la información a tiempo.**  
Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0.

Como se observa en la figura 19 el 40% de los trabajadores encuestados considera que reciben en tiempo la información sobre aquello que les afecta, mientras que el otro 60% plantea que la reciben casi siempre o algunas veces a tiempo, por lo que hay que trabajar en la comunicación dentro de la empresa.

Atributo: "Valoración de la información recibida".



**Figura 20. Atributo "Valoración de la información recibida".**  
Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0.

La figura 20 muestra que la información recibida es suficiente con un 85% y en algunos casos es rica y abundante con un 12.5% mostrando el mayor por ciento.

Como resultado general la dimensión de comunicación muestra resultados diferentes, por una parte, la información es suficiente, pero no siempre llega a tiempo a los trabajadores por lo que es necesario mejorar la rapidez con que se envía la información.

#### **Aspectos Positivos y Negativos detectados en el diagnóstico.**

Teniendo en cuenta el análisis anterior, a continuación, se presentan las principales deficiencias y elementos positivos encontrados en el diagnóstico del Clima Laboral en GEA.

##### Aspectos Positivos:

1. El colectivo laboral tiene un alto nivel de escolaridad y profesionalidad.
2. La mayoría de los trabajadores se sienten satisfecho en la empresa.
3. Existen grandes posibilidades de superación y ascenso en la entidad.
4. Existen buenas relaciones entre jefes y subordinados.
5. Los trabajadores confían en la capacidad de liderazgo de sus jefes.
6. Correcta evaluación del desempeño.
7. Abundante uso de la estimulación moral.
8. Existe una gran satisfacción y motivación respecto a la estimulación salarial.

##### Aspectos negativos:

1. Colectivo compuesto en su mayoría por trabajadores de edad avanzada.
2. Las condiciones de trabajo se ven afectadas por la disponibilidad de los equipos y herramientas necesarios para realizar eficientemente el trabajo.
3. Existe poca participación de los empleados en la toma de decisiones.
4. La información no es recibida a tiempo por los trabajadores.
5. Los trabajadores sienten que algunas veces sus criterios y opiniones no son tomados en cuenta.
6. La falta de transporte del personal es uno de los factores que más desmotiva a los trabajadores.

#### **Índice de Fidelización del Cliente interno**

En la empresa los empleados representan los clientes internos de una organización, por lo que resulta necesario conocer si se cuenta con una fuerza laboral segura para lo que se procede a calcular el Índice de Fidelización del Cliente (IFC), que representa el intercepto entre las variables: "Recomendar trabajar en el centro", "Satisfacción General" y "Continuar trabajando en la misma". El resultado se muestra en la Figura 21.

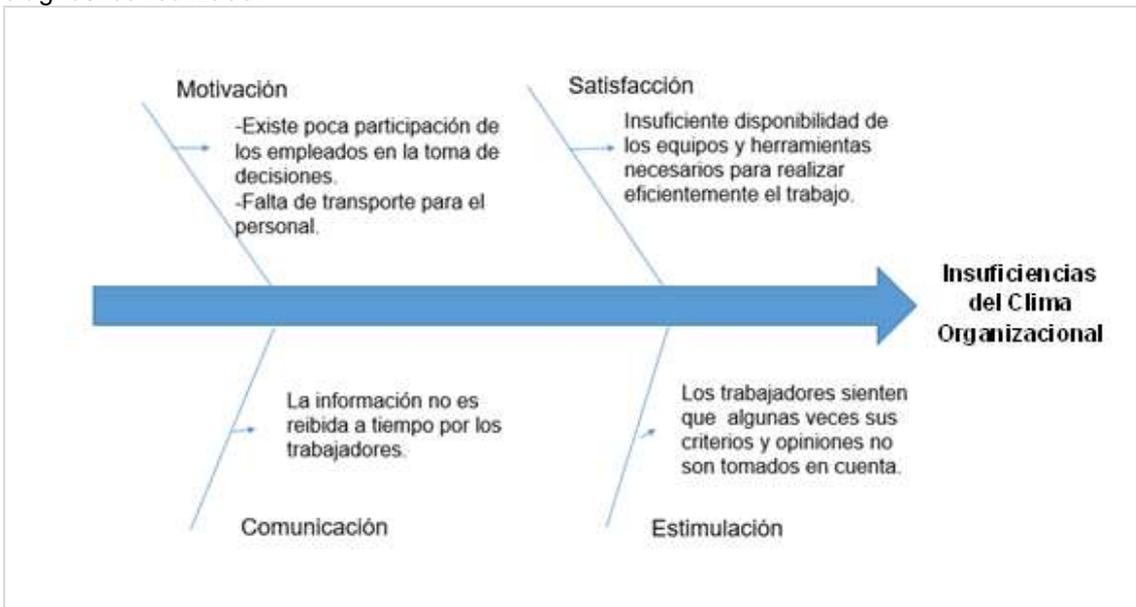


**Figura 21. Índice de Fidelización del Cliente.**

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0.

Como se puede observar en la figura anterior, el 82% de los empleados son considerados clientes seguros del centro, lo cual resulta un porcentaje significativamente alto, lo que está relacionado con la inexistencia de una tasa de fluctuación durante cuatro años, los bajos niveles de índice de ausentismo y el nivel de satisfacción de los trabajadores.

A continuación, se presenta en el Figura 22, un Diagrama de Ishikawa, donde se han relacionado de forma causal los principales problemas por variables identificadas en el diagnóstico realizado.



**Figura 22. Diagrama de Ishikawa.**

Fuente: Elaboración propia.

**Principales recomendaciones de los empleados. Diagrama de Pareto.**

Con el objetivo de conocer cómo se comporta la variable Recomendaciones se utiliza el Diagrama de Pareto, el cual se muestra a continuación.

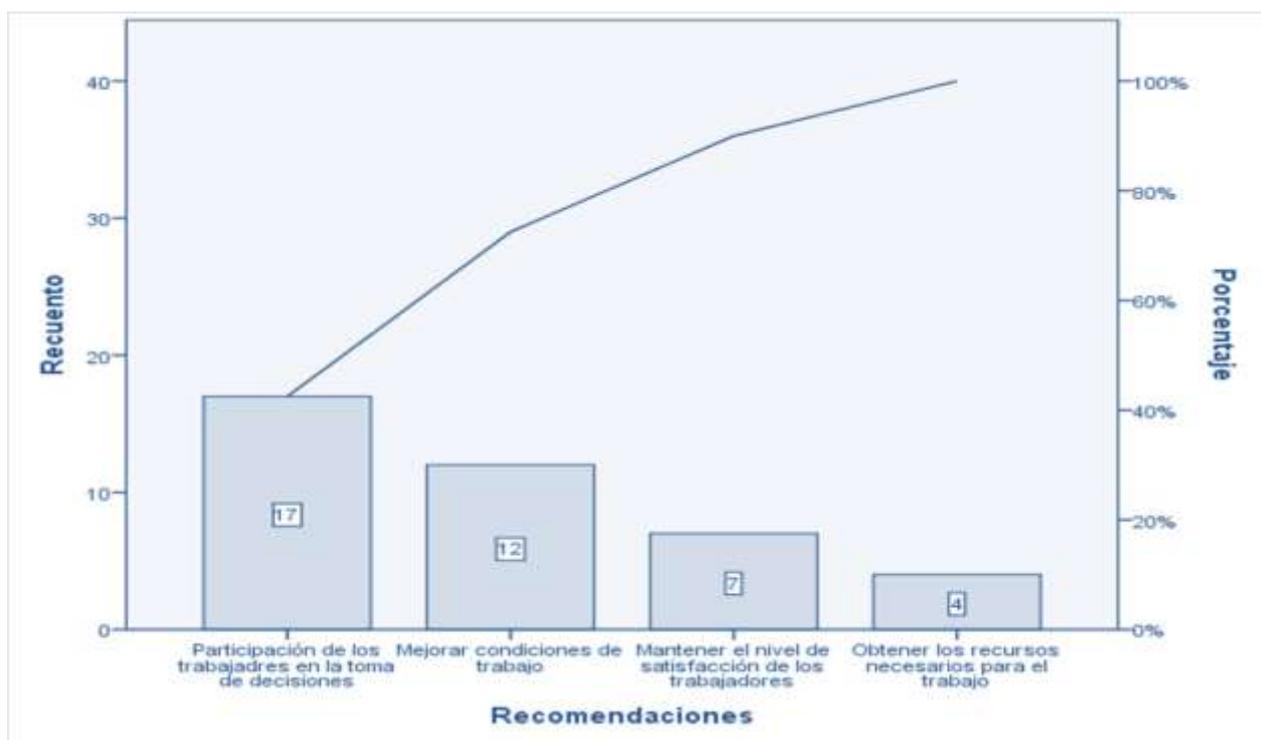


Figura 23. Diagrama de Pareto para la variable "Recomendaciones".

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0.

El 40% de los trabajadores aboga por participar en la toma de decisiones, el 30% por mejorar las condiciones de trabajo, el 10% por obtener los recursos necesarios para el trabajo, mientras que el 20% respalda que la empresa se mantenga igual.

Estos elementos se tendrán en cuenta para elaborar el plan de acciones correctivas.

## 2.2. Propuesta del Plan de Acciones para los principales problemas detectados.

Luego de procesar la información y analizar estadísticamente los resultados a continuación se presenta un plan de acción para darle respuesta a los problemas detectados en el clima laboral del GEA.

Tabla 4. Plan de Acciones de Mejora.

No	Acciones	Ejecutor	Responsable	Fecha de Cumplimiento
1	Establecer un sistema de detección y control de las necesidades de medios de trabajo para cada área	Jefes de Áreas	Director General	Mensual
2	Crear espacios de debate que permitan la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones	Jefes de Área	Consejo de Dirección	Mensual
3	Promover la capacitación de profesionales jóvenes adiestrados que garanticen el relevo de trabajadores en la empresa.	Directora de Recursos Humanos	Director General	Anual
4	Establecer un sistema de estimulación moral y material por área de trabajo	Jefes de Área y Secretario General del Sindicato	Director Recursos Humanos	Sistemático
5	Diseñar un plan recreativo-cultural para los trabajadores y familiares (Actividades, Excursiones).	Consejo de Dirección	Director General; Director Económico; Directora de Recursos Humanos	Permanente
6	Realizar estudios de Clima Laboral en la empresa.	Directora de Recursos	Directora de Recursos Humanos	Anual

		Humanos		
<b>7</b>	Establecer programas de capacitación a partir del Diagnóstico de las Necesidades de Aprendizaje de los trabajadores.	Directora de Recursos Humanos	Director General	Anual
<b>8</b>	Establecer un mecanismo de revisión periódica a las quejas y sugerencias.	Jefes de área	Directora de Recursos Humanos	Mensual
<b>9</b>	Definir los canales de comunicación a utilizar según el tipo e importancia de la información a transmitir, así como los de retroalimentación	Jefe de área en conjunto con los especialistas en Gestión de los Recursos Humanos	Consejo de Dirección	Permanente
<b>10</b>	Crear un sistema de Identificación y solución de problemas empresa o la ayuda de las opiniones emitidas por los trabajadores, en aras de que no se cree o se solucione un conflicto.	Especialistas de diferentes áreas	Director General	Sistemático
<b>11</b>	Gestionar con el Ministerio de Transporte las posibilidades de que los trabajadores tengan transporte en el horario de entrada y salida	Jefe de área de transporte	Director General	Sistemático

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

A pesar de que es favorable el clima general de la GEA, existen un grupo de insuficiencias en la GRH en la empresa sobre las que se debe trabajar de forma inmediata en pos de garantizar mayor satisfacción al trabajador y contribuir a crear un clima laboral favorable. Los resultados obtenidos en el estudio del clima laboral, evidencian lo siguiente:

- El clima organizacional es un atributo multidimensional que se refiere en general al ambiente psicosocial de la organización y a los factores que lo determinan.
- Los principales aspectos presentes en la organización son que cuenta con un personal altamente calificado, con un alto grado de profesionalidad, existe cierto desequilibrio entre el personal joven y de experiencia, siendo este último el predominante con una edad avanzada.
- Los indicadores de eficiencia de la Gestión de Recursos Humanos muestran un comportamiento favorable en la entidad.
- Los resultados obtenidos reflejan que de forma general el Clima Laboral del centro presenta problemas que deben ser eliminados para impedir que afecten el desempeño laboral. Las principales deficiencias encontradas son:
  - La "Motivación" en el centro al igual que la "Satisfacción" se ve afectada por la posibilidad de participar en la toma de decisiones y las posibilidades de superarse, otra insuficiencia detectada es que la falta de transporte del personal ha llevado a un descontento mayoritario.
  - En la empresa la "Estimulación", se ve afectada porque las opiniones e los trabajadores no se tienen en cuenta y existe poca diversidad de estímulos empleados, aunque el estímulo salarial presenta el mayor estímulo en la entidad.
  - El "Liderazgo" de modo general se encuentra en buenas condiciones ya que la organización cuenta con un adecuado método de dirección, existen buenas relaciones entre los trabajadores y confían en la capacidad de dirección de sus jefes y responden acertadamente al estilo de dirección autoritario que se implementa en la entidad.
  - La variable "Comunicación" está afectada debido a que la información no llega en tiempo a las personas sobre aquello que le afecta.
- Las acciones propuestas están relacionadas con los problemas detectados y contribuyen a la erradicación de estos, definiéndose el tiempo de ejecución y el responsable de controlar su implementación.

## Bibliografía

- BIBLIOGRAPHY Autores, C. d. (2004). *El factor humano en las relaciones laborales*.
- Caballero Perdomo, J. L. (2008). *El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la UEB Boyeros de la Empresa FICAV*. La Habana.
- Caraveo, M. S. (2004). Conceptos y dimensiones del clima organizacional.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos (Quinta Edición)*. Bogotá: McGraw- Hill Interamericana, SA.
- Cuadra Peralta, A. . (2013). *Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones*. Revista Universum.
- Cuesta Santos, A. (2005). *Gestión de Recursos Humanos: Libro de GRH: Compilado bibliográfico para Curso a Distancia*. La Habana.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. Félix Varela y Academia.
- del Castillo Triana, I. L. (2003). *Material Docente de Gestión de los Recursos Humanos*. La Habana.
- García Solarte, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual*.

- García, M. (2003). *Del clima organizacional a la cultura organizacional*. Asociación Colombiana de facultades de Administración- ASCOLFA, Cali: Universidad del Valle.
- GEA. (2016). *Reglamento para la Evaluación del Desempeño de los trabajadores del Grupo Empresarial Agropecuario*.
- Goncables. (2011). *El clima laboral*.
- Guzmán, H. H. (2009). La Gestión de los Recursos Humanos, Surgimiento, Evolución y Esencia de la Gestión Empresarial.
- Hersey, P. ,. (2013). *Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo situacional*. Prentice- Hall Hisopanoamerica S:A:.
- Izquierdo Quintana, O. (2011). *Clima Organizacional y reservas de productividad vinculadas al desempeño*. La Habana.
- Jardines Tellez, S. (2012). *Estudio de Clima Organizacional en la empresa de confecciones PUNTEX*. La Habana.
- Kataria, A. ,. (2013). *Psychological Climate and Organizational Effectiveness*.
- Leal Millan, A. R. (2004). *El factor humano en las relaciones laborales*. Madrid: Ediciones Pirámides.
- Liker, R. &. (1986). *Nuevas forma para solucionar conflictos*. Editorial Trillas.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2016). Resolución No 6/2016.
- Moreno, M. (2001). *El clima organizacional*.
- Oficina Nacional de Nomalización. (Mayo de 2007). Norma Cubana 3000: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. La Habana, Cuba.
- Pérez Herrera, Y. &. (2013). *Consideraciones Teóricas sobre el Clima Organizacional*.
- Pérez Herrera, Y. &. (2013). *Modelo de Gestión de Recursos Humano*. La Habana.
- Pérez Herrera, Y. (2014). *Clima Organizacional en el ámbito empresarial cubano. Tesis de Maestría*.
- Ríos León, M. (2016). *El clima orgnizacional en el centro de Ingeniería e Investigaciones Químicas*.
- Robbins. (1996). *Comportamiento Organizacional*.
- Robbins. (2004). *Comportamiento Organizacional*.
- Social, M. d. (2016). Resolución No 6/2016. La Habana.
- Souto Anido, L. (2015). Modelo de Gestión de Recuros Humanos para la Organización Superior de Dirección Empresarial del Ministerio de Comercio Exterior de Cuba. *Tesis Doctoral en Ciencias Económicas*.

### **Anexo 1. Entrevista a especialistas de Recursos Humanos en GEA.**

La entrevista fue realizada Miembros del Consejo de Dirección, así como al staff de RRHH de GEA con el objetivo de seleccionar las variables a estudiar, así como sus percepciones sobre Clima Organizacional.

1. ¿Qué entiende usted por Gestión de RRHH?
2. ¿En su opinión qué considera es el clima organizacional?
3. ¿En qué estado se encuentra el clima laboral en la organización?
4. ¿Qué factores considera están afectando el clima en su organización?
5. ¿Considera que los trabajadores se encuentran satisfechos y motivados? Si puede argumentar un poco sobre esta idea.
6. ¿En la dirección de la empresa, las ideas y opiniones de los trabajadores son tomadas en cuenta?
7. ¿Valore las relaciones entre jefes y subordinados en su empresa?
8. ¿Considera usted que existen problemas en el proceso de comunicación de su empresa? ¿Cuáles?
9. ¿Cómo es la relación entre los departamentos?
10. ¿Se siente motivado con relación al sistema de estimulación aplicado en su empresa?  
¿Por qué?
11. ¿Qué impacto ha tenido la Resolución No.6/2016 y la No.1/2017 en el desempeño de los trabajadores?

**Fuente:** Tomado de (Ríos León, 2016) .

**Anexo 2. Encuesta para evaluar el clima organizacional en GEA.**

Estimado Trabajador:

La presente encuesta forma parte de una Tesis de Diploma de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana. Su colaboración será de gran utilidad para realizar un estudio sobre el Clima Laboral. Es anónima, por lo que le agradecemos de antemano total transparencia en sus respuestas, pues serán de incalculable valor para el resultado de nuestro trabajo.

¡Muchas Gracias!

**Sexo:** \_\_\_ Femenino \_\_\_ Masculino

**Edad:** \_\_\_ Menos de 25 \_\_\_ De 25 a 39 \_\_\_ De 40 a 54 \_\_\_ Más de 55 años

**Nivel de escolaridad:** \_\_\_\_\_

**Categoría Ocupacional:** \_\_\_ Dirigente \_\_\_ Administrativo \_\_\_ Técnico \_\_\_ Obrero \_\_\_ Servicio

**Seleccione en cada caso la opción que considere más adecuada, ajustándose a la realidad que usted vive en su centro de trabajo.**

**1. ¿Se siente realizado profesionalmente en su puesto de trabajo?**

\_\_\_ Seguro que No \_\_\_ No \_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Sí \_\_\_ Seguro que sí

**2. ¿Se siente satisfecho en su centro de trabajo?**

\_\_\_ Muy insatisfecho \_\_\_ Insatisfecho \_\_\_ Algo satisfecho \_\_\_ Satisfecho \_\_\_ Muy satisfecho

**3. De los aspectos que se exponen a continuación marque con una cruz la importancia que les concede y su nivel de satisfacción con cada uno de ellos en la entidad. Leyenda: 5 Muy satisfecho, 4 Satisfecho, 3 Algo satisfecho, 2 Insatisfecho, 1 Muy insatisfecho. (Utilice la misma escala para la importancia).**

Satisfacción					Atributos	Importancia				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
					Salario					
					Posibilidades de capacitación y ascenso en la entidad					
					Posibilidades de participar en la toma de decisiones					
					Sistema de estimulación material					
					Sistema de estimulación moral					
					Método de dirección de mis jefes					
					Condiciones de trabajo					
					Funciones que realiza					
					Evaluación del desempeño					

**4. ¿Dispone de las condiciones de trabajo adecuadas? (alimentación, temperatura, luz, higiene, ruido)**

\_\_\_ Seguro que No \_\_\_ No \_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Sí \_\_\_ Seguro que Sí

**5. ¿Tiene los equipos y herramientas necesarios para su trabajo?**

Seguro que No \_\_\_ No \_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Sí \_\_\_ Seguro que sí \_\_\_

**6. ¿Le dan la posibilidad de superarse?**

\_\_\_ Nunca \_\_\_ Casi nunca \_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ Siempre

**7. Diga qué nivel de motivación siente en relación con cada uno de los aspectos que a continuación se muestran. (Por favor, en cada caso dé una sola respuesta.)**

Atributos	No motivado	Más o menos motivado	Motivado
Salario			
Funciones que realiza			
Posibilidades de capacitación y ascenso en la entidad			
Evaluación del Desempeño			
Posibilidad de participar en la toma de decisiones			
Sistema de estimulación moral			
Sistema de estimulación material			
Método de dirección de mis jefes			
Condiciones Trabajo			

**8. Mencione tres factores que lo motivan y tres que lo desmotivan en su trabajo por orden de prioridad. El primero es el que más lo motiva/desmotiva.**

Factores que más lo motivan en su trabajo	Factores que más lo desmotivan en su trabajo
1.	1.
2.	2.
3.	3.

**9. ¿Cómo percibe el sistema de estimulación salarial de su empresa?**

\_\_\_ Pésimo \_\_\_ Malo \_\_\_ Aceptable \_\_\_ Bueno \_\_\_ Óptimo

**10. ¿Existen en su empresa otros incentivos, además, de los económicos?**

\_\_\_ Seguro que No \_\_\_ No \_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Sí \_\_\_ Seguro que Sí

**11. ¿Cree que la estimulación moral es importante?**

\_\_\_ Nunca \_\_\_ Casi nunca \_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ Siempre

**12. ¿Considera que su trabajo es evaluado de forma justa?**

\_\_\_ Nunca \_\_\_ Casi nunca \_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ Siempre

**13. ¿Considera que sus opiniones se tienen en cuenta?**

\_\_\_ Nunca \_\_\_ Casi nunca \_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ Siempre

**14. ¿Cómo son las relaciones con su jefe inmediato?**

\_\_\_ Pésimas \_\_\_ Malas \_\_\_ Aceptables \_\_\_ Buenas \_\_\_ Óptimas

**15. ¿Está de acuerdo con el estilo de liderazgo de su jefe?**

\_\_\_ Seguro que No \_\_\_ No \_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Sí \_\_\_ Seguro que Sí

**16. ¿Confía en la capacidad de decisión de su jefe inmediato?**

\_\_\_ Seguro que No \_\_\_ No \_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Sí \_\_\_ Seguro que Sí

**17. Su jefe normalmente, antes de tomar una decisión**

\_\_\_ Impone su criterio \_\_\_ Es liberal \_\_\_ Somete a discusión

**18. ¿Cómo son las relaciones que existen entre jefes y subordinados en su empresa?**

\_\_\_ Pésimas \_\_\_ Malas \_\_\_ Aceptables \_\_\_ Buenas \_\_\_ Óptimas

**19. ¿Cómo es el nivel de comunicación en la empresa?**

\_\_\_ Pésimo \_\_\_ Malo \_\_\_ Aceptable \_\_\_ Bueno \_\_\_ Óptimo

**20. ¿Recibe a tiempo la información sobre aquello que le afecta?**

\_\_\_ Nunca \_\_\_ Casi nunca \_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ Siempre

**21. ¿Cómo valora la información recibida? (Encierre en un círculo la letra de la respuesta que se corresponda con su criterio).**

a) Es escasa y confusa b) Es poco clara c) Es suficiente d) Es rica y abundante

**22. ¿Recomendaría a otras personas trabajar en la empresa?**

\_\_\_ Seguro que No \_\_\_ No \_\_\_ No sé \_\_\_ Sí \_\_\_ Seguro que Sí

**23. Si a UD. le ofrecen otro trabajo con iguales condiciones profesionales y salariales ¿se cambiaría a otra empresa?**

No \_\_\_ Sí \_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

**24. ¿Qué le recomienda a la dirección de la empresa para mejorar el clima laboral**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Fuente: Adaptado de CITATION Rio16 \l 23562 (Ríos León, 2016) CITATION MarcadorDePosición5 \l 23562 (Pérez Herrera Y., 2014) .