



Universidad de la Habana  
Facultad de Economía  
Departamento de Ciencias Empresariales

**CLIMA ORGANIZACIONAL  
EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL  
CUBANO**

Lic. Yaimara Pérez Herrera

La Habana, abril 2014

Editado por Servicios Académicos Internacionales para eumed.net  
**Derechos de autor protegidos.** Solo se permite la impresión y copia de este texto para uso Personal y/o académico.

Este libro puede obtenerse gratis solamente desde  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1423/index.htm>  
Cualquier otra copia de este texto en Internet es ilegal.



Universidad de la Habana  
Facultad de Economía  
Departamento de Ciencias Empresariales

Tesis en opción al título académico de Máster  
en Administración de Negocio

# Clima Organizacional

*A todos los que quiero. A mi.*

*A todos los que son simples*  
**en el ámbito empresarial cubano**

*A todos los que son simples*

*A todos los que no son puros*

*A mi madre blanca*

**Autora:** Lic. Yaimara Pérez Herrera *A mi madre azul*

*A mi amor*

**Tutoras:** Dra. Rosa Elis Bell Heredia  
MBA. Lourdes Souto Anido

La Habana, abril 2014

A todos los que quiero... A mí.

A todos los que me quieren

A todos los que son simples

A todos los que no son puros

A mi madre blanca

A mi madre azul

A mi amor

A mí 

### *Agradecimientos*

*A mi linda MA que la quiero con la vida y sé que es única, a mi TATA, a mima, a pipo y a Vence.*

*A Yormi, mi amor y mi especial compañía porque es la persona que ha puesto melodía en estas letras.*

*A papá, mami, papi y mis bellos hermanos: Rauli, Linet y Lianet.*

*A mi tutora Rosa por brindarme desinteresadamente sus conocimientos de experta.*

*A la talentosa y genial Lourdes quien ha sido una brújula sin igual; por otra ocasión la vida me ha hecho creer en las señales, desde cuarto año de la carrera me la pusieron en el camino para que me iluminara.*

*A los profes del departamento de Estadística-Informática por su colaboración.*

*A los estudiantes, hoy Licenciados, José Manuel Martínez González (pepe 1), Claudia Miguel García, José Rafael Delgado Ruiz (pepe 2), Lizabeth Lorenzo Medina y Shirley Jardines Tellez.*

*A mis compañeros de algún tiempo y a mis amigos de siempre porque ellos son mis deseos y mis sacrificios. Amed, Silvia, Janet, Xanay, Danay porque sin ellos no sería nada lo que tengo hoy.*

*A mis amigas Isa y Pauli, las cubanas-españolitas, no están tan lejos como cerca de mi corazón.*

*A mis amigos Sabinianos que aunque no mencione sus nombres son lo que no volverá a existir en este mundo. Gracias Isne eres excepcional...*

*A mis amigas bellas, Thaiz, Yaimary, Susana, Lourdes y Maritza que han sido mis ejemplos por estos parajes. Gracias Thaiz, ya sabes, porque...*

*A mi maestro Alejandro por estar siempre en los momentos difíciles.*

## **RESUMEN**

Los recursos humanos son considerados un factor primordial para el desarrollo de las organizaciones, es por ello que en la contemporaneidad las empresas ponen gran empeño en la satisfacción de las expectativas y necesidades profesionales y laborales de sus trabajadores, así como, en el logro de un clima de trabajo que les permita altos niveles de desempeño.

Los retos de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en los marcos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba exigen de las empresas cubanas un estilo de mejora sistemática de sus procesos, que conlleven a una mayor eficiencia y

competitividad. Esto trae aparejado un estudio constante de su capital humano, en tanto aporta ventajas competitivas a la organización.

El presente trabajo propone un procedimiento para el estudio del clima organizacional en empresas cubanas que oriente el desarrollo de este tipo de estudios y garantice su sistematicidad.

Los resultados de investigación son presentados en tres capítulos: el primero aborda consideraciones teóricas sobre la Gestión de los Recursos Humanos con énfasis en los estudios de clima organizacional; el segundo presenta el procedimiento propuesto y muestra una breve caracterización de las empresas seleccionadas para la aplicación del mismo; en el tercero y último, se exponen los resultados obtenidos en cada una de las entidades donde se aplica el mismo, además de una breve validación final del procedimiento.

Las conclusiones resumen los resultados de la investigación, pues recogen los elementos más importantes derivados de la misma. En las recomendaciones se plantean los criterios que la autora sugiere relacionados con el desarrollo del trabajo; cuya aplicación estimula a lograr ambientes laborales más adecuados. El trabajo incluye además la bibliografía consultada y anexos.

**Palabras Claves:** clima organizacional, gestión de personal, capital humano, condiciones de trabajo, satisfacción en el trabajo, productividad del trabajo

## **ABSTRACT**

Human resources are considered a key factor in organization's development, that's why nowadays companies puts great efforts into meeting the expectations and needs of their workers, in the professional and labor point of view; and in achieving a working environment that allows them to reach higher levels of performance.

The challenges exposed by the Guidelines of the Economic and Social Policy of the Party and the Revolution adopted in the Sixth Congress of the Communist Party of Cuba, encourage Cuban companies to acquire a working style that allows them to improve their processes in a systematic manner, leading to greater efficiency and competitiveness. This brings along a constant study of human capital, while provides competitive advantages to the organization.

This paper proposes a method for the study of organizational climate in Cuban enterprises, that guides the development of such studies and ensure their systematic.

The results of this investigation are presented in three chapters: the first deals with theoretical considerations on the Management of Human Resources with emphasis on organizational climate studies, the second presents the proposed procedure and shows a brief description of the companies selected for its implementation, in the third and last chapter, are presented the results obtained in each of the enterprises where it was applied the procedure, along with a brief and final validation of the same.

The conclusions summarize the results of the investigation, containing the most important derived elements thereof. The suggestions made by the author related to the following works are raised in the recommendations, which implementation would stimulate to achieve more adequate working environments. This work also includes the consulted bibliography and appendices.

## **TABLA DE CONTENIDOS**

|   |   |
|---|---|
| INTRODUCCIÓN .....  | 1 |
| CAPÍTULO 1: CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS ..... | 4 |
| 1.1. Evolución de las teorías sobre Recursos Humanos .....                      | 4 |

|   |           |
|---|-----------|
| 1.2. El Clima Organizacional como elemento clave en la Gestión de Recursos Humanos.....                                       | 9         |
| 1.3. Alternativas para estudiar el Clima Organizacional: variables .....  | 16        |
| <b>CAPÍTULO 2: PROCEDIMIENTO PARA ESTUDIAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS CUBANAS .....</b>                              | <b>24</b> |
| 2.1. En torno a los Recursos Humanos y el clima organizacional en el ámbito empresarial cubano .....                          | 24        |
| 2.2. Diseño del Procedimiento para estudiar el Clima Organizacional en empresas cubanas .....                                 | 28        |
| 2.2.1. Etapa 1: Bases para el estudio.....  | 28        |
| 2.2.2. Etapa 2: Recopilación de la información.....   | 30        |
| 2.2.3. Etapa 3: Obtención de los resultados.....  | 33        |
| 2.2.4. Etapa 4: Evaluación e implementación de las acciones de mejora.....  | 39        |
| 2.3. Presentación de las empresas seleccionadas.....  | 39        |
| 2.3.1. Caracterización de la empresa QUIMIMPORT.....  | 40        |
| 2.3.2. Caracterización de la empresa MAPRINTER .....  | 41        |
| <b>CAPÍTULO 3: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA ESTUDIAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS CUBANAS SELECCIONADAS .....</b> | <b>44</b> |
| 3.1. Aplicación del procedimiento en la empresa QUIMIMPORT .....  | 44        |
| 3.2. Aplicación del procedimiento en la empresa MAPRINTER .....   | 58        |
| 3.3. Consideraciones generales sobre el Procedimiento para estudiar el Clima Organizacional en las empresas cubanas .....     | 73        |
| <b>CONCLUSIONES .....</b>   | <b>75</b> |
| <b>RECOMENDACIONES .....</b>  | <b>76</b> |
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>   |           |
| <b>ANEXOS</b>   |           |

## INTRODUCCIÓN

Hasta mediado del siglo XX los recursos humanos son considerados como recursos fáciles y cuantiosos. En aquel tiempo el factor humano constituía un gasto o costo, para la Administración o Dirección de Personal. Como resultado de la acelerada industrialización en el mundo empresarial la competencia ha alcanzado un mayor grado de fortaleza, obligando a las empresas a incrementar su competitividad para mantener una posición favorable en el mercado.

Las empresas se diferencian por los conocimientos, por los activos intangibles acumulados: imagen, marcas, elementos que solo logran desarrollarse a partir de las capacidades y destrezas de los hombres. Como respuesta a estas nuevas exigencias, la Gestión de los Recursos Humanos comienza a considerar al recurso humano como factor imprescindible en la actividad empresarial, diferenciándose de la clásica Administración o Dirección de Personal. Por tal razón, el capital humano en la actualidad es considerado como el recurso más valioso y causa de ventaja competitiva de las empresas.

Las personas poseen conocimientos, cualidades, valores, relaciones sociales y son ellas las que deciden dónde y cuándo emplearlas. Significando que si no están contentas con el puesto, salarios, jefes y entorno empresarial, pueden fluctuar laboralmente, incurrir en ausentismo y no ser responsables y comprometidos con su trabajo. De esta manera, una entidad eficiente debe gestionar sus recursos humanos en correspondencia con la estrategia organizacional trazada y ayudando a crear una mejor calidad de vida en el trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, incrementando la productividad empresarial.

La clave de éxito de una empresa está dada fundamentalmente por un colectivo laboral responsable y entregado, esto se consigue cuando se cuenta con altos niveles de motivación y satisfacción; dichos niveles solo se logran teniendo un clima organizacional adecuado. Por tanto, realizar este tipo de estudios no solo es una necesidad sino que es garantía para el buen funcionamiento de la organización, pues permite conocer el ánimo de la entidad e identificar aquellos factores que lo afectan y así tomar medidas que permitan revertir su situación.

La empresa cubana no está exenta de considerar el recurso humano como primordial para su desarrollo y existencia, lo que se evidencia en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en los marcos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, donde los recursos humanos son insertados en la nueva política económica del país,

quedando plasmado la vital importancia que tienen en la actualización del modelo económico cubano; gestionarlos de manera eficiente es una necesidad constante.

Sin embargo, cuando se hace un bosquejo por el tema del clima organizacional en el ámbito empresarial cubano se evidencia una carencia teórica, práctica y metodológica; la primera de estas dada principalmente por la ausencia del tema en la normativa vigente. Si bien es cierto que existen estudios de clima organizacional en diferentes organizaciones cubanas, también es una realidad que se han consumado a merced de quienes han estado al frente de los mismos, por tanto varían grandemente en profundidad y forma.

Una aproximación a esta situación hace evidente la existencia del siguiente problema científico: los estudios de clima organizacional en empresas cubanas requieren de una lógica estructurada para sistematizarlos.

Ante este problema se plantea la siguiente hipótesis: la concepción de un procedimiento que estudie el clima organizacional posibilita la sistematicidad de los estudios de clima en las empresas cubanas.

Teniendo en cuenta los cuestionamientos y planteamientos hipotéticos anteriores, la presente investigación se propone como objetivo general: diseñar un procedimiento para el estudio del clima organizacional para las empresas cubanas.

Para ello se definieron los siguientes objetivos específicos:

- 1- Sistematizar los elementos teóricos relacionados con el clima organizacional.
- 2- Diagnosticar la situación relativa a los estudios de clima organizacional en el ámbito empresarial cubano.
- 3- Presentar el procedimiento diseñado para el estudio del clima organizacional en las empresas cubanas.
- 4- Aplicar el procedimiento propuesto en empresas cubanas seleccionadas.

El presente estudio está estructurado en introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

El primer capítulo trata lo referente a la fundamentación teórica de la investigación, abordando el tema de la Gestión de los Recursos Humanos desde sus orígenes hasta la contemporaneidad. Destaca la importancia de los estudios de clima organizacional, sus conceptos, variables, así como, las diferentes alternativas utilizadas para su estudio.

El segundo capítulo expone una valoración sobre los estudios de clima en el ámbito empresarial cubano, presenta el procedimiento propuesto con la explicación de cada una de sus etapas e introduce a las empresas seleccionadas para realizar el estudio.

El tercer capítulo muestra los resultados de la aplicación del procedimiento propuesto a dos entidades seleccionadas y las consideraciones finales acerca de la novedad de dicho procedimiento.

Las conclusiones presentan los resultados obtenidos de los que se derivan un grupo de recomendaciones para próximas fases de investigación. El texto se acompaña de bibliografía y un cuerpo de anexos que complementan las informaciones y datos presentados en la investigación.

Para alcanzar los objetivos antes mencionados se utilizan diferentes técnicas y métodos, de manera que el análisis y la síntesis constituyen los principales métodos investigativos que se utilizan; se recopila la información requerida a través de encuestas, entrevistas y observaciones directas. También se utilizan los paquetes estadísticos SPSS, EViews y el programa de hoja de cálculo Microsoft Excel. La utilización de técnicas estadísticas univariadas, bivariadas y multivariadas son significativas en la investigación.

Los resultados de esta tesis son fruto del equipo de investigación de Recursos Humanos de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana. Para la aplicación del procedimiento propuesto se utiliza un enfoque piramidal.

El mismo se aplica en cinco empresas cubanas, 4 de ellas pertenecientes al Grupo de Perfeccionamiento Empresarial (GEPE) y una al Grupo Empresarial Mayabeque (GEM): Unidad Comercial “La Real” de la cadena TRD Caribe, Empresa de confecciones “PUNTEX”, Empresa de Comercio y Gastronomía de Santa Cruz del Norte, Empresa Cubana Importadora de Productos Químicos “QUIMIMPORT” y la Empresa Comercializadora de Materias Primas y Productos Intermedios “MAPRINTER”; estas dos últimas son las presentadas en el informe de tesis. Las aplicaciones son reales desarrolladas en colaboración con los Departamentos de Recursos Humanos de cada una de las organizaciones y su horizonte temporal comprende desde el año 2011 hasta el 2013.

# CAPÍTULO 1: CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En el presente capítulo se analizan los principales referentes teóricos relacionados con las más actuales concepciones de la Gestión de los Recursos Humanos y al diagnóstico del clima organizacional. Se advierte además sobre la importancia y actualidad de los estudios de clima laboral y se recorren las alternativas existentes hasta hoy que permiten su realización.

## 1.1. Evolución de las teorías sobre Recursos Humanos

*“Las personas son consideradas recursos a partir de que aparecen en la empresa como elementos de trabajo, donde utilizan y transforman otros recursos. Dentro de una entidad existen varios tipos de recursos: los administrativos, financieros, materiales, de mercadotecnia, entre otros; pero los Recursos Humanos se convierten en los más complejos e importantes porque todos los demás exigen obligatoriamente la presencia de este para su procesamiento”.* (Herrera Duran, 2011)

A pesar de la complejidad que tiene implícito el fenómeno social, la dirección de personas ha transcurrido por disímiles etapas y reflexiones. En la actualidad los recursos humanos son considerados el activo esencial de una organización en los cuales se invierten para posteriormente recoger sus resultados; ellos aportan su capacidad productiva y se convierten en portadores y generadores de conocimientos lo que hace que se les reconozca hoy como verdaderos factores de competitividad.

El concepto de “hombre” ha evolucionado en el contexto empresarial, centrándose en cuatro términos según su desarrollo, estos son: personal, recurso humano, capital humano y talento humano.

Según el diccionario Aristos en (Morales Gutiérrez, 2002), se definen estos términos de la siguiente manera:

**Personal:** *“Es el conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia”.*

**Recurso humano:** *“Es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa”.*

**Capital humano:** *“Conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización”.*

**Talento humano:** *“Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño”.*

Se evidencia entonces una evolución en la concepción del individuo pasando de una percepción meramente operativa a una un que reconoce al hombre como generador de ventajas competitivas.

La función de personal es la que sufre mayores cambios a lo largo de la historia entre todas las diferentes funciones empresariales y este progreso es el resultado de un lento proceso de transformaciones de dicha función en las organizaciones.

Al hablar de evolución *“resulta necesario elegir un punto de partida, pero en este caso se hace difícil establecerlo con precisión. Es imposible detectar el momento exacto en el que se dio inicio a las técnicas de dirección y gestión de personal, dado que la mayoría de las civilizaciones han utilizado en mayor o menor medida diferentes técnicas necesarias para la división del trabajo, especialización en determinadas labores, selección y motivación de los trabajadores”*(Leal Millán A. , Román Onsaló, De Prado Sagrera, & Rodríguez Félix, 2004).

La función de personal transita por numerosas fases. La primera de ellas surgida como primera función a partir de que nace la organización científica del trabajo, cuyo padre fue Frederick W. Taylor<sup>1</sup>, aparece entonces la denominada Administración de Personal.

Según Ortueta en(Morales Gutiérrez, 2002)la Administración de Personal está relacionada con las: *“Tramitaciones de altas y bajas bien llevadas, expedientes pulcramente recogidos y legislación laboral correctamente aplicada”*. Por su parte Ferriol la define como: *“Gestionar la confección y pago denóminas, el control de asistencia, realizar los trámites legales en relación con las contrataciones y las califica como las actividades más importantes”*(Morales Gutiérrez, 2002).Se evidencia que el principal problema que tienen dichos conceptos de Administración de Personal es que carecen de un enfoque sistémico-estratégico, ya que se centran en las tareas por separado y no en la alineación de los objetivos individuales y organizacionales.

A partir de las limitaciones anteriormente mencionadas y a causa de que las organizaciones progresan y asimilan los adelantos científicos-técnicos es que surge el concepto de Administración de Recursos Humanos (RRHH), lo que concluye en una modernización de la función de personal

---

<sup>1</sup>Frederick Winslow Taylor (20 de marzo de 1856 - 21 de marzo de 1915) fue un ingeniero mecánico y economista estadounidense, promotor de la organización científica del trabajo y es considerado el padre de la Administración Científica. Sus principales puntos, fueron determinar científicamente trabajo estándar, crear una revolución mental y un trabajador funcional.

materializándose en la evolución del concepto antiguo, pasando a conocerse la misma como función de los Recursos Humanos.

Idalberto Chiavenato<sup>2</sup> ofrece una definición de Administración de Recursos Humanos teniendo en cuenta al personal como un recurso valioso, o sea, no sólo el logro de los objetivos o metas de la empresa sino también los de las personas que laboran en esta, como se muestra a continuación: *“La planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboren en ellas, alcanzando objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”* (Chiavenato, 1999).

Además Stoner en (Morales Gutiérrez, 2002) la considera como: *“Función administrativa que se ocupa del reclutamiento, colocación, adiestramiento y desarrollo de los integrantes de una organización”*.

Estas definiciones de Administración de Recursos Humanos muestran la evolución de la concepción del hombre insertando el aspecto de la preparación de los trabajadores. Comienza a observarse en ellas la influencia del enfoque estratégico y los primeros pasos en el carácter preventivo de las funciones de RRHH, además de tener presente al individuo como ente activo de la organización, con necesidades y aspiraciones que la empresa debe ayudar a satisfacer. Aparece un primer paso en la conciliación de los objetivos individuales y empresariales, por lo que se le considera ya una función empresarial o administrativa.

En la segunda mitad del siglo XX surge el término Gestión de Recursos Humanos (GRRHH). Su definición está relacionada con las diversas funciones de Recursos Humanos, este concepto aún se pone de manifiesto en la práctica diaria de las organizaciones. Varios autores han reflexionado y teorizado sobre la GRRHH, afirmando que la misma implica todas las decisiones que afectan la naturaleza de las relaciones entre las organizaciones y los empleados.

Es criterio de la autora que Cuesta Santos (2005) logra la visión más acabada sobre el tema afirmando que: *“La Gestión de Recursos Humanos (GRH) ha trascendido a la clásica Administración o Dirección de Personal, acogiendo un espectro amplio de actividades o procesos clave. En un sentido lato a la GRH competen todas las actividades en las que influyen o son*

---

<sup>2</sup>Idalberto Chiavenato nacido en 1936. Es uno de los autores más conocidos y respetados en el área de la Administración de Empresas y Recursos Humanos. Graduado en Filosofía / Pedagogía, con especialización en Psicología Educacional por la USP, en Derecho por la Universidad Mackenzie y postgraduado en Administración de Empresas por la EAESP-FGV. Es maestro (MBA) y doctor (PHD) en Administración por la City University of Los Ángeles, CA, EUA.

*influidas las personas relacionadas con la organización laboral. En términos más específicos, a nivel de la gestión organizacional, la GRH comprende como objeto a todas las acciones directivas y decisiones que implican la relación entre los empleados y la organización laboral. En su objeto y alcance actual la GRH es nueva, habiendo superado a la clásica Administración o Dirección de personal, cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor humano como un gasto o costo. La GRH pasa ahora a considerarlo como el factor fundamental de la actividad empresarial, como activo. En la nueva GRH no se conceptualiza como gasto o costo sino como activo, y más aún, como inversión de su capital humano realizado por la persona”*(Cuesta Santos, 2005).

Como se aprecia anteriormente la Gestión de Recursos Humanos se presenta como un concepto más evolucionado y abarcador de dicha función, destaca el carácter estratégico que posee una organización de éxito. Se le da un enfoque mucho más organizado al proceso de formación de personal, se consolida como elemento importante el carácter proactivo de la Gestión de Recursos Humanos, actúa como previsor de las deficiencias y posibles dificultades que puedan surgir. Además, tiene como centro de referencia las expectativas y necesidades del personal, su nivel de satisfacción, los elementos motivadores que juegan un papel decisivo para una buena gestión.

La actividad de Gestión de Recursos Humanos está sujeta a un proceso de profundos cambios, derivados sustancialmente por conseguir los niveles de competitividad, por un realzado dinamismo y un gigantesco desequilibrio en los mercados, así como, por la expansión masiva de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. El trabajador debe percibirse como el ser que le concede personalidad, sentido y destino a las empresas para alcanzar los niveles de competitividad en el moderno e inestable entorno.

Las empresas tienen que desarrollar un proceso de Gestión de Recursos Humanos que establezca mecanismos de integración, de concepción sistémica, de implicación de todos los miembros en cada una de las esferas de la vida organizacional para garantizar climas socio-laborales efectivos. El reconocimiento de méritos y la superación profesional permiten disponer de una fuerza laboral eficiente y eficaz que conduce al logro de los objetivos y metas de la empresa, y al mismo tiempo logre satisfacer las aspiraciones de sus integrantes y alcanzar el nivel de competitividad al que aspiran. El factor decisivo del éxito o el fracaso de una empresa está en manos de los Recursos Humanos. Se aprecia entonces que la Gestión de los Recursos Humanos se convierte en estratégica cuando: existe la convicción que las personas son el recurso decisivo para la generación de ventajas competitivas y por tanto, se considera a la GRRHH como la clave en la consecución de los

objetivos estratégicos, cuando hay un enfoque sistémico en la Gestión de los Recursos Humanos, así como, cuando exista la necesidad de coherencia entre la GRRHH y las estrategias organizacionales.

Según Armando Cuesta<sup>3</sup> se entiende por Gestión Estratégica de los Recursos Humanos: “*el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno*”(Cuestas Santos, 2010)

Es criterio de la autora entonces, que en la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos los enfoques: sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y por competencias laborales son esenciales y lo serán más en el sistema empresarial futuro. Es por ello necesario acoger un sistema de GRRHH, reflejado por un modelo, consecuente con esos enfoques, asumiendo anteriormente determinada dirección estratégica rectora en ese sistema, coherente con la cultura organizacional y las políticas de GRRHH a definir, considerando las interacciones con todas las otras áreas funcionales del interior organizacional y con el entorno.

Según Souto Anido (2013) la GRRHH desarrolla las actividades que estimulen la generación de competencias para que las empresas alcancen exitosamente sus metas. En la actualidad constituye la ventaja competitiva empresarial básica, desplazando de un primer plano tanto a los recursos naturales, energéticos, tecnológicos como a los financieros. Su objetivo básico se centra en organizar a los trabajadores de acuerdo a la estrategia de la organización y la puesta en marcha de dicha estrategia a través del accionar de los trabajadores, con el fin de lograr el éxito organizacional y enfrentar a la competencia. Otros de sus objetivos son: atraer a los candidatos capacitados al puesto de trabajo, retener y motivar a los empleados, aumentar la productividad, mantener un clima laboral favorable, mejorar la calidad de vida en el trabajo y hacer cumplir la normativa y legislación laboral vigente.

En(Cuesta Santos, 2005)se considera que las actividades claves de GRRHH son: “*inventario de personal, evaluación del potencial humano, diseño de métodos y puestos de trabajo con los*

---

<sup>3</sup>Armando Cuesta Santos, graduado de Psicología en la Universidad de la Habana. Actualmente es Doctor en Ciencias y Profesor Titular de la Facultad de Ingeniería Industrial donde labora desde 1976. Jefe del Grupo de Investigaciones Científicas sobre GRH. Consultor de empresas. Presidente del Tribunal Nacional Permanente de Doctorado en Ciencias Técnicas-Ingeniería Industrial e integrante del Comité Técnico Evaluador de Doctorados de la República de Cuba. Tiene publicado más de medio centenar de artículos científicos y técnicos, varios han constituido textos básicos de la educación superior en Cuba y en las maestrías y cursos de postgrados en el extranjero.

*profesiogramas asociados, destacan el valor de la Ergonomía Organizativa en general para las actividades claves como planeación de RH y optimización de plantillas, la selección de personal y el headhunting, la formación, la evaluación del desempeño, el clima organizacional y la motivación, la recolocación o el outplacement y la auditoría”*

En este nuevo modelo estratégico “*el «conocimiento», «el saber», el «hacer», la «capacidad» y «potencial» de los miembros de la organización son más importante que cualquier otro factor*”(Leal Millán, Román Onsalo, de Prado Sagrera, & Lucía Rodríguez Félix, 2004).

Consciente entonces del papel decisivo de los recursos humanos en la actualidad de las organizaciones y la importancia de que estos sean cada vez más competentes, se hace evidente la necesidad de gestionarlos a partir de climas organizacionales adecuados que tributen a su satisfacción y motivación laboral y con ello a desempeños laborales superiores.

## **1.2. El Clima Organizacional como elemento clave en la Gestión de Recursos Humanos**

*“Desde que este tema despertara interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc.”*(Goncalves A. P., 2000).

En la mayoría de la bibliografía consultada para la elaboración de esta investigación (nacional e internacional) se hace referencia con mayor frecuencia a “clima organizacional” y en menor medida a “clima laboral”. Es criterio de la autora que ambas terminologías son acertadas y considera que sus existencias son inherentes al desarrollo y evolución de la teoría de la organización, donde la mayoría de los autores utilizan “clima organizacional” por el origen del tema vinculado para muchos con el desarrollo de la Ciencia del Comportamiento Organizacional. En la presente investigación se respeta el criterio de los autores estudiados y se les cita como tal, sin embargo, la autora propone en su trabajo hacer alusión a ambos términos sin distinción ya que expone que ambas terminologías contienen en sí misma el objeto de la investigación.

En la actualidad se hace gran énfasis en la satisfacción de las expectativas y necesidades profesionales y laborales de los trabajadores y en la creación de un clima de trabajo que propicie altos niveles de desempeño en el ambiente empresarial. Por estas razones se hace necesaria la introducción de estudios de clima organizacional en las empresas, por ser herramientas eficaces que permiten analizar las necesidades y expectativas de los trabajadores.

Todas las organizaciones poseen características que le son comunes, no obstante cada una de ellas ostentan elementos que las hacen exclusivas. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran y esto es considerado como el clima organizacional.

Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

No existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción sobre el clima organizacional. Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructuras, políticas y normas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, esto ha llevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización. En función de la falta de consenso se ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos al tema.

En lo que sí se visualiza un consenso es en expresar que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales y grupales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción.

Algunos autores afirman que la evolución de los estudios de clima organizacional está estrechamente relacionada con la historia de la administración y más específicamente con la del Comportamiento Organizacional, visto este como: *“el estudio sistemático de los actos y las actitudes que la gente muestra en las organizaciones”*(Robbins S. P.)

Por su parte Méndez Alvarez (2006) manifiesta que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Define el clima organizacional como *“el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un*

*sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno*”(Méndez Alvarez, 2006).

Los diferentes conceptos de clima se pueden analizar desde tres enfoques fundamentales: objetivo-estructural, subjetivo y de síntesis.

Dessler (1976) sugiere “*que los empleados no operan en el vacío, llegan al trabajo con ideas preconcebidas, sobre sí mismos, quiénes son, qué se merecen, y qué son capaces de realizar. Dichas ideas reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo como el estilo de los jefes, la estructura organizacional, y la opinión del grupo de trabajo, para que el individuo determine cómo ve su empleo y su ambiente, puesto que el desempeño de un empleado no solo está gobernado por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas (percepciones) del clima en que trabaja*”(Dessler, 1976), según este autor la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Es por ello, que su definición se basa en el enfoque objetivo de Forhehand y Gilmer que plantea el clima como “*el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman*”(Forhehand & Gilmer, 1964). Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas.

Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección, mientras que en el enfoque subjetivo de Halpiny Crofts citado en(García M. , 2003) plantea el clima organizacional como “*la opinión que el empleado se forma de la organización*”. Mencionando entonces como elemento importante del clima el “*espirit*” cuyo significado es la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida. Otro factor importante tomado en cuenta es la consideración, hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentado o emocionalmente distante. Otros aspectos discutidos por los autores son los factores del clima relacionados con la producción.

Existe un tercer enfoque: el de síntesis, que es el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo. Los representantes de este enfoque según García Solarte (2009)son Litwin y Stringer y para ellos “*el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros*

*factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización”*(García Solarte, 2009).

De estos enfoques se desprenden las diferentes definiciones de clima (organizacional o laboral) que se presentan a continuación:

*“Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito”*.(Goncalves A. P., 2000). El autor representa esta idea a través de la siguiente figura:

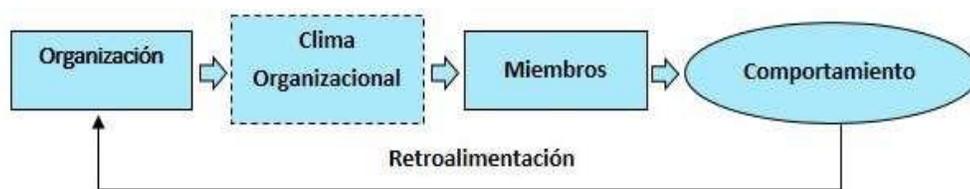


Figura 1.1.Circuito donde surge el Clima Organizacional

Fuente: Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana.

Robbins (S/F) define el entorno o clima organizacional como *“un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño”*(Robbins S. P.).

Según Watters citado en(Dessler, 1976) el término es *“las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura”*. Identifica además 5 factores globales del clima: la estructura organizacional eficiente, autonomía de trabajo, supervisión rigurosa impersonal, ambiente abierto estimulante, y orientación centrada en el empleado.

Por su parte Sudarsky (1977)plantea que el clima organizacional *“es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas”*(Sudarsky, 1977).

Plantean Liker y Gibson (1986) que el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. *“El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización”*(Liker & Gibson, 1986).

Define el clima organizacional Alvarez (1995) como *“el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad”*(Alvarez, 1995).

Chiavenato lo define como: *“las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados”*(García M. , 2003).

El clima organizacional para García (2003) *“representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras”*(García M. , 2003).

En la norma cubana 3000 del 2007 se concreta como “clima laboral”: *“Cualidad surgida por la interacción de las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la participación de los trabajadores, la comunicación institucional y las relaciones que se establecen en el proceso de producción y servicios, que influye en la motivación, la satisfacción, el rendimiento laboral y el comportamiento disciplinado y productivo de los trabajadores, y en los resultados de la organización”*(Oficina Nacional de Normalización, 2007).

García Solarte (2009) plantea su definición de clima organizacional como *“la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización”*(García Solarte, 2009).

Las anteriores definiciones a juicio de la autora son el reflejo de las épocas vividas por sus creadores, por lo que toma de ellas los elementos que valen para su realidad, concluyendo que: el clima organizacional es la identificación de características que tipifican y definen a las organizaciones sin importar tamaño o forma, percibidas de una manera diferente por cada uno de los individuos y relativamente estables en el tiempo. Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo diario que repercute en la satisfacción y en la productividad, influenciado por innumerables factores dado la naturaleza de cada ambiente entre los que se encuentran: motivación, satisfacción, estilos de liderazgo, comunicación, involucramiento, actitudes, valores, cultura organizacional, conflicto etc.

La importancia del clima laboral radica en la influencia que este ejerce sobre la conducta de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de Gestión de Recursos Humanos que permitan alinear los objetivos personales de los trabajadores con los particulares de la organización. El mismo se encarga del comportamiento humano; por ello se vuelve una estrategia en toda organización estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio de los trabajadores y de toda la organización.

En la actualidad el recurso humano es el factor que genera ventajas competitivas de la empresa, por lo que resulta muy importante valorarlo y prestarle la debida atención. Cuando un empleado se siente motivado, valorado y satisfecho con su trabajo ofrece a la empresa dinamismo, horas extras, innovaciones, trabajo en equipo, liderazgo, y de esta manera mejores resultados y superación de las metas establecidas en el corto y largo plazo. Todo lo contrario del empleado insatisfecho y frustrado, que solo realiza sus funciones porque debe cumplirlas, ya que para eso le pagan, sin incorporar valor agregado a su desempeño.

Resulta entonces trascendental para las organizaciones conocer cuáles son algunos de los factores sobre los cuales pueden influir para favorecer este compromiso. Siempre resulta difícil que la dirección de la empresa, por mera observación, pueda hacerse un concepto centrado de lo que acontece en la misma, aquí reside el importante rol de los estudios de clima, pues permiten una medición periódica del entorno laboral, incidiendo en aquellas variables vitales que proporcionen progreso en la entidad, y corrigiendo las de influencia negativa. Numerosos estudios indican que el clima organizacional puede diferenciar a las empresas exitosas de las mediocres.

Estar al tanto del clima de una organización, permite conocer si la idiosincrasia y las prácticas de la empresa tienen una percepción positiva o negativa en sus colaboradores, si se consideran a sí

mismos como espectadores apáticos o parte activa de los procesos organizacionales. Este tipo de estudio sirve de ayuda a la gerencia a la hora de evaluar en un período sus resultados, debido a que puede delimitar notablemente los tiempos del antes, durante y el después.

Igualmente proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen, entre ellos: acciones de capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, etc.

Resulta imperioso para la Dirección de Recursos Humanos conocer sobre el clima laboral, a la hora de determinar si sus políticas y estrategias son realmente efectivas para los objetivos de la organización, o si se requiere de intervenciones certeras en su rediseño.

Es un desafío en la actualidad el aumento de la productividad y se ha descubierto que el clima laboral puede contribuir eficazmente a esta tarea. Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y por ende puede ayudar a la generación de este clima apropiado, como contribuir directamente al incremento de la productividad. La productividad de los trabajadores es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las acciones de capacitación de los mismos, así como, la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por el colectivo laboral, con el número de trabajadores utilizados para producir ese resultado.

En consecuencia, una de las razones para realizar estudios de clima, es que se asume que la productividad depende de tener relaciones armónicas entre las personas, y entre la gerencia y los trabajadores.

Según Kaplan<sup>4</sup> y Norton<sup>5</sup> los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente.

---

<sup>4</sup>Robert S. Kaplan (nacido 1940 ) profesor de la Fundación Baker en la Harvard Business School, Estados Unidos , y co -creador , junto con David P. Norton creador del cuadro de mando integral , un medio de vincular las acciones actuales de la empresa a su largo plazo objetivo. Ha publicado en el campo de la Estrategia, la Contabilidad de Costes y Contabilidad de Gestión.

<sup>5</sup>David P. Norton realizó sus estudios de pregrado y postgrado en el Departamento de Ingeniería Eléctrica y Computación de la Universidad Estatal de Luisiana, donde recibió su doctorado en 1989. Se convirtió en vicepresidente de investigación de la

Un buen discernimiento de qué interviene y cómo se forma el clima permite definirlo con veracidad. Bien definido el clima y conociendo los procesos y elementos que intervienen en su formación, abre un camino fundamental para el desarrollo de ambientes socio-laborales favorables, utilizando el clima en el diagnóstico organizacional y la intervención, para modificarlo como un elemento de cambio o servirse del clima como dinamizador del mismo.

### **1.3. Alternativas para estudiar el Clima Organizacional: variables**

Según Méndez Alvarez (2006) *“la medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral. En este orden de ideas, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia. Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano”*(Méndez Alvarez, 2006).

Los modelos existentes para medir el clima organizacional y las variables utilizadas en los distintos instrumentos varían de un autor a otro y en algunos casos se ratifican, entendiéndose que existen elementos comunes para dicha medición. Algo importante a tener en cuenta por los investigadores que quieran hacer mediciones de clima organizacional, es que las variables que incluyan en sus instrumentos tienen que corresponderse con las necesidades de la realidad a investigar y con las características de las personas a estudiar, para garantizar mayor precisión en la delimitación del clima organizacional.

La medición del clima se hace complicada debido a la falta de estandarización en la diversidad de instrumentos y formas de análisis existente, además de que su validez puede fracasar, al hacer generalizaciones y utilizar el mismo sondeo en contextos completamente diferentes.

---

Universidad de Florida en enero de 2012. Anteriormente decano adjunto para la investigación en la Universidad de Florida (UF). Ha publicado más de 300 artículos en revistas y libros con arbitraje.

A continuación se presentan las principales alternativas que se utilizan para delimitar el clima organizacional.

La teoría de Rensis Likert<sup>6</sup> permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. Dicha teoría menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, intermedias y finales. Las variables causales (independientes) son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados (la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes). Las variables intermedias reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen sus procesos organizacionales (motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones). Las variables finales (dependientes) son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, estas reflejan los logros obtenidos por la organización (la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas). La combinación de las variables determina los tipos de clima organizacional.

Como consecuencia de la interacción de estas variables, el clima organizacional se fracciona en dos grupos: clima de tipo autoritario y clima de tipo participativo. En el primer grupo se encuentra el Sistema Autoritario Explotador y el Sistema Autoritarismo Paternalista mientras que en el segundo grupo se encuentra el sistema consultivo y el sistema participación en grupo como se muestra en la figura siguiente:

---

<sup>6</sup>**Rensis Likert** (1903-1981): educador y psicólogo organizacional estadounidense. Reconocido internacionalmente por sus investigaciones sobre estilos de gestión. Desarrolló la escala de Likert y el modelo de vinculación. Fundador del Instituto de Investigación Social de Michigan de la Universidad de Michigan en 1946 y fue su director hasta 1970, cuando se retiró para fundar la Rensis Likert Associates, una empresa consultora para ofrecer servicios a numerosas compañías. Durante su mandato, Likert dedicó especial atención a la investigación en las organizaciones.

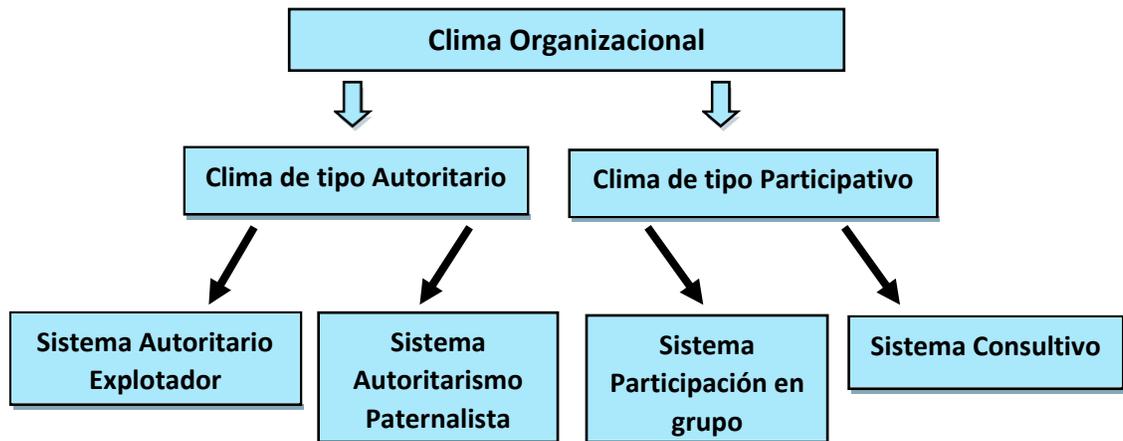


Figura 1.2. Diferentes grupos de clima organizacional según Rensis Likert  
Fuente: Elaboración propia

A continuación se detallan las características de cada uno de estos climas:

➤ Clima de tipo Autoritario

**Sistema Autoritario Explotador:** se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

**Sistema Autoritarismo Paternalista:** se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

Estos dos sistemas corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable.

➤ Clima de tipo Participativo

**Sistema Consultivo:** se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se le es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

Sistema Participación en Grupo :existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal-ascendente-descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor-supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Por su parte estos dos sistemas corresponden a un clima abierto con una estructura flexible.

Para poder hacer una evaluación del clima organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseñó un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal. Likert diseña su cuestionario considerando aspectos como: método de mando, características de las fuerzas motivacionales, características de los procesos de comunicación, características del proceso de influencia, características del proceso de toma de decisiones, características de los procesos de planificación, características de los procesos de control, objetivo de rendimiento y perfeccionamiento(Anexo Nro.1.1).

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional a través de la medición de los aspectos ya citados. La manera de aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejará su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Es criterio de la autora que el modelo de Likert ha sido altamente exitoso ya que desde su creación permite a los investigadores del tema utilizarlo y crear a partir de él. Likert aporta una propuesta específica para tipificar los climas, elemento que no se ve en otro autor.

Los cuestionarios constituyen la forma más frecuente de estudiar el clima con los cuales se intenta evocar respuestas preceptuales de los hechos específicos experimentados por los individuos que son descritos por los mismos tal como los perciben.

Además de Likert según Goncalves (2000) *“entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional se destaca la técnica de Litwin y Stinger la cual utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en*

*una determinada empresa: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad”(Goncalves A. P., 2000)(Anexo Nro.1.2).*

Según Caballero Perdomo (2008)*“entre los numerosos cuestionarios existentes para estudiar el clima están: el diseñado por Pritchard y Karasick basado en once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación. También el cuestionario de Halpin y Crofts afirmado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del director; estas dimensiones son: desempeño, obstáculos, intimidad, espíritu, actitud distante, importancia de la producción, confianza y consideración”(Caballero Perdomo, 2008).*

Para este autor algunas de las dimensiones que se tienen en cuenta para el estudio del clima laboral son: motivación, liderazgo, reconocimiento, remuneraciones, autonomía individual, grado de estructura que impone el puesto, consideración, agradecimiento y apoyo, estructura, relaciones, proceso de control, igualdad, flexibilidad, responsabilidad, identidad, participación y otros factores.

Según Brunet *“el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito. Este tipo de instrumento presenta al cuestionado, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Generalmente, para cada pregunta se pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja. Para efectos de medición, la unidad de análisis es el área o grupo al que pertenecen las personas encuestadas y el total de la empresa, pues la información referente al clima percibido individualmente no tiene utilidad. La información que se obtiene mediante la aplicación de la encuesta debe ser de calidad y hay que tener presente la relevancia de su confiabilidad; por ello es importante considerar la forma como se aplica” (García Solarte, 2009).*

Por su parte Del Castillo Triana (2011) puntualiza: *“Para realizar el diagnóstico del clima laboral debe emplearse un cuestionario que estará formado generalmente por cinco ó seis dimensiones o ítems del Clima Laboral y que deben adaptarse a las particularidades de la empresa en*

*estudio*”(Del Castillo Triana, 2011). Los ítems que con mayor frecuencia son estudiados cuando se investiga el clima laboral según esta autora son: condiciones de trabajo, satisfacción laboral, estimulación, liderazgo, comunicación y participación en la toma de decisiones. Afirma que cada ítem lleva implícito el estudio de diferentes variable que lo conforman.

Es criterio de la autora que cuando se habla de investigar el clima laboral, la primera evocación que esta idea nos suscita y para la mayoría, la única, es la aplicación de cuestionarios para evaluar la percepción subjetiva de las fuentes de descontento y de satisfacción de los trabajadores. Por el clásico procedimiento del cuestionario, lo más que se puede averiguar y no es poco, es la percepción subjetiva que los trabajadores tienen a las realidades ajenas a ellos. Pero una percepción puede o no coincidir con la realidad objetiva aunque indudablemente es la opinión verdadera o falsa la que va a originar determinados comportamientos.

Si bien es cierto que con la aplicación de un cuestionario se logra tener una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización, también es criterio de la autora que este enfoque de aplicar cuestionarios tipos por sí solo, no es adecuado.

Se considera que más que someter a los entrevistados a una lista de preguntas ya estipuladas hay que concientizar a la organización de la importancia del tema y formar un grupo mixto (trabajadores-especialistas-jefes) que se encarguen de hacer un levantamiento a través de la observación, del análisis de indicadores, de entrevistas a la población objeto de estudio, análisis de documentos etc, para después en función de ese estudio preliminar elaborar un cuestionario que utilice variables que realmente sean representativas del ambiente a evaluar.

Otro elemento curioso que llama la atención en la literatura consultada es que se hace referencia indistintamente a “variables”, “dimensiones” o “ítems”, para referirse a los elementos que conforman los cuestionarios que estudian al clima laboral. La autora respeta el criterio de cada autor citándole como tal y considera que la terminología al respecto varía en respuesta a la diversidad y particularidad de los diseños de cuestionario; aunque sugiere que en el diseño de un cuestionario prime la perspectiva de la estadística aplicada ya que al final los datos deben ser procesados y analizados mediante un procedimiento estadístico, por tanto considera preferible respetar el sistema categorial de la estadística y utilizar el término variables. *“Se debe utilizar un instrumento de medición que respondan a los objetivos propuestos, uno de los procedimientos frecuente lo constituye la encuesta, en su modalidad de cuestionario, la misma permite realizar*

*preguntas que respondan a las variables o atributos que se desean estudiar”*(Corvo, Romero Lamorú, & Espallargas Ibarra, 2011)

No se pone en duda la gran utilidad de los cuestionarios como formato para la recolección de información en estudios de clima laboral siempre y cuando estos sean seriamente diseñados, solo que se considera que ellos deben estar debidamente insertados en una lógica sistémica que permita tener como resultado un diagnóstico de clima más integral.

Afirma Puchol (2000) que: *“existen tres sistemas básicos para la detección del clima empresarial: la mera observación, la utilización de ratios y los medios sociológicos (la entrevista, el cuestionario y los métodos mixtos)”*(Puchol, 2000).

Como se conoce el ambiente de las organizaciones es cada vez más cambiante y dinámico por lo que requiere de estudios sistémicos de clima que utilicen formas de análisis mucho más complejas para lograr diagnósticos e intervenciones más certeros y particulares.

Ante esta necesidad algunos autores mayoritariamente extranjeros han conformado enfoques, metodologías o métodos más acabados para intervenir el clima laboral, solo que muy específicos y particulares como trajes hechos a la medida para organizaciones o sectores puntuales de países específicos.

En la literatura se pueden encontrar los de Hernán Álvarez (1995), Orama Izquierdo (2004), Méndez Álvarez (2006), Góngora Escalona (2007), Caballero Perdomo (2008), Pintos Trías y Rodríguez Facal (S/A), así como, el de Voordea, Veldhove, Paauwea (2010). Aun cuando estas propuestas fueron estudiadas a profundidad por la autora y tomadas en cuenta para su estudio, la misma advierte que la mayoría de ellas son propuestas confeccionadas particularmente para estudiar el clima de una determinada organización pero en su relación con la psicología o con el comportamiento organizacional o con los indicadores de desempeño etc. según las necesidades de las mismas, pero no llegan a conformar una lógica estructurada que integre conceptos, métodos, enfoques y herramientas concebido como material de consulta para los estudios de clima laboral en las organizaciones, o sea, un grupo de pasos que instruya sobre cómo diseñar, hacer y retroalimentar los estudios de clima permitiendo ser adaptados según particularidades.

Cuba específicamente se encuentra inmersa en un proceso de reordenamiento económico-social. Dentro de este proceso a nivel de las organizaciones ocurre el de reordenamiento de la fuerza laboral que incluye la reducción de plantillas infladas y la evaluación de la idoneidad de la fuerza

de trabajo, con el consecuente impacto que ello trae tanto para los individuos, las organizaciones y la sociedad en general en función del mantenimiento y desarrollo de nuestro proyecto social. Una temática que cobra especial importancia en este nuevo escenario que viven las organizaciones cubanas es el estudio del clima organizacional.

Es por ello que en el siguiente capítulo se reflexiona sobre la necesidad de los estudios de clima a través de un procedimiento para estudiar el clima organizacional en el ámbito empresarial cubano.

## **CAPÍTULO 2: PROCEDIMIENTO PARA ESTUDIAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS CUBANAS**

Una vez abordados los planteamientos teóricos relativos a la GRRHH y sistematizado los elementos teóricos relacionados con clima organizacional de manera general, se procede en este capítulo a valorar lo referido al clima en el ámbito empresarial cubano y al diseño del procedimiento para estudiar el clima organizacional en las empresas cubanas, propuesta central de la presente investigación. Posteriormente se presentan dos de las empresas donde se aplica dicho procedimiento.

### **2.1. En torno a los Recursos Humanos y el clima organizacional en el ámbito empresarial cubano**

Las condiciones del entorno exigen a las organizaciones un elevado nivel de competitividad para adaptarse a los cambios y para cumplir con eficacia y eficiencia los requerimientos de los clientes internos y externos. Las organizaciones o empresas cubanas no están exentas de considerar el recurso humano como primordial para su desarrollo y existencia, lo cual se evidencia en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. En este ámbito el capital humano es insertado en la nueva política económica del país, quedando plasmada la vital importancia que tiene en la actualización del modelo económico cubano haciendoevidente al hombre como un recurso a optimizar y como eje central de ventajas competitivas. Conocer el comportamiento del clima organizacional, los factores y estructuras que dan lugar al mismo (en función de las percepciones de sus miembros y como reflejo de la interacción de las características personales y de la organización) es una necesidad perpetua en el ámbito empresarial cubano.

La evolución de la concepción del capital humano en el ámbito cubano se acompaña de un desarrollo más o menos paralelo de su función dentro de la empresa que consiste en administrar y dirigir este recurso. Esto no se logra fácilmente, pues es preciso modificar políticas, enfoques y formas de actuación, individuales y colectivas, enraizadas por muchos años. Para que estos cambios se realicen con éxito es necesario modificar los sistemas de capital humanos de forma que garanticen que todos los trabajadores lleven a cabo sus funciones óptimamente en correspondencia a sus capacidades y actitudes, a la vez que desarrollen sus desempeños de forma competitiva. De igual forma se requieren modificaciones en los métodos y estilos de dirección y la creación de nuevas condiciones organizativas en las entidades.

En 1998, con la promulgación del Decreto 187, conocido como Bases del Perfeccionamiento Empresarial, se establecen los componentes relacionados con los Recursos Humanos de forma más o menos dispersa, dedicándole capítulos separados al Tratamiento Salarial y la Organización del Trabajo.

Para las empresas que aplican este sistema de dirección y gestión (Perfeccionamiento Empresarial) se promulga desde agosto de 2007 un nuevo decreto (conocido como Nuevas Bases del Perfeccionamiento, Decreto 281) que otorga un carácter de sistema a la gestión de recursos humanos, dedicándole un capítulo completo titulado Sistema de Gestión de Capital Humano, compuesto por los elementos siguientes: organización del trabajo, selección e integración al empleo, la idoneidad demostrada, capacitación y desarrollo de los trabajadores, organización del salario y seguridad, así como, la salud en el trabajo.

Igualmente está en vigor la norma cubana sobre Sistema de Gestión de Capital Humano, la cual ha sido elaborada por la Oficina Nacional de Normalización y por el Comité Técnico de Normalización(NC/CTN 110)Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos, bajo la especificación NC 3000:2007. Esta norma es aplicable para cualquier empresa que esté en perfeccionamiento, sin importar tamaño o actividad que realice. Su aplicación depende, entre otros factores, de la complejidad de su estructura y de los procesos de producción o servicios que realizan.

Si bien es cierto que las empresas en Perfeccionamiento Empresarial tienen indicado por parte de sus órganos superiores la implantación de la norma cubana sobre Sistema de Capital Humano y que en muchas de ellas la Gestión de Recursos Humanos ha adquirido un papel protagónico constituyendo así, su ventaja competitiva, también es veraz que aún hay empresas dentro y fuera de este grupo con atrasos considerables al respecto, que están muy lejos de dar el salto hacia un Sistema Integrado de los Recursos Humanos. Este tema se ha tratado de forma diferente en el ámbito empresarial cubano ya que las empresas vinculadas al Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial (GEPE) se han visto obligadas por los mecanismos estatales de trabajar hacia lograr una posición decorosa en su subsistema de Recursos Humanos, pero existen otras empresas que por no tener los parámetros establecidos para estar dentro del GEPE se han quedado muy retrasadas, lo cual hoy lastra la economía cubana.

Por todo esto resulta incuestionable la necesidad de hablar y enfatizar en la importancia de desarrollar cada vez más estudios de climas organizacionales veraces, no agobiados por las fuerzas

de lo establecido para que sean verdaderos motores impulsores de la fuerza trabajadora y de las organizaciones en sí.

En Cuba, desde la década del 90, comienzan a realizarse estudios de clima organizacional. Ejemplos de ellas son las investigaciones efectuadas en la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana y las del Instituto de Estudios de Investigación del Trabajo y en las Fuerzas Armadas Revolucionarias. Estas instituciones por lo regular han utilizado el cuestionario de la Organización Panamericana de la Salud y lo han adaptado a las organizaciones o empresas estudiadas.

Entre los estudios más completos y serios del tema en nuestro país, a criterio de la autora, se encuentra el de Góngora Escalona(2007), el cual se basa en el Diseño y Aplicación de una Metodología para la intervención en el Clima Organizacional y los Indicadores de Eficiencia en la GRRHH de la Empresa Talabartería THABA. Esta metodología como su nombre lo indica es para una empresa en particular y aunque da pautas de elementos a tener en cuenta en otros estudios está bien adaptada a sus particularidades. No considero que pueda guiar a empresarios o a interesados en el tema que requieren de una guía minuciosa para afrontar estudios de clima laboral.

Sin embargo resulta muy curioso, a juicio de la autora, que cuando se revisa el tema en el ámbito empresarial cubano se encuentran estudios prácticos en empresas, pero solo se trata el tema de una forma regulada en las Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002 del 2007, e incluso sucintamente. El clima laboral se define en la Norma Cubana 3000 del 2007 como se evidencia en el epígrafe 1.2.

Por otra parte la Norma Cubana 3001 del 2007 especifica los requisitos que tienen que cumplir las organizaciones para certificar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en la cual el requisito 4.1.6 plantea: *“En la organización deberá existir un clima laboral satisfactorio”*(Oficina Nacional de Normalización, 2007).

Por su parte la Norma Cubana 3002 del 2007 establece el conjunto de precisiones y referencias que le permiten a las organizaciones conocer cómo implementar el cumplimiento de los requisitos establecidos para el diseño y aplicación de su Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y afirma: (Oficina Nacional de Normalización, 2007) *“La existencia de un clima laboral satisfactorio presupone tener en cuenta algunos de los indicadores más importantes que interactúan, que influyen en el comportamiento individual y colectivo, y que es necesario atender y gestionar, como son:*

- ✓ *Factores motivacionales y de satisfacción laboral. Estímulos morales y materiales. Actividades culturales y deportivas.*
- ✓ *Factores físicos-ambientales. Mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo y de seguridad y salud en el trabajo.*
- ✓ *Factores psicosociales y organizativos. Comunicación institucional, participación de los trabajadores en la vida de la organización.*
- ✓ *Acceso a la capacitación y desarrollo”.*

Es criterio de la autora que en la norma se habla del clima laboral satisfactorio como una cualidad de las empresas, pero en ningún momento se habla de los estudios de clima para llegar a esa cualidad, en tanto: ¿cómo saber si existe un clima adecuado, sin hacer estudios de clima? Da impresión que se considera un clima laboral satisfactorio con solo tener en cuenta los factores planteados en la norma 3002, evidenciándose una ausencia bibliográfica que contemple los estudios de clima laboral en el ámbito empresarial con la seriedad que imprime el asunto en el contexto cubano actual.

Si obligatoriamente para que las empresas en Perfeccionamiento Empresarial puedan certificar su Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano tienen que cumplir con el requisito de tener un clima laboral satisfactorio, considera la autora, que debe existir un procedimiento para diagnosticar y mejorar el clima organizacional capaz de estandarizar la diversidad de instrumentos y formas de análisis existente. Se considera una paradoja que las empresas que se propongan certificar el mencionado sistema, vean por primera vez en este requisito lo importante que son los estudios de clima laboral y lo que resulta más preocupante: ¿las empresas que aún no pertenecen al Perfeccionamiento Empresarial e incluso las que están dentro, pero no han optado por certificar su sistema de Recursos Humano no requieren de un clima laboral satisfactorio?

Es evidente entonces que dentro del ámbito empresarial cubano sí se realizan en alguna medida estudios de clima laboral, solo que cada organización y/o empresa que lo lleva a cabo lo desarrolla según su propio criterio y entendimiento, por lo que en algunas es muy riguroso y serio y en otras es escaso y conservador. Además los que se llevan a cabo se realizan a merced de quienes, en esas circunstancias, les corresponde hacerlo sin contar entonces con un procedimiento que permita sistematizarlos.

En el siguiente epígrafe se propone un procedimiento para el estudio del clima laboral para las empresas cubanas, el cual, integra conceptos, enfoques, técnicas estructuradas y no estructuradas

de recolección de información, técnicas grupales, así como, herramientas estadísticas. El mismo está concebido para desarrollarse acorde a las diferentes necesidades organizacionales y de esta manera garantizar que el clima laboral se delimite de una forma particular.

## 2.2. Diseño del Procedimiento para estudiar el Clima Organizacional en empresas cubanas

En aras de aportar una lógica estructurada para sistematizar los estudios de clima laboral en el ámbito empresarial cubano se presenta el siguiente procedimiento. El mismo consta de 4 etapas, las cuales serán abordadas en profundidad a continuación. Abarcan desde el diagnóstico de los RRHH de la organización hasta la evaluación e implementación de acciones de mejoras, tal como se puede apreciar en la figura 2.1.

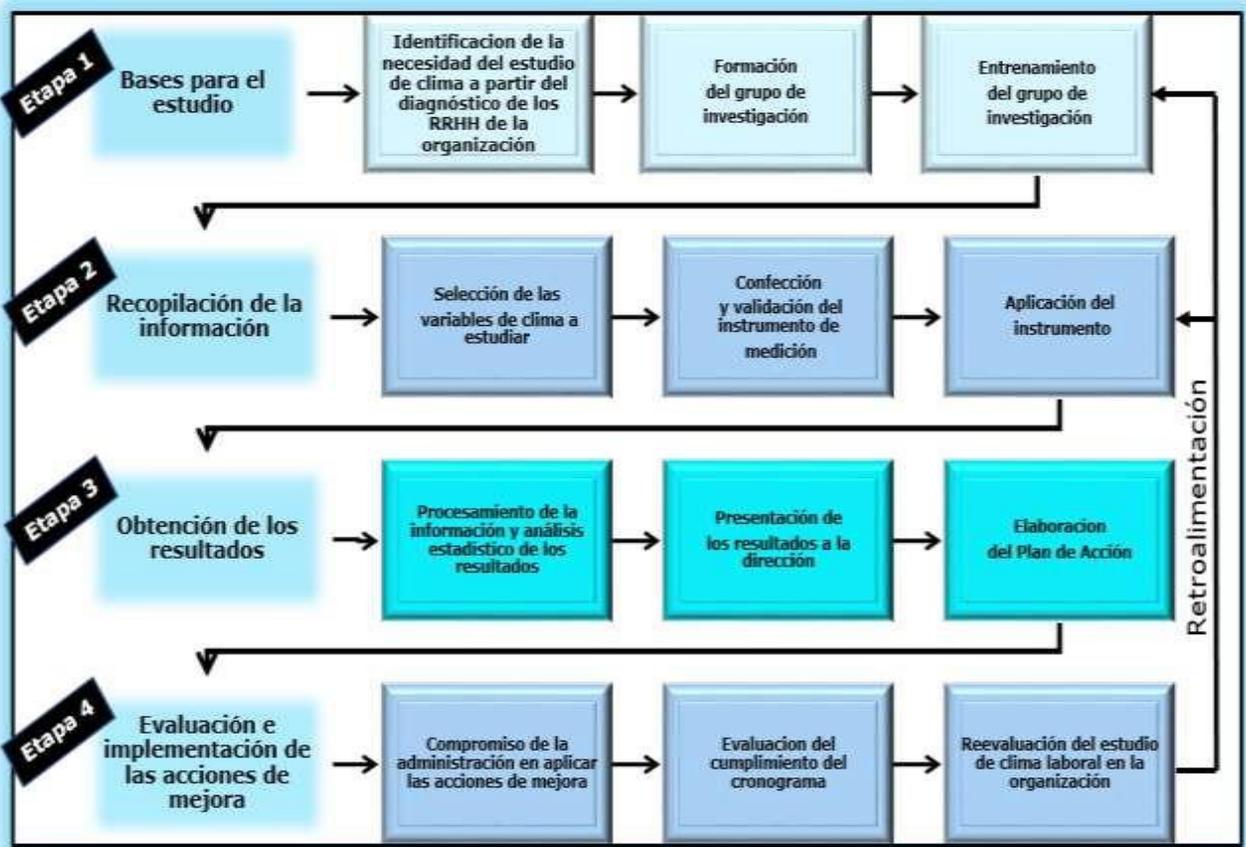


Figura 2.1: Procedimiento para estudiar el Clima Organizacional en empresas cubanas  
Fuente: Elaboración propia

### 2.2.1. Etapa 1: Bases para el estudio

Está constituida por los elementos siguientes:

- ✓ Identificación de la necesidad del estudio de clima a partir del diagnóstico de los RRHH de la organización.
- ✓ Formación del grupo de investigación.
- ✓ Entrenamiento del grupo de investigación.

En esta etapa se parte de realizar la identificación de la necesidad del estudio a partir de hacer un diagnóstico de los Recursos Humanos (RRHH) en la organización, dentro de él es importante caracterizar al colectivo laboral y analizar detalladamente las funciones desarrolladas por el departamento de Recursos Humanos; así como, el cálculo de los indicadores de eficiencia de la GRRHH en aras de familiarizarse con la situación real de la organización. En esta etapa es necesario realizar el diagnóstico basado en la observación directa, en entrevistas, en la revisión de documentos, en encuestas y en el análisis de ratios en aras de obtener una visión integral de la entidad.

La mayoría de las empresas calculan indicadores de eficiencia para poder evaluar los resultados que alcanzan. Cada área empresarial cuenta con un conjunto de ellos, de no existir los indicadores relacionados con la GRRHH se procede a incorporarlos en la organización objeto de estudio. Entre los indicadores principales (Anexo Nro.2.1.) a ser estudiados están:

- Productividad del trabajo (Pt).
- Tasa de Fluctuación Laboral (TFL).
- Índice de Ausentismo (IA).
- Índice de Efectividad del cumplimiento del Plan de Formación (IEF).

Seguidamente se conforma el grupo<sup>7</sup> de investigación, el mismo debe estar compuesto por especialistas del departamento de Recursos Humanos de la entidad, dirigentes propuestos por el Consejo de Dirección, trabajadores que respondan a los intereses del colectivo laboral, el psicólogo de la organización (si existiese) y expertos externos de ser posible. Este grupo de investigación se capacita a través de encuentros con profesores, investigadores o especialistas que dominen esta propuesta, los cuales instruyen sobre cómo llevar a cabo todas las etapas del procedimiento. Además, este equipo como parte del entrenamiento de los miembros ajenos a la empresa realiza observaciones, lecturas, entrevistas etc. con el objetivo de profundizar en cuanto a la estructura, los grupos existentes, los valores compartidos, la misión y visión, las estrategias, objetivos y la historia

---

<sup>7</sup>El tamaño del grupo puede variar según características de la entidad

de la organización. Indaga además sobre la posible existencia en la organización de determinados cambios y analiza la veracidad del diagnóstico de los RRHH para así conocer en profundidad tal subsistema en la organización objeto de estudio.

### **2.2.2.Etapa 2: Recopilación de la información**

Está constituida por los elementos siguientes:

- Selección de las variables de clima a estudiar.
- Confección y validación del instrumento de medición.
- Aplicación del instrumento.

La selección de las variables de clima a estudiar debe realizarse por el grupo de investigación, el cual, tomando como base los resultados del diagnóstico realizado y luego mediante entrevistas, encuestas y/o tormenta de ideas llegan a la determinación de cuáles son las variables de clima a tener en cuenta.

Las variables cambian de una realidad a otra, de ahí la importancia de seleccionarlas según las particularidades del ambiente que se estudia. Cada variable llevará implícito el análisis de diferentes aspectos o atributos que la conforman según las necesidades del estudio.

Una vez seleccionadas las variables se pasa a confeccionar el instrumento de medición.

*“El estudio y confección del instrumento de medición es fundamental para lograr resultados confiables, que se ajusten a la problemática de interés. La confiabilidad y precisión en los resultados, se reflejan en los procedimientos estadísticos que se aplican para construir un modelo de decisión y poder establecer a posteriori, determinadas comparaciones entre los métodos y resultados”*(Corvo, Romero Lamorú, & Espallargas Ibarra, 2011).

Se debe utilizar un instrumento de medición que responda a los objetivos propuestos. Uno de los más frecuentes, como se ha mencionado, para los estudio de clima lo constituye la encuesta en su modalidad de cuestionario; dado que se corresponde con su naturaleza multidimensional y perceptiva.

El cuestionario a partir de las variables que lo conforman como instrumento de medición puede ayudar a comprender mejor las características del ambiente en que trabajan un grupo de personas e incluso hacer predicciones sobre el mismo.

Para el diseño y confección del cuestionario hay que tener claro la naturaleza de la información que se persigue recoger, lo cual se traduce en la utilización de preguntas descriptivas y/o inferenciales. En este tipo de investigación se utiliza la estadística descriptiva (la cual es una rama de la propia estadística) que como su nombre indica proporciona métodos que describen el comportamiento de los datos. Estas técnicas ayudan a la recolección, organización, tabulación, presentación y reducción de la información. Por otra parte, la estadística inferencial permite la elaboración de sus propios juicios acerca de la población total basándose en los resultados generados por las muestras. Esta forma estadística se basa en la teoría probabilística y constituye una poderosa herramienta para la investigación científica.

*“El diseño de un cuestionario es más un arte que una tarea científica. La calidad del cuestionario depende de la habilidad y del criterio del investigador, de un conocimiento claro de la información requerida y de una gran sensibilidad con respecto al papel del encuestado. El análisis del diseño de un cuestionario se organiza en una secuencia de siete pasos: 1-repasar las consideraciones preliminares, 2-decidir sobre el contenido de las preguntas, 3- decidir sobre el formato de respuesta,4- decidir sobre la redacción de las preguntas, 5- decidir sobre las secuencias de las preguntas y 7- revisión y bosquejo final”*(INVESTIGACION DE MERCADOS.UN ENFOQUE APLICADO.PARTES V-VI-VIII).

El cuestionario a aplicar en los estudios de clima debe contener preguntas que permitan realizar un análisis cualitativo-cuantitativo. Un aspecto esencial lo constituye el estudio de las escalas posibles a utilizar con el objetivo de una adecuada medición de los atributos. Esto facilita la aplicación a posteriori de las técnicas estadísticas, tanto univariadas como multivariadas y con ello poder analizar el contexto estudiado, también establecer las comparaciones correspondientes entre los atributos.

Las variables a estudiar se pueden clasificar según su naturaleza en: cuantitativas o cualitativas. Con las variables cuantitativas o métricas se obtienen respuestas numéricas. Con las cualitativas llamadas también no métricas se obtienen respuestas categóricas.

Los datos que se obtienen para variables cuantitativas se miden a través de una escala de intervalo o de razón. Una escala de intervalo es aquella que se refiere a una escala ordenada cuyas diferencias entre sus mediciones representan una cantidad significativa y una escala de razones la forma superior de las escalas, posee las ventajas de la escala por intervalo, más el de tener un punto

cero absoluto y las medidas se pueden expresar en términos de múltiplos. Todos los puntos de la escala tienen distancias iguales y significativas.

Las variables cualitativas se miden fundamentalmente con la escala nominal u ordinal. La escala nominal es aquella donde se asignan números a las clasificaciones de las variables, pero no se puede identificar las distancias dentro de una categoría determinada y la escala ordinal es una forma de medición donde se codifican las categorías asociadas a las variables, estableciendo un orden en las mismas.

Una de las escalas más utilizadas en las variables cualitativas es la de Likert, la cual establece una codificación ordenada frecuentemente del 1 al 5. Por ejemplo en la variable satisfacción, reflejar desde el grado de insatisfacción hasta la plena satisfacción con relación al atributo considerado. También se utiliza con frecuencia la escala de Likert modificada con la de Thurstone de 10 puntos, considerando desde la insatisfacción hasta la plena satisfacción. La selección de la escala está en correspondencia a lo que el grupo investigador desee lograr y también a las comparaciones que se proyectan realizar en la propia investigación.

Los cuestionarios de clima laboral deben contar con una breve introducción que explique el propósito del cuestionario y proporcione las instrucciones necesarias para completar el mismo.

*Al desarrollar cuestionarios, es importante asegurarse de que los datos obtenidos de los mismos, reflejan una información válida y fiable. Cuando se introduce un error casual en las mediciones, la puntuación percibida es menos fiable en cuanto a su estimación de la verdadera puntuación subyacente. Los errores de medición se examinan bajo el contexto de fiabilidad, por lo que la fiabilidad se define como el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores casuales. Cuando se utilizan escalas con baja fiabilidad, es probable que únicamente se detecten las diferencias verdaderas, que sean muy grandes. Una escala con alta fiabilidad es probable que detecte las diferencias reales que sean o bien muy grandes o muy pequeñas. La fuerza de esta detección está relacionada directamente con la fiabilidad de la escala (Zamora Molina, 2008).*

Para estimar la fiabilidad del cuestionario se recomienda aplicar el 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, a medida que se vaya acercando a la unidad será mejor, hasta que en 1 es excelente.

Una vez diseñado el cuestionario y validado el mismo se procede a su aplicación para lo cual es imprescindible calcular el tamaño de la muestra que se pretende encuestar. El cálculo del tamaño de la muestra se realiza teniendo en cuenta el comportamiento de la población, por lo que el tipo de muestreo puede variar de una entidad a otra, ya que está relacionado con el tipo de información que se posea. Los muestreos probabilísticos más utilizados(Anexo Nro.2.2) son:

- Muestreo Aleatorio Simple. M.A.S.
- Muestreo Irrestricto Aleatorio. M.I.A.
- Muestreo Estratificado Aleatorio. M.A.E.

También se puede aplicar el cuestionario a través de un censo que es la alternativa al muestreo, este se caracteriza por estudiar todos los elementos disponibles de una población definida y se aplica casi siempre cuando esta es pequeña, dado que hacerlo en una grande sería muy costoso.

Seleccionadas las variables de clima a estudiar, así como, confeccionado y validado el instrumento de medición se procede a la aplicación del cuestionario a la muestra calculada para obtener resultados.

### **2.2.3. Etapa 3: Obtención de los resultados**

Está constituida por los elementos siguientes:

- ✓ Procesamiento de la información y análisis estadístico de los resultados.
- ✓ Presentación de los resultados a la dirección.
- ✓ Elaboración del Plan de Acción.

El análisis de los datos numéricos constituye para el investigador una herramienta fundamental para llegar a conclusiones. Es importante que todo profesional utilice los procedimientos estadísticos como instrumento para facilitar el análisis de las variables objeto de estudio en un momento dado o su utilización posteriormente para establecer estudios comparativos.

Para el procesamiento del cuestionario se puede utilizar el Programa Microsoft Excel en una de sus versiones, el programa de cómputo, conocido por Paquete Estadístico para Ciencias Sociales (SPSS) soportado en Windows el cual es el más utilizado en investigaciones de este tipo por su cantidad de funcionalidades, el mismo se encuentra estructurado en tres módulos fundamentales:

Básico: contiene los métodos descriptivos, tablas de frecuencias, gráficos, tablas cruzadas, tablas cruzadas múltiples, prueba de hipótesis, análisis de correlación y de regresión lineal simple y múltiple.

Avanzado: contiene los procedimientos de análisis multivariante, entre ellos, componentes principales, análisis de correspondencia simple y múltiple, análisis de clúster, análisis discriminante, modelos log lineales, modelos de análisis de varianza avanzados, etc.

Especiales: Contiene análisis de series cronológicas avanzado, como alisamiento exponencial, y modelos de series temporales.

Con el propósito de centrar más esta investigación en detallar el procedimiento a seguir, no se hace hincapié en cómo trabajar con el SPSS, ya que esta información se puede obtener de los manuales del programa y en los apuntes de Corvo, Romero Lamorú y Espallargas Ibarra (2011). También mediante el software EViews y STATA, se pueden estimar modelos de pronóstico y tendencia que enriquecen los resultados.

Después de procesada la información pueden aplicarse técnicas univariadas, bivariadas y multivariadas según cada equipo de investigación y las peculiaridades del estudio.

- Estadística Univariada.

Se concentran aquellas técnicas que permiten caracterizar a cada una de las variables recepcionando la información, organizándola y proyectándola en tablas de frecuencias y/o en gráficos para una mejor comprensión y de esta forma resumir los estadísticos que expresan el comportamiento de cada variable. Se pueden calcular estadísticos, tanto de posición, de tendencia central (promedio, moda, mediana, etc.) como de dispersión (varianza, desviación típica, coeficiente de variación). Estos estadísticos se pueden calcular tomando en cuenta la naturaleza de la información; es decir, el nivel de escala de cada variable.

- Estadística Bivariada.

Para llevar a cabo un estudio profundo es necesario ir más allá del análisis de la información univariada, por lo que surge el interés de analizar la relación entre dos variables tomadas en un mismo tiempo. En este análisis se tratarán los procedimientos bivariados más eficaces para solucionar los problemas reales. Específicamente, en cuanto a las estadísticas inferenciales para variables nominales se puede analizar la prueba Chi-Cuadrado. La misma es apropiada para

examinar la relación entre dos variables nominales y para la interpretación de las tablas de tabulación cruzada. Su objetivo es identificar una relación entre variables en análisis. La prueba se basa en el planteamiento de Hipótesis, donde la hipótesis nula ( $H_0$ ) es que las dos variables son independientes entre ellas y la hipótesis alternativa ( $H_1$ ) es que no son independientes, o sea, que existe una relación entre las dos variables.

También puede utilizarse estadísticos descriptivos como el coeficiente de correlación lineal para dos variables de intervalo. El análisis de correlación permite conocer el grado de relación que existe entre variables a través del cálculo de un coeficiente que puede tomar valores entre -1 y 1. Si el valor es superior a 0.8 la relación es fuerte y el signo del coeficiente precisa el sentido de la relación que puede ser directa (+) o inversa (-).

Las tablas de contingencia permiten analizar dos variables simultáneamente, mostrando intersecciones de gran utilidad para la investigación.

- Estadística Multivariada.

*“Es el conjunto de procedimientos estadísticos asociados a un problema de naturaleza multivariada, a través de las cuales se mide la contribución simultánea de las variables analizadas en el conjunto de los casos, estableciendo ciertas relaciones y leyes operativas e investigando estructuras latentes, posibilitando de esta manera, una reducción óptima de la dimensionalidad del espacio de observación. Al trabajar simultáneamente con más de dos variables, se tienen los métodos del análisis multivariado, Análisis por Componentes Principales y el Escalonamiento Multidimensional, los cuales enriquecen los resultados y las conclusiones que se obtienen de las respuestas observadas en una encuesta”*(Corvo, Romero Lamorú, & Espallargas Ibarra, 2011).

En(Corvo, Romero Lamorú, & Espallargas Ibarra, 2011) el Análisis de Componentes Principales *“consiste en describir la variación de un conjunto de datos multivariados que resultan de la observación conjunta de “p” variables en “n” individuos, en términos de un conjunto de variables incorrelacionadas (llamadas componentes o factores). Cada uno de estos componentes es una combinación lineal de las p variables originales, y el método empleado para su construcción, garantiza que están ordenadas de acuerdo con la información que contienen, cuantificada a través de su varianza. En resumen, el Análisis de Componentes Principales, busca representar el movimiento en cuanto a las respuestas de las encuestas, para determinar los componentes o*

*nuevas variables, que serán claves a la hora de proponer las acciones de mejora. Ya que esta técnica reduce el número de variables contribuye en gran medida a la investigación, pues permite enfocar mejor las acciones de mejora de forma tal que una sola acción repercute en el mejoramiento de varias deficiencias, reduciendo a la vez los costos de su aplicación”.*

Para desarrollar la técnica de Componentes Principales existen cuatro fases: Fase de preparación, Fase de extracción o factorización, Fase de Rotación y Fase de Interpretación.

### 1. Fase de preparación.

Se determina la Matriz de Correlación para obtener los valores de los coeficientes de correlación entre las variables originales. Para medir la validez del modelo es necesario el análisis de varios estadísticos los cuales son:

-El determinante de R; es importante que este determinante sea distinto de cero, así los datos resultarían válidos.

-El test de esfericidad de Bartlett que contrasta las hipótesis siguientes:

$H_0: R = I$  La matriz de correlación es la matriz de identidad. (No hay correlación entre las variables)

$H_1: R \neq I$  La matriz de correlación no es la matriz de identidad. (Hay correlación entre las variables)

El modelo será válido, si las variables están correlacionadas, es decir, se rechaza  $H_0$ .

-Estadístico Kaiser Meyer Olkin (KMO); este coeficiente hace una comparación entre las magnitudes de los coeficientes de correlación simple y los de correlación parcial, oscilando los valores entre 0 y 1.

Si  $0,90 < KMO < 1$  Es excelente

$0,80 < KMO < 0,90$  Es bueno

$0,70 < KMO < 0,80$  Es aceptable

$0,60 < KMO < 0,70$  Es regular

$0,50 < KMO < 0,60$  Es malo

$KMO < 0,50$  Es muy malo

### 2. Fase de extracción o factorización.

Esta es la fase de estimación de los factores o componentes, es decir, la construcción de nuevos componentes, dentro de los cuales estarán aquellas variables que estén muy relacionadas respecto a las respuestas contenidas en las encuestas.

Para determinar cuántos factores se deben extraer, existen dos criterios: el de Proporción de Variabilidad Explicada Acumulada y el del Gráfico de Pendiente o de Sedimentación (SCREE-PLOT). El primero muy utilizado ya que es el criterio del SPSS, se seleccionan los componentes principales que acumulen hasta aproximadamente un valor entre un 80% y un 85 % de la variabilidad total explicada, con esto se garantiza que el modelo obtenido cumple con el principio de parsimonia o parquedad. Aunque no existe una determinación absoluta de la selección, está en dependencia de la investigación.

Una vez determinados los componentes se pueden observar los valores que indican el peso o la carga factorial que alertan sobre la importancia y dirección del efecto de cada variable o atributo en estudio dentro de un componente principal. Estos valores se encuentran entre 0 y 1, de encontrarse cercanos a la unidad, muestran que las variables están estrechamente relacionadas con el componente y si se encuentran más próximos al cero entonces la relación es débil. Se considera como un criterio aceptable el de 0,5.

Es importante resaltar las particularidades del signo del coeficiente, de ser este negativo representa que la relación es inversa en cuanto a la correspondencia de las variables con el componente. Si el signo es positivo demuestra que la proporción es directa.

En esta fase también se obtienen ciertos valores denominados comunalidades, los cuales indican el aporte de la proporción de la varianza que tiene cada atributo o variable en el modelo.

### 3. Fase de rotación.

La rotación es una herramienta importante ya que simplifica la estructura de los factores y proporciona una mejor solución teórica con fines interpretativos. La misma, consiste en ubicar a los componentes sobre un eje de coordenadas y luego se realiza una rotación respecto a los ejes de referencia de los factores hasta alcanzar la posición óptima.

Para facilitar la interpretación se encuentran los métodos de rotación que tienen como objetivo reducir las filas o columnas de la matriz de factores. Entre los más utilizados dentro de la rotación

ortogonal son: QUARTIMAX (simplifica las filas de la matriz) y VARIMAX(simplifica las columnas de la matriz).

#### 4. Fase de Interpretación.

Esta es la fase final del análisis de los componentes principales donde se realiza, como lo dice su nombre, la interpretación de todo el proceso. Lo primordial en esta fase es el valor que toman las cargas factoriales.

Además de estas técnicas resulta muy interesante en los estudios de clima el cálculo del Índice de Fidelización del Cliente (IFC) con el objetivo de conocer la cantidad de clientes internos (trabajadores) seguros que tiene la entidad. El mismo se puede calcular a partir de la intersección entre las variables: Nivel de satisfacción general, Recomendar trabajar en la empresa y Continuar trabajando en la misma.

También se utiliza dentro de este tipo de técnicas el Diagrama de Pareto, ya que tiene como principio ayudar a identificar los problemas o defectos que se presentan en el estudio de un determinado proceso, para posteriormente a su detección poder tomar las medidas necesarias para reducir o eliminar las causas que los provocan y en consecuencia poder mejorar el proceso que se estudia. El Diagrama de Pareto, también conocido como “Curva del 20 por el 80”, es un gráfico para organizar datos, de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras, asignando un orden de prioridades. Este diagrama permite mostrar gráficamente el Principio de Pareto: Pocos Vitales (20%), Muchos triviales (80%), es decir, que existen muchos problemas con menos importancia frente a uno pocos que son más graves. Mediante la gráfica se colocan los pocos vitales a la izquierda y los muchos triviales a la derecha. Se debe priorizar la eliminación de las causas que provocan los problemas vitales antes de solucionar los otros problemas.

El Diagrama de Pareto se suele ampliar con el análisis del Diagrama de Causa y Efecto del proceso analizado, desarrollado por el experto en calidad japonés, Kaoru Ishikawa, frecuentemente llamado Diagrama Ishikawa y también Espina de Pescado.

Luego de procesar la información y analizar estadísticamente los resultados, estos deben ser presentados por el equipo de investigación al Consejo de Dirección de la organización de conjunto con una propuesta de plan de acción encaminado a mejorar los aspectos identificados como desfavorables. Este plan de acción debe contener acciones, fechas, responsables y de ser posible

presupuesto para poder ser evaluado con rigurosidad, el mismo se fertiliza con las opiniones de los miembros del Consejo de Dirección ya partir de ellas se elabora el definitivo.

#### **2.2.4. Etapa 4: Evaluación e implementación de las acciones de mejora**

Está constituida por los elementos siguientes:

- ✓ Compromiso de la administración en aplicar las acciones de mejora.
- ✓ Evaluación del cumplimiento del cronograma.
- ✓ Reevaluación del estudio de clima laboral en la organización.

El equipo directivo de la entidad después de informar a todos los trabajadores los resultados del estudio del clima debe comprometerse ante ellos a aplicar las acciones de mejora. Una vez puesto en marcha el plan de acción se debe evaluar cotidianamente el cumplimiento del cronograma contenido en el plan, para así ir controlando su implementación.

Luego de haberse materializado las acciones y preferiblemente posterior al año de haber realizado la investigación se debe proceder a la reevaluación del clima organizacional. En este paso se aplican nuevamente las técnicas y métodos antes referidos y se procede a comparar los resultados con los de la anterior aplicación. De esta forma se estaría estudiando, por una parte, la eficiencia del plan de acción propuesto y por otra el comportamiento de la organización en un período de tiempo determinado. Este paso es fundamental llevarlo a cabo porque permite la retroalimentación del procedimiento, así como, la sistematicidad del mismo.

Una vez presentado el procedimiento propuesto en general y explicadas sus etapas en particular se hace necesario validar el mismo.

### **23. Presentación de las empresas seleccionadas**

El procedimiento para el estudio del clima organizacional que se propone en el presente trabajo se aplica como prueba en cinco empresas del ámbito empresarial cubano, dos de las cuales se presentan como muestra de la aplicación: la Empresa Cubana Importadora de Productos Químicos (QUIMIMPORT) y la Empresa Comercializadora de Materias Primas y Productos Intermedios (MAPRINTER). Con el fin de ahondar en sus particularidades se abordan por separado para su caracterización. Estas entidades en el período que se llevó a cabo la aplicación del procedimiento formaban parte del grupo de empresas de la Unidad Docente “GEPE” de la Facultad de Economía.

### 2.3.1. Caracterización de la empresa QUIMIMPORT

En 1962 mediante la Resolución No. 7 del Ministerio del Comercio Exterior (MINCEX) se crea la “Empresa Cubana Exportadora e Importadora de Productos Químicos y Farmacéuticos”. Dos años más tarde, en 1965, por la Resolución No. 247 del mismo organismo, la empresa cambia su denominación por la de “Empresa Cubana Importadora de Productos Químicos”, identificándose a todos los efectos legales como “QUIMIMPORT”, contando en la actualidad, con facultades para realizar operaciones de importación y exportación.

A partir de la Resolución No. 341/2004, emitida por el Ministerio de Economía y Planificación el 26 de noviembre de 2004 el objeto social de la empresa consiste en:

- Ejecutar todas las operaciones de comercio exterior relacionadas con la importación y exportación; así como efectuar la comercialización mayorista y distribución de productos químicos, incluyendo los de producción nacional, en moneda nacional y divisas, según nomenclaturas aprobadas por los Ministerios de Comercio Exterior e Interior, según corresponda.
- Prestar servicios de garantía, postventa, reparación y mantenimiento, asociados a su actividad comercial, en moneda nacional y divisas.
- Brindar servicios de asesoría técnico-comercial en moneda nacional, asociados a su actividad comercial.
- Efectuar operaciones bursátiles con fines de lucro cuando sea autorizado para ello en moneda libremente convertible.
- Realizar operaciones de cobertura de las monedas en divisas.

Su misión se centra en: “Garantizar la eficiencia y eficacia en la comercialización de nuestros productos brindando a los clientes un servicio profesional que satisfaga sus demandas y expectativas”.

La entidad proyecta su Visión: “Lograr que todos nuestros clientes y proveedores nos consideren su mejor opción”.

QUIMIMPORT pertenece al Grupo Ejecutivo de Perfeccionamiento Empresarial. Se organiza estructuralmente de forma plana de modo que no existen niveles intermedios de dirección, lo cual

facilita una adecuada ejecución de las tareas entre jefes y subordinados. Las funciones esenciales de la empresa se concentran en cuatro direcciones que cuentan con grupos de trabajo y especialistas al frente para el desarrollo de cada una de las actividades que les correspondan.

Constituye una empresa de servicios que realiza la actividad de comercialización a través de diferentes modalidades: fletador principal<sup>8</sup>, importación<sup>9</sup> y consignación<sup>10</sup>.

La carpeta actual de productos y servicios de QUIMIMPORT se encuentra conformada por la Importación y Consignación de Fertilizantes, Plaguicidas, Gases Refrigerantes y Productos Químicos. Presenta una amplia cartera de clientes que ascienden a más de 300 y cuenta con más de 240 proveedores, abarcando países como España, Alemania, China, Venezuela, Italia, entre otros.

### **2.3.2. Caracterización de la empresa MAPRINTER**

El 1ro de enero de 1962, mediante la Resolución No. 8 del Ministerio del Comercio Exterior se constituye la “Empresa Cubana Exportadora e Importadora de Materias Primas y Productos Intermedios” conocida como Mapripex. En 1965 se modifica la denominación de la Empresa, siendo en lo sucesivo “Empresa Cubana Importadora de Materias Primas y Productos Intermedios”, identificándose por sus siglas en forma indistinta por el nombre de MAPRINTER. En 1985 es modificada nuevamente la denominación social de la entidad a “Empresa Cubana Importadora y Exportadora de Materias Primas y Productos Intermedios” manteniendo las siglas de MAPRINTER. El 14 de marzo de 2002 se dispone un nuevo cambio de denominación por el de “Empresa Comercializadora de Materias Primas y Productos Intermedios”, MAPRINTER y se modifica el Objeto Empresarial el cual a partir de ese momento consiste en la Importación, Exportación y Comercialización Mayorista de Materias Primas y Productos Intermedios pudiendo para ello realizar todo tipo de Operaciones Comerciales en Moneda Libremente Convertible y en Moneda Nacional según la Resolución 109 del Ministerio de Comercio Exterior.

Actualmente es una entidad importadora, exportadora<sup>11</sup> y comercializadora de materias primas y productos intermedios, agrupada en dos divisiones comerciales: Química y Forestal.

---

<sup>8</sup>Consiste en que la empresa gestiona un buque para trasladar el producto de puerto a puerto.

<sup>9</sup>La empresa recibe la solicitud de los clientes y busca el mejor proveedor en cuanto a diferentes condiciones: financiamientos, calidad del producto y otros.

<sup>10</sup>Se basa en un contrato que se realiza con los proveedores por el término de un año, de tener sus mercancías en almacenes de la empresa, y el pago a estos se efectúa a medida en que se vayan vendiendo. Si al concluir el año quedan productos en existencia, se hace una renegociación, aquí se evalúa si la calidad de los productos ha mermado y se fija un nuevo precio.

Para dar cumplimiento a su objeto social a la empresa se le ha dado la Misión de “Brindar un servicio comercial de excelencia que garantice el suministro estable, oportuno y eficiente de Materias Primas y Productos Intermedios al Mercado Doméstico e Internacional, satisfaciendo las exigencias técnicas y financieras de nuestros clientes, bien como importadores, exportadores o comercializadores mayoristas”.

La entidad tiene como Visión: “Construir una organización comercial socialista donde sus empleados se esfuerzan por ser útiles a la sociedad y establecen el compromiso de ser profesionales del comercio, de manera que puedan influir en el entorno desde una actitud de unidad y esfuerzo compartido bajo un objetivo común: Brindar un servicio comercial de excelencia que satisfaga las necesidades del cliente más exigente y que permita a todos crear utilidades, garantizando el suministro estable, oportuno y eficiente de Materias Primas y Productos Intermedios hacia el mercado doméstico e internacional, como importadores, exportadores y comercializadores mayoristas, apoyándose en la experiencia que tienen por más de cincuenta años en la actividad del Comercio Exterior y el enfoque sistémico participativo que rige el funcionamiento de MAPRINTER”.

La estructura organizativa de la entidad se corresponde con sus necesidades y las particularidades de la actividad comercializadora. Están desagregadas las funciones técnicas, organizativas y económicas mediante una estructura jerárquica que debe garantizar procesos organizacionales efectivos de comunicación, motivación, pero a la vez, debe confluir en adecuadas relaciones interpersonales que garanticen la obtención de los resultados esperados por la entidad.

Esta empresa desde su fundación es suministradora de las principales industrias del país, de una gama de materias primas y productos intermedios de las divisiones Forestal y Química.

La lista de proveedores comprende el conjunto de firmas que producen o comercializan los diferentes productos que adquiere la empresa, hayan tenido o no, vínculo contractual con ella. Estos son aprobados por el Consejo de Dirección de la Empresa. Están divididos en tres grandes grupos: la división química, forestal y otros productos; este último se compone de productos como talco en polvo, materiales de fundición y hormigón refractario, vidrios, cristales, y carbones. A su

---

<sup>11</sup>La actividad de exportación es muy reducida, en estos momentos no se efectúa ninguna.

vez, dichos proveedores se clasifican en: productores directos, trading representativos y trading no representativos<sup>12</sup>.

Por último, es importante señalar que según establece el Modelo de Perfeccionamiento Empresarial, las relaciones entre empresas importadoras con nomencladores de productos iguales o similares deben desarrollar su actividad en un ámbito de cooperación donde la competencia sea controlada. No obstante, existen empresas que en el proceso de descentralización de la economía cubana de años anteriores, adquirieron un nomenclador de productos necesarios para su funcionamiento, pero similar al de la entidad en estudio, obligando a MAPRINTER a trazar nuevas estrategias para mantener el liderazgo en productos como: resinas plásticas y traviesas para ferrocarril.

A pesar de ello, la entidad es considerada líder en el mercado de productos de madera, pintura y papel. Algunas de las empresas de la competencia son: CUBAPAPEL, MATCO S.A, ACINOX y ENSUFARMA, entre otras.

Luego de abordadas las etapas del procedimiento para diagnosticar el clima organizacional en el ámbito empresarial cubano y presentadas las empresas donde se ha implementado el mismo, en el siguiente capítulo se efectúa su aplicación en cada empresa seleccionada; evaluando de esta manera la efectividad del procedimiento antes mencionado.

---

<sup>12</sup>Los trading representativos son empresas comercializadoras que no producen directamente las mercancías y el mercado internacional los reconoce por los elevados volúmenes que comercializan, y el prestigio obtenido por la transparencia y cumplimiento de los contratos realizados, se clasifican como comercializadores exclusivos, por su parte, los trading no representativos son todo lo contrario.

## **CAPÍTULO 3: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA ESTUDIAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS CUBANAS SELECCIONADAS**

En este capítulo se abordan los resultados de la aplicación del procedimiento propuesto en el capítulo anterior en las dos empresas seleccionadas: QUIMIMPORT y MAPRINTER. Cada caso es abordado por separado para mayor enriquecimiento del estudio ya que así se muestran las posibilidades de adaptación del procedimiento a ambientes socio-laborales específicos. Además se presentan los principales aportes desde el punto de vista social, económico y metodológico que brinda el procedimiento.

### **3.1. Aplicación del procedimiento en la empresa QUIMIMPORT**

- ✓ Etapa 1: Bases para el estudio.

El desarrollo de esta etapa en la empresa QUIMIMPORT comienza con el diagnóstico de los RRHH, el cual se realiza siguiendo las orientaciones dadas en la guía de práctica laboral de la Unidad Docente de GEPE, confeccionada por profesores de RRHH de la Facultad de Economía. El mismo se realiza por una estudiante de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana y tres especialistas del Grupo de Gestión de Recursos Humanos de la entidad, para ello, se hace un levantamiento a partir del análisis de documentos, entrevistas y la observación directa. Se emprende el diagnóstico por una minuciosa descripción del colectivo laboral (Anexo Nro.3.1), siguen con el estudio de las funciones de RRHH en la empresa (Anexo Nro.3.2) y con el análisis de los indicadores de eficiencia de la GRRHH que se tienen en cuenta en la misma.

En la empresa QUIMIMPORT se estudian trimestralmente los indicadores de productividad e índice de ausentismo, sin embargo, no se calculan la fluctuación laboral, ni la efectividad del cumplimiento del plan de formación. Para mayores resultados de la investigación se procede a calcular también estos indicadores, afirman los especialistas encargados del diagnóstico.

- Productividad del trabajo.

El comportamiento de la Productividad del Trabajo en QUIMIMPORT en el año 2011 sufre un gran descenso en los últimos meses como se puede ver en la siguiente figura, dado entre otras razones por la disminución del margen comercial permitido a la entidad por cada unidad importada (Anexo Nro.3.3).

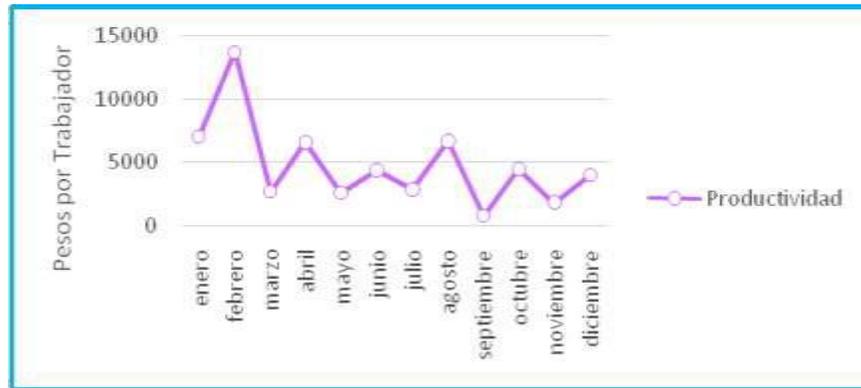


Figura 3.1: Productividad del Trabajo en QUIMIMPORT. Año 2011  
Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012)

○ Índice de Ausentismo.

La siguiente figura muestra el Índice de Ausentismo en el 2011 en la empresa (Anexo Nro.3.4).

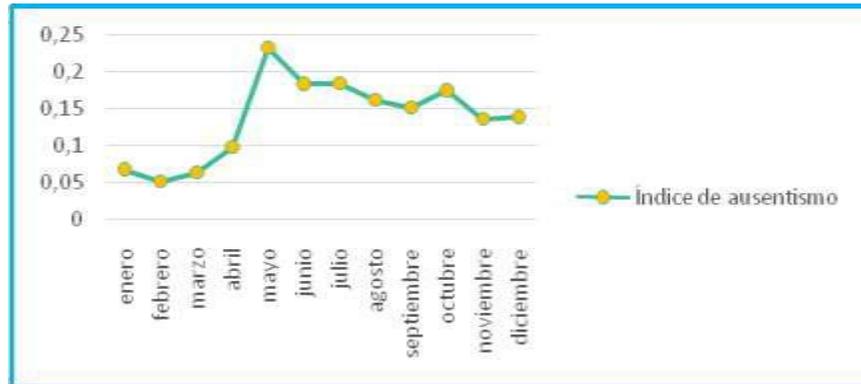


Figura 3.2: Índice de Ausentismo en QUIMIMPORT. Año 2011  
Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012)

Como se puede apreciar, la tendencia es ascendente durante el año, evidenciándose que durante el mes de mayo las horas de ausencia se dispararon. Entre las principales causas de ausentismo en la empresa se encuentran las enfermedades efectivamente comprobadas y las no comprobadas. La principal afectación que sufre este índice viene dada por los certificados médicos, pues el trabajador siempre se cubre ante las ausencias sacando incluso las mismas por vacaciones (aspecto que ha sido señalado por algunos controles a la empresa). Con el objetivo de pronosticar el índice de ausentismo para el próximo año se utiliza el software Eviews y la técnica de Holt-Winter sin Estacionalidad, la cual refleja que el índice aumentará a 0.28 (Anexo Nro.3.5).

○ Tasa de Fluctuación Laboral (TFL).

Para el análisis de la Fluctuación Laboral en la empresa, se tiene en cuenta solo la fluctuación real ya que según los especialistas se tiene información para el cálculo de la potencial.

Tabla 3.1: Tasa de Fluctuación Laboral

| <b>FL</b>                | <b>2010</b> | <b>2011</b> |
|--------------------------|-------------|-------------|
| Fluctuación Real         | 5           | 11          |
| Tasa de Fluctuación Real | 0.08        | 0.17        |

Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012)

Como se observa en la tabla la empresa presenta 11 bajas en el año 2011 número que supera en 6 a lo obtenido en el 2010, puesto que la empresa no es sujeta a reducción de plantilla y que no utiliza entrevistas de salida no se conocen las causas que dan origen a tal fluctuación.

- Índice de Efectividad del cumplimiento del Plan de Formación.

En QUIMIMPORT el Índice de Efectividad del cumplimiento del Plan de Formación en el año 2010 es del 84% y en el 2011 del 90.9%, aunque estos valores son favorables este indicador puede exhibir resultados superiores según el criterios de especialistas de RRHH debido a las facilidades que presenta la empresa por pertenecer a un organismo que posee su propio instituto de capacitación.

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico de los RRHH se decide formar un grupo de investigación más completo para estudiar el clima laboral de la entidad, el mismo queda conformado por los tres especialistas del Grupo de Recursos Humanos que participan en el diagnóstico preliminar, un trabajador destacado, la estudiante de la Facultad de Economía de la Universidad de la Habana y dos profesoras de dicha facultad especialistas en la materia.

Una vez formado el grupo se comienza a estudiar los pasos que se van a seguir para hacer el diagnóstico del clima; en esta etapa la estudiante y las profesoras juegan un papel primordial ya que instruyen al grupo sobre el procedimiento a utilizar. Como parte del entrenamiento los investigadores repasan el diagnóstico realizado. Además revisan, analizan y estudian la cultura, estructura, objetivos y las estrategias de la empresa para que el grupo tenga una visión integral de la organización.

- ✓ Etapa 2: Recopilación de la información.

Una vez que el grupo investigador tiene todas las bases para el estudio procede a seleccionar las variables a estudiar y a confeccionar el instrumento para el diagnóstico del clima laboral en

QUIMIMPORT. A través de una entrevista estructurada (Anexo Nro.3.6) que se le aplica al staff de RRHH y una tormenta de idea del equipo de investigación son seleccionadas las variables de clima laboral: motivación, liderazgo, comunicación, satisfacción y estimulación (Anexo Nro.3.7).

Para profundizar en el estudio de esas variables se diseña un cuestionario (Anexo Nro.3.8), formado por 20 preguntas con el objetivo de recoger la percepción de los trabajadores de la organización. El mismo se organiza como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3.2: Distribución del Cuestionario QUIMIMPORT

| <b>Secciones</b> | <b>Preguntas</b> | <b>Variables</b>                     |
|------------------|------------------|--------------------------------------|
| <b>Primera</b>   | 1-3              | Motivación                           |
| <b>Segunda</b>   | 4,6-9            | Satisfacción                         |
| <b>Tercera</b>   | 10-12            | Estimulación                         |
| <b>Cuarta</b>    | 13-15            | Liderazgo                            |
| <b>Quinta</b>    | 16-18            | Comunicación                         |
| <b>Sexta</b>     | 5,19,20          | Intenciones futuras<br>y Sugerencias |

Fuente:Lorenzo Medina, L. (2012)

Las variables recogidas en el cuestionario responden a las siguientes escalas: nominal, ordinal y Likert. Para validar la fiabilidad del mismo se utilizan las variables, Satisfacción General, Satisfacción por Atributos y la Importancia que los trabajadores le conceden a dichos atributos. El coeficiente de fiabilidad estadística Alpha de Cronbach resulta ser en todos los casos 0.8, lo que demuestra que las preguntas del cuestionario están en correspondencia con las respuestas de los encuestados quedando validado cuantitativamente el instrumento utilizado (Anexo Nro.3.9).

Se aplica el cuestionario a una muestra de 45 trabajadores de la entidad la cual es calculada a partir del Muestreo Irrestricto Aleatorio y una tasa posible de no respuesta del 10 % (Anexo Nro.3.10).

✓ Etapa 3: Obtención de los resultados.

Para el procesamiento de las encuestas se utiliza el SPSS en su versión 20.0, el EViews en su versión 3.0 y el programa Microsoft Excel. A continuación se muestran los análisis estadísticos y los resultados por variable.

#### Variable Motivación.

Con el objetivo de valorar y conocer el comportamiento de la variable motivación, tan fundamental para evaluar el clima laboral en la organización, se procesan tres atributos (Anexo Nro. 3.11):

-Realización Profesional: el 55% de los trabajadores encuestados responde que se encuentra entre bastante y muy realizados profesionalmente, el 29% contesta que medianamente, el 11% afirma que muy poco y el resto no responde a la pregunta.

-Factores Motivacionales y Desmotivacionales: la siguiente figura, muestra los aspectos que motivan a la mayoría de los empleados en su trabajo, así como, los que los desmotivan.

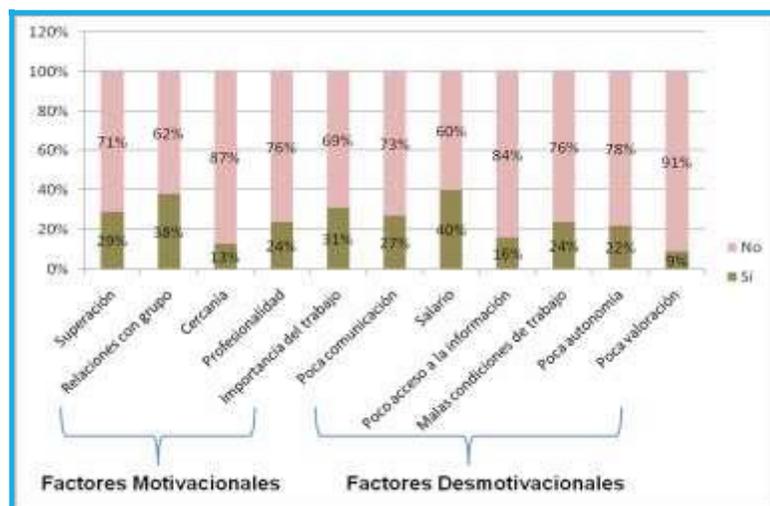


Figura 3.3: Factores motivacionales y desmotivacionales  
Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012)

Puede apreciarse que entre los factores que motivan a los trabajadores de esta entidad el más reconocido por los encuestados es las Relaciones de grupo con un 38%, lo cual constituye un aspecto muy positivo para la empresa puesto que le permite aprovechar las potencialidades del trabajo en equipo como vía para garantizar el cumplimiento de las metas organizacionales. La Importancia del trabajo constituye otro factor motivacional en QUIMIMPORT con un 31%. La Superación con un 29% se debe esencialmente a las posibilidades que brinda el MINCEX de cursos de variados temas asegurando el progreso constante de todos los empleados de Comercio Exterior. Con un 24% le sigue la Profesionalidad y esto es reflejo de que el 48% de los trabajadores poseen nivel superior. Otro factor que motiva al personal de la organización es la Cercanía del centro con un 13%, puesto que QUIMIMPORT se encuentra en un lugar céntrico y el MINCEX brinda transportación a los trabajadores.

Entre los factores que mayor incidencia tienen en la desmotivación de los trabajadores de QUIMIMPORT se encuentran el Salario con un 40%, la Poca comunicación (27%), las Malas condiciones de trabajo (24%), la Poca autonomía empresarial (22%), el Poco acceso a la información (16%) y la Poca valoración (9%). El factor de la comunicación resalta principalmente

cuando se aborda el flujo que se establece entre los diferentes departamentos, puesto que dentro de una misma área las relaciones son mejores. Es necesario actuar rápidamente sobre estos para lograr que el colectivo trabaje con mayor motivación en la empresa.

-Resolución de Problemas: el cálculo del estadígrafo Moda (Anexo Nro.3.11) para la variable Resolución de problemas en QUIMIMPORT arroja un valor modal de 3, es decir, la respuesta más seleccionada por los encuestados es, Demoran en resolverse, lo cual significa que se debe accionar sobre la gestión de los problemas en la entidad para agilizar su manejo en aras de encontrar pronta resolución a los mismos.

### Variable Satisfacción laboral.

Esta variable expone los resultados correspondientes al nivel de satisfacción que experimentan los trabajadores encuestados (Anexo Nro.3.12).

-Satisfacción e Importancia: para comparar el grado de importancia que los empleados le atribuyen a una serie de factores y la satisfacción con los mismos, se calcula la Media(Anexo Nro.3.12), mostrada en la próxima figura.

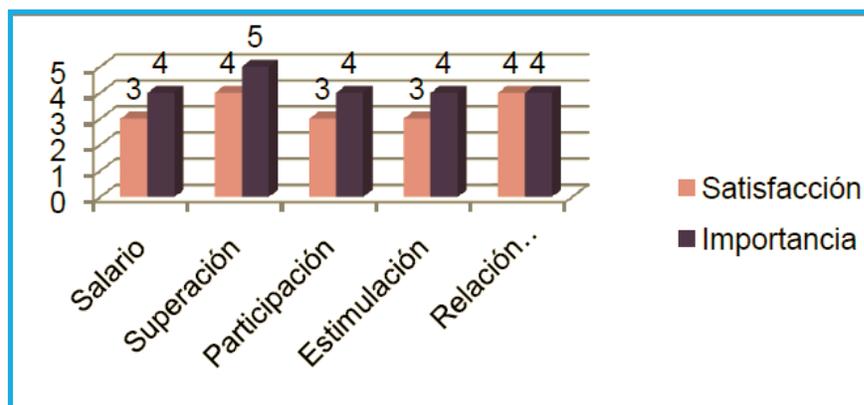


Figura 3.4: Media de la satisfacción e Importancia

Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012)

Como promedio los trabajadores le atribuyen el valor máximo de importancia (Muy importante) al factor Posibilidades de superación profesional, mientras que a los restantes el nivel concedido es Importante, aspecto en el que la empresa debe trabajar pues el índice del plan de formación no arroja resultados óptimos.

Se aprecia que los atributos que deben ser fortalecidos son: Salario, Participación, Estimulación y superación. El Salario y Sistema de Estimulación aplicado en la empresa muestran que deben ser considerados objeto de revisión, debido a la importancia que se le concede a cada uno en la entidad y a la poca satisfacción que siente el personal con estos, lo que corrobora los resultados obtenidos

en el análisis de la motivación. La Posibilidad de participar en las decisiones indica que los colaboradores no tienen mucha oportunidad de aportar sus conocimientos útiles, no pudiendo involucrarse plenamente en la toma de decisiones de la empresa. Los empleados deben brindar sus ideas y consideraciones en relación con las diferentes decisiones que se toman en el transcurso de su trabajo, para de esta forma lograr su identificación con las labores realizadas por estos, canalizando todo su esfuerzo en una sola dirección: la elevación de la productividad del trabajo. Las Posibilidades de superación profesional brindadas a los trabajadores garantizan que la capacitación de los mismos se traduzca en beneficios para la empresa, y al mismo tiempo cumpla con las necesidades de autorrealización del colectivo laboral.

Respecto a las Relaciones con el jefe, deben mantenerse, pero no se pueden pasar por alto en el análisis dada la importancia que tienen. Mantener buenas relaciones con los superiores ofrece mayor fluidez y confianza en el intercambio jefe-subordinado, lo que disminuye la aparición de conflictos que pueden afectar el trabajo que realizan y con ello los objetivos de la organización.

-Condiciones de Trabajo y Equipos: la figura siguiente presenta a través de un análisis de frecuencia la situación de dos variables claves que contribuyen a la satisfacción de los individuos.

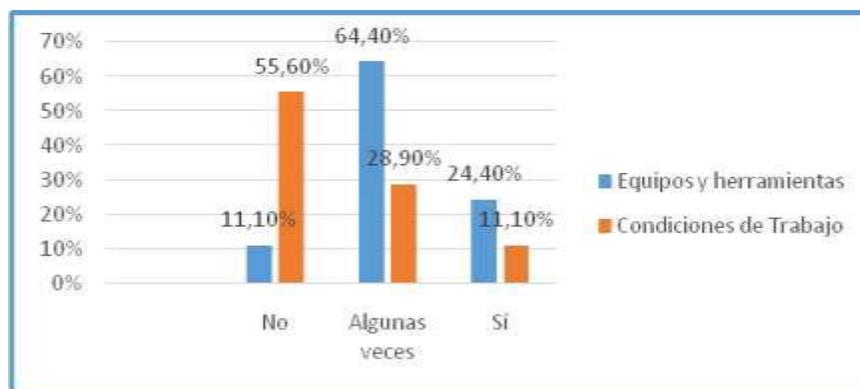


Figura 3.5: Aspectos de la variable Satisfacción  
Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012)

Referente a los equipos y herramientas necesarios para el trabajo en QUIMIMPORT son considerados dentro de esta categoría todos aquellos relacionados con las tecnologías de la información y las comunicaciones (computadoras, teléfonos, internet, intranet, fax, dispositivos de almacenamiento digital). La figura muestra que el 11% de los trabajadores plantea que no presentan los equipos esenciales para llevar a cabo su labor y el 64% que sólo algunas veces. Profundizando aún más en este aspecto se corrobora que es activo el uso de computadoras por más del 95 % de los trabajadores, sin embargo aunque la empresa cuenta con el servicio de internet sólo

se utiliza por el 11% del total de trabajadores, una herramienta tan importante para la empresa que comercializa productos con el exterior, lo cual representa una limitación para el óptimo desempeño de los recursos laborales.

En lo concerniente a las Condiciones de trabajo (alimentación, temperatura, luz, higiene, ruido) se tiene que el 56% de los empleados responde que no dispone de ellas, lo que confirma los resultados obtenidos en la variable motivación. Lo anterior se debe principalmente a que la empresa presenta situaciones difíciles con el suministro de agua por lo que la higiene de los baños es insalubre.

Con el objetivo de profundizar más en el análisis de la variable satisfacción se realiza un cruzamiento entre las variables Satisfacción general y Condiciones de trabajo. La tabla de contingencia (Anexo Nro.3.12) muestra que de los 11 trabajadores que se sienten insatisfechos en la organización 9 afirman que no disponen de las condiciones de trabajo adecuadas, de los 14 que se sienten algo satisfechos, 7 plantean que no tienen las condiciones y la otra mitad que sólo algunas veces; siendo este, uno de los motivos por los cuales se sienten descontentos.

Cuando se realiza un cruce de variables a través de las tablas de contingencia con Interés empresarial por mejorar las condiciones de trabajo es interesante que, de los 25 empleados que plantearon que no presentan buenas condiciones, el 64% expresa que la empresa casi nunca o sólo algunas veces se preocupa por resolver los problemas vinculados a la situación laboral. Este es un aspecto muy importante a tener en cuenta ya que no es lo mismo que el personal perciba que existen malas condiciones de trabajo pero que no depende de la organización, a que asuma que esta no le interesa los asuntos relacionados a mejorar el medio de trabajo en que se desenvuelve el colectivo.

Lo expuesto anteriormente indica que de accionar sobre la variable Condiciones de trabajo, se podría estar influyendo sobre la satisfacción y con ello en el desempeño del personal de QUIMIPORT.

#### Variable Estimulación.

Con el propósito de conocer la respuesta más seleccionada por los individuos en cuanto al estímulo que más aplica la empresa se determina la Moda. La tabla siguiente muestra los resultados.

Tabla 3.3: Estímulos más utilizados en QUIMIMPORT

|      |          | Reconocimiento Mural | Reconocimiento Presentan en reunión | Reconocimiento Otros estímulos | Reconocimiento No se hace nada |
|------|----------|----------------------|-------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| N    | Válidos  | 45                   | 45                                  | 45                             | 45                             |
|      | Perdidos | 0                    | 0                                   | 0                              | 0                              |
| Moda |          | 2(no)                | 1(sí)                               | 2                              | 2                              |

Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012)

La Moda refleja el Reconocimiento en una reunión de área como el estímulo más utilizado. La empresa debe aplicar variados estímulos para elevar el nivel de compromiso de los trabajadores hacia la organización, es elemental retribuir siempre de alguna forma, ya sea moral o económico, el buen desempeño del colectivo, ya que el 22% de ellos aprecia que no se hace nada para estimular.

-Distribución Justa de Premios y Reconocimientos: se realiza con la tabla de doble entrada un cruce entre las variables Distribución justa de premios y reconocimientos y Satisfacción con el sistema de estimulación (Anexo Nro.3.13) para comprobar cómo se comporta en QUIMIMPORT. Este análisis muestra que de las 18 personas que se encuentran insatisfechas en la organización con respecto a la estimulación, el 50% opina que no existe una distribución justa.

-Evaluación Justa del Trabajo: con el interés de verificar la relación entre la Evaluación justa del trabajo y la Retroalimentación brindada en QUIMIMPORT se procede a calcular el Coeficiente de Correlación. Se muestran los resultados en la próxima tabla.

Tabla 3.4: Correlación entre la Evaluación y la Retroalimentación

| Variables  | Correlación de Pearson (r) |
|--|----------------------------|
| Trabajo evaluado de forma justa                                | <b>0,623</b>               |
| Jefe le brinda correcta retroalimentación sobre sus resultados |                            |

Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012)

El Coeficiente de Correlación entre las variables resulta ser menor que 0.8, por tanto la correlación no es fuerte, pero es positiva, lo cual indica que la relación es directa. La interpretación de estos resultados se enfoca en que mientras más aumenta la Retroalimentación mayor será la consideración de los empleados de que su trabajo es evaluado de forma justa, aunque, pueden influir otras variables a la hora de considerar si la evaluación del trabajo es justa, las cuales no se tienen presentes en el modelo.

### Variable Liderazgo.

Con el objetivo de evaluar la influencia de la variable liderazgo en el clima organizacional se seleccionan tres atributos cuyos resultados (Anexo Nro.3.14) son analizados a continuación.

- Capacidad de Decisión del Jefe Inmediato: con respecto a la confianza en la capacidad de decisión de su jefe inmediato, ningún trabajador responde que no confía, y el 67% de los empleados manifiesta que sí, lo cual se debe a la profesionalidad y competitividad que caracteriza a los trabajadores de QUIMIMPORT, siendo este uno de los factores que más motivan a muchos de ellos.

-Estilo de Liderazgo: la correspondencia entre el estilo de liderazgo que utiliza el jefe y la comunicación que establece con los subordinados es sumamente importante a la de hora de diagnosticar que tipo de clima existe; para este análisis se calcula el Coeficiente de Correlación (Anexo Nro.3.14). El coeficiente de correlación obtenido entre las variables fue positivo, lo cual indica la existencia de una relación directa entre las mismas, aunque  $r=0,483$  resulta no ser fuerte, ya que en esta relación influyen otras variables. Este resultado se explica dado que según el estilo de liderazgo que asuma el jefe será mejor o peor la comunicación entre este y sus colaboradores.

El resultado se profundiza más con un cruce de estas variables a través de las tablas de contingencia (Anexo Nro.3.14), mostrando que de los 45 encuestados el 18% clasifica a su jefe como autoritario, y de ellos el 75% contesta que no existe buena comunicación entre dirigentes y subordinados.

Es necesario tener presente que en esta empresa aunque el porcentaje mayor (53%) apunta que el jefe somete a discusión, de ellos más de la mitad (58%) plantea que sólo algunas veces existe buena comunicación. Esto significa que si bien el jefe es reconocido como líder, es decir, presenta la capacidad de orientar a los demás; existe un aspecto que indica que no se llevan a cabo eficientemente los objetivos de la organización, debido a la mala comunicación entre jefes y subordinados.

### Variable Comunicación.

Respecto a la variable comunicación se persigue fundamentalmente conocer cómo es el intercambio establecido entre jefes y subordinados, si se recibe a tiempo la información sobre lo que afecta a los empleados, y cómo estos valoran la información recibida (Anexo Nro.3.15).

-Información a Tiempo y Comunicación entre Jefes y Subordinados: se realiza un análisis de frecuencia de estos aspectos (Anexo Nro.3.15), donde el 27% de los trabajadores plantea que no existe una buena comunicación entre jefes y subordinados, así como, el 58% que sólo algunas veces, lo cual indica que con respecto a esta variable la empresa debe tomar acciones correctivas. En lo relacionado a si los trabajadores reciben a tiempo la información sobre aquello que les afecta, el 20% contesta que no y el 69% que algunas veces, una posible causa de este suceso pudiera ser la mala comunicación reflejada en el análisis anterior.

-Valoración de la información: se calculó la Moda (Anexo Nro.3.15) para verificar cuál fue la respuesta más seleccionada por los trabajadores en cuanto a la valoración de la información. La respuesta que mayor aprobación tiene es, Suficiente, clasificando este aspecto como aceptable en la entidad.

#### Intenciones futuras y sugerencias.

Una vez analizadas todas las variables y sus atributos se procede a calcular el Índice de Fidelización de Cliente (IFC) para QUIMIMPORT (Anexo Nro.3.16), con el objetivo de conocer los clientes internos (trabajadores) fieles a la empresa; para ellos se busca la intercepción entre las variables: Satisfacción General, Recomendar trabajar en la empresa y Continuar trabajando en la misma. El resultado se muestra en la siguiente figura:

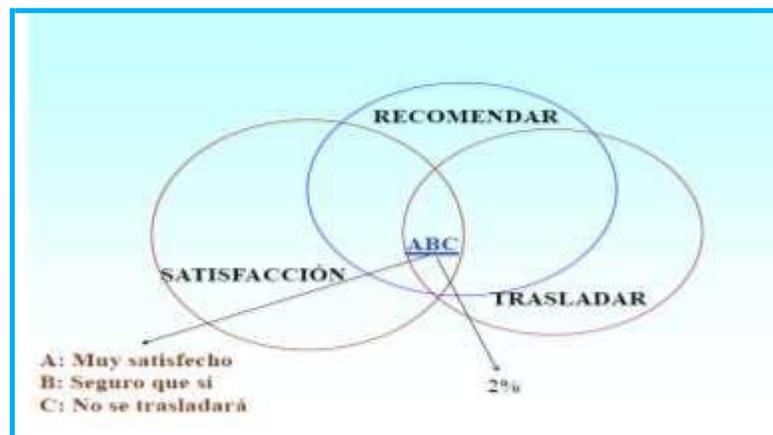


Figura 3.6: Diagrama de Venn para el IFC  
Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012)

Solo el 2% de los trabajadores son considerados clientes seguros de la organización, resultando un alarmante aspecto que corrobora la preocupación que surge al presentar los elevados índices de fluctuación y ausentismo.

Para corroborar el resultado anterior se puede constatar que la fluctuación potencial medida en el cuestionario es elevada ya que en una muestra de 45 trabajadores, el 40% de ellos tiene intenciones de causar baja de la entidad. Entre las causas de la futura fluctuación arrojadas por los encuestados se encuentran: bajos salarios, malas condiciones de trabajo, poca comunicación y falta de motivación.

Con el objetivo de conocer algunos problemas que existen actualmente en QUIMIMPORT se estudia la variable Sugerencias, para así recoger los diferentes criterios de los trabajadores. Se presenta mediante el Diagrama de Pareto siguiente:

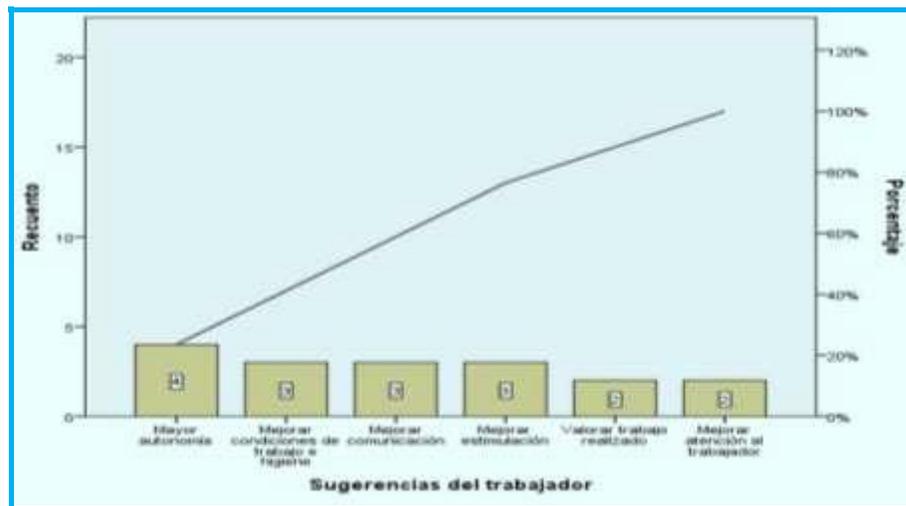


Figura 3.7: Diagrama de Pareto  
Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012)

El 9% de los trabajadores abogan porque se brinde mayor autonomía empresarial, el 7% que mejoren las condiciones de trabajo e higiene, también la comunicación y estimulación. El 4% coincide con valorar el trabajo que se realiza y por último, sugieren que se mejore la atención al trabajador.

Después de realizar un análisis integral de la situación de la entidad se identifican los aspectos negativos y positivos que influyen en el clima laboral de QUIMIMPORT:

Aspectos Positivos:

- 1) Colectivo laboral experimentado con un alto nivel de escolaridad.
- 2) Grandes posibilidades de superación y formación para los trabajadores.
- 3) Buenas relaciones entre compañeros y con el jefe.

- 4) Confianza en la capacidad de decisión de su jefe inmediato.
- 5) Tipificación del estilo de liderazgo de su jefe como democrático (mayoría de los encuestados).
- 6) Los trabajadores consideran que sus jefes le brindan correcta retroalimentación sobre sus resultados laborales.
- 7) La importancia del trabajo que realiza la empresa es un factor que motiva a varios trabajadores.
- 8) La organización presenta un buzón de quejas y sugerencias lo que facilita la comunicación ascendente.

Aspectos Negativos:

- 1) Número considerable de empleados que no se sienten plenamente realizados profesionalmente.
- 2) Desmotivación en cuanto al salario, a la escasa comunicación laboral entre los departamentos, el poco acceso a la información y la insuficiente autonomía.
- 3) Condiciones de trabajo inadecuadas.
- 4) Poca valoración y reconocimiento del trabajo realizado por sus trabajadores.
- 5) Dificultades para la rápida resolución de problemas.
- 6) Cifra preocupante de clientes internos inseguros.
- 7) Pocas posibilidades de participar en las decisiones.
- 8) No disponibilidad en ocasiones de los equipos y herramientas necesarios para realizar eficientemente el trabajo.
- 9) Inexistencia de interés empresarial por mejorar las condiciones de trabajo (opina un porcentaje significativo).
- 10) Inexistencia de un sistema de recompensas diverso que estimule al trabajador.
- 11) Inexistencia de una distribución justa de premios y reconocimientos (perciben muchos empleados).

12) No recibimiento a tiempo de la información sobre aquello que afecta a los trabajadores (mayor parte de las veces).

13) Injusta evaluación del trabajo (consideran un significativo número de trabajadores)

A continuación la siguiente figura muestra las principales causas que provocan la situación desfavorable que presenta el clima organizacional en QUIMIMPORT.

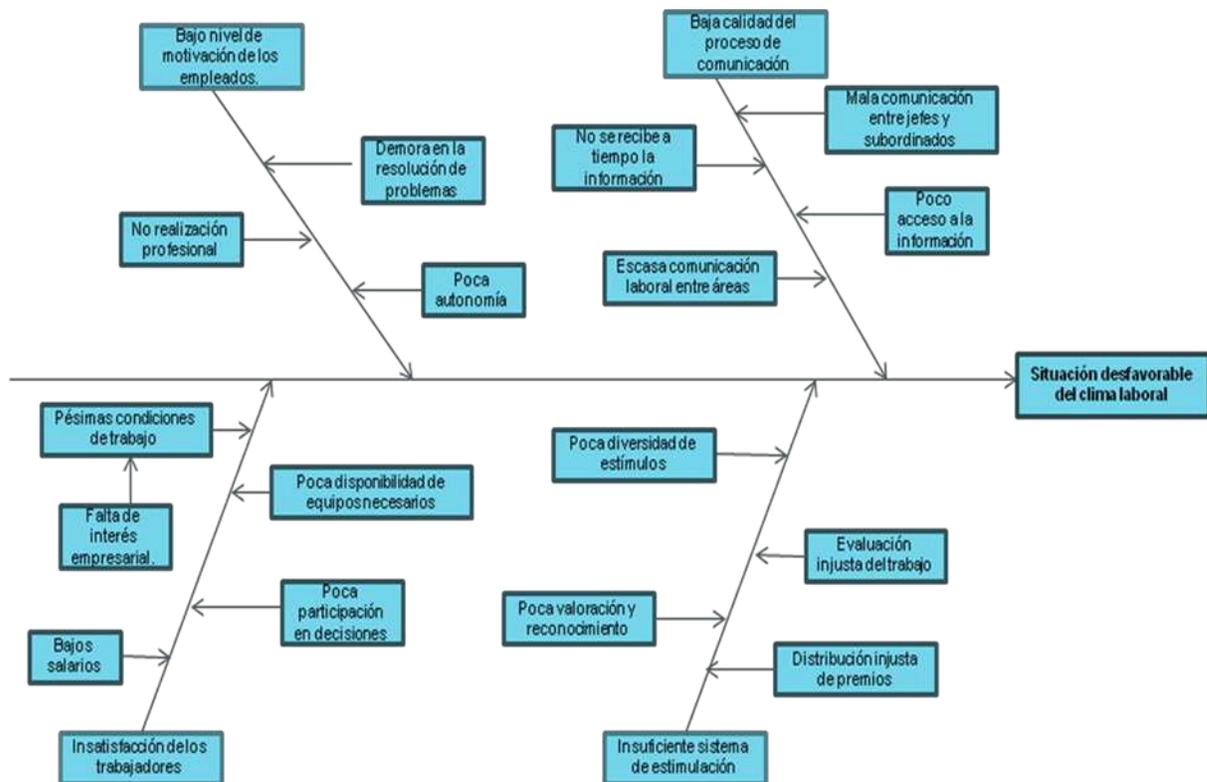


Figura 3.8. Diagrama de Ishikawa  
Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012)

Una vez procesada la información y realizado su análisis estadístico, el grupo de investigación presenta los resultados al Consejo de Dirección de la entidad con una propuesta de Plan de Acción (Anexo Nro.3.17) con el objetivo de mejorar los aspectos desfavorables del estudio de clima.

✓ Etapa 4: Evaluación e implementación de las acciones de mejora.

El equipo directivo de la entidad después de informar a todos los trabajadores los resultados del estudio de clima se compromete ante ellos a aplicar el Plan de Acción confeccionado, el mismo se pone en marcha y la dirección de la entidad toma el acuerdo de ir evaluando su cumplimiento en cada Consejo de Dirección, así como, enfatiza en la responsabilidad de cada uno de los ejecutores

y responsables en el cumplimiento del cronograma de actividades. Se acuerda que una vez cumplido el Plan de Acción a cabalidad se hará una reevaluación del clima organizacional en la entidad.

### 3.2. Aplicación del procedimiento en la empresa MAPRINTER

- ✓ Etapa 1: Bases para el estudio.

El desarrollo de esta etapa en la empresa MAPRINTER se realiza de la misma manera que en el caso anterior con la particularidad de ser acometida por una estudiante de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana y dos especialistas del Grupo de Recursos Humanos de la entidad (Anexo Nro.3.18) y (Anexo Nro.3.19).

A continuación se presenta el análisis de los principales indicadores de eficiencia de la GRRHH de la empresa.

- Productividad del trabajo.

En la siguiente figura se observa el comportamiento de la Productividad del Trabajo (Anexo Nro. 3.20) en MAPRINTER durante el año 2012:

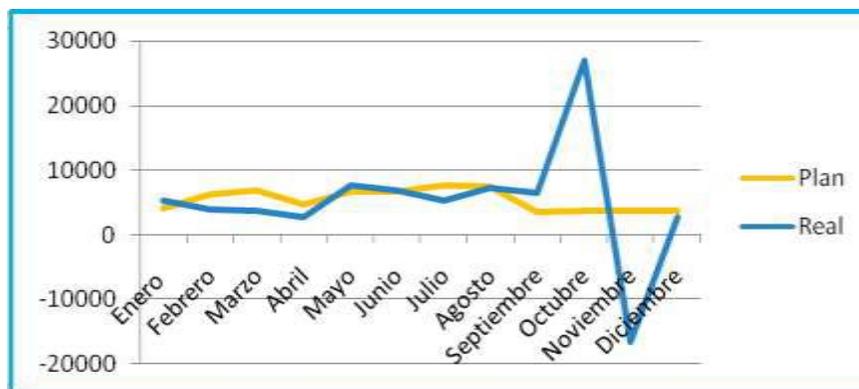


Figura 3.9: Productividad del Trabajo MAPRINTER. Año 2012

Fuente: García C.M (2013)

Se puede apreciar que la productividad se mantiene estable y no presenta grandes desviaciones respecto a lo planificado. En el primer trimestre del año tiene un comportamiento descendente. De abril a mayo aumenta considerablemente, a partir de entonces tiene períodos de altas y bajas. Es importante señalar que la variación brusca que tiene lugar en octubre fue propiciada por un error contable, donde se contabilizaron ventas de más, las cuales son ajustadas en el mes de noviembre para que el promedio anual no se afecte.

Esta estabilidad puede ser resultado de la ausencia de factores motivacionales que inspiren al trabajador a aumentar su productividad individual y por ende la de la empresa en general. Por tanto urge investigar en este tema para encontrar y eliminar las causas que pueden estar explicando este fenómeno.

- Tasa de Fluctuación Laboral (TFL).

En relación al comportamiento de la Tasa de Fluctuación Laboral en la empresa se considera sólo la fluctuación real, no teniéndose en cuenta la fluctuación potencial, pues esta sólo se puede conocer a través de la aplicación de encuestas y la entidad no lo hace. En MAPRINTER no se utilizan entrevistas de salida, por lo que no se conocen las causas que dieron origen a la fluctuación real.

Al cierre del año 2012 la tasa de fluctuación real reporta un ligero descenso respecto a igual período de 2011 como se muestra en la tabla 3.5. Es importante señalar que la mayoría de estas bajas se producen a solicitud del propio trabajador, aumentando de 24 a 29 la cantidad de trabajadores que solicitaron dicho trámite; razón por la cual es necesario realizar un diagnóstico del clima en la empresa para analizar los factores que están influyendo en esta causa. El hecho que en diciembre de ambos años la cantidad de trabajadores se mantenga constante demuestra la rapidez con la que se gestionan las necesidades de fuerza de trabajo, pero evidencia a su vez la débil capacidad de retención que padece la empresa.

Tabla 3.5: Cálculo de la Tasa de Fluctuación Laboral

|                                 | <b>2011</b> | <b>2012</b> |
|---------------------------------|-------------|-------------|
| <b>Fluctuación Real</b>         | 38          | 35          |
| <b>Cantidad de trabajadores</b> | 76          | 76          |
| <b>Tasa de Fluctuación Real</b> | 0.5         | 0.46        |

Fuente:Fuente: García C.M (2013)

- Índice de Ausentismo (IA).

A continuación la figura 3.10 muestra el Índice de Ausentismo (Anexo Nro.3.21) en la empresa durante el año 2012.

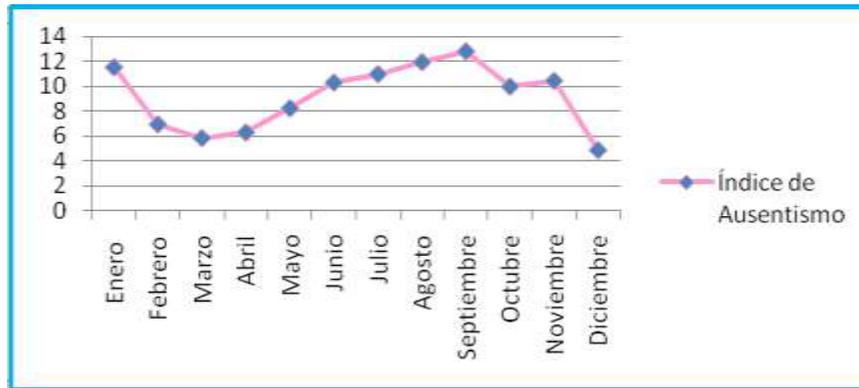


Figura 3.10: Índice de Ausentismo. Año 2012

Fuente: García C.M (2013)

Como se puede apreciar la tendencia del índice de ausentismo en el primer trimestre del año es a disminuir. De marzo a septiembre se produce un incremento considerable del índice, en el que se puede destacar entre las principales causas las ausencias por enfermedad, seguido por las injustificables y en menor proporción se encuentran otras licencias sin sueldo. A partir de octubre se observa una recuperación hasta llegar a alcanzar en diciembre su nivel más bajo de todo el año.

Las causas del ausentismo no siempre están relacionadas con cuestiones disciplinarias o dificultades cotidianas de los trabajadores aunque estas suelen ser las más frecuentes. Existen también causas que pueden estar influenciadas por factores motivacionales propiciados en la propia organización por la supervisión deficiente, el empobrecimiento de las tareas, las malas condiciones de trabajo, la débil integración del empleado a la organización y en los impactos psicológicos de una dirección deficiente.

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

En esta empresa se evidencia que la función de Formación es una de las más fuertes de los RRHH, lo cual ha provocado que el Índice de Efectividad del Cumplimiento del Plan de Formación durante todo el año 2012 exhiba un comportamiento favorable (Anexo Nro.3.22). Es de suma importancia seguir cuidadosamente la evolución de dicho indicador ya que la capacitación debe contribuir a un mejor desempeño del trabajador y a su vez de la entidad en general.

A partir de los resultados que se obtienen en el diagnóstico de los RRHH se decide formar un grupo de investigación más completo para estudiar el clima laboral de la entidad, el mismo queda conformado por los dos especialistas del Grupo de Recursos Humanos que trabajaron en el diagnóstico preliminar, el director de la Dirección de RRHH de la entidad, el secretario del sindicato representando al colectivo laboral y la estudiante de la Facultad de Economía de la

Universidad de la Habana atendida directamente por una profesora especialista en la materia de dicha facultad.

Al igual que en el caso anterior al equipo de trabajo recibe asesoría sobre el procedimiento a aplicar.

- ✓ Etapa 2: Recopilación de la información.

Una vez que el grupo de investigación tiene todas las bases para el estudio se procede a seleccionar las variables a estudiar y a confeccionar el instrumento para el diagnóstico del clima laboral en MAPRINTER. A través de una tormenta de ideas son seleccionadas las variables: motivación, satisfacción, estimulación, liderazgo y comunicación(Anexo Nro.3.23).

Para profundizar en el estudio de esas variables se diseña un cuestionario (Anexo Nro.3.24), formado por 27 preguntas con el objetivo de recoger la percepción de los trabajadores de la organización. El mismo se organiza como muestra la próxima tabla:

Tabla 3.6:Distribución del Cuestionario MAPRINTER

| <b>Secciones</b> | <b>Preguntas</b> | <b>Variables</b>                     |
|------------------|------------------|--------------------------------------|
| <b>Primera</b>   | 1-4              | Motivación                           |
| <b>Segunda</b>   | 5-9              | Satisfacción                         |
| <b>Tercera</b>   | 10-15            | Estimulación                         |
| <b>Cuarta</b>    | 16-20            | Liderazgo                            |
| <b>Quinta</b>    | 21-24            | Comunicación                         |
| <b>Sexta</b>     | 25-27            | Intenciones futuras<br>y Sugerencias |

Fuente: García C.M (2013)

Al igual que en el caso anterior las variables recogidas en el cuestionario responden a las siguientes escalas: nominal, ordinal y Likert. Para validar la fiabilidad del mismo se toman en consideración un grupo de variables: la Satisfacción General, la Motivación y la Satisfacción por Atributos. El coeficiente de fiabilidad estadística Alpha de Cronbach es mayor que 0.6 en ambos casos (Anexo Nro.3.25).

En dicha entidad se aplica el cuestionario a una muestra de 50 trabajadores la cual fue calculada al igual que en el caso anterior a partir del Muestreo Irrestringido Aleatorio y una tasa posible de no respuesta del 10 % (Anexo Nro.3.26).

- ✓ Etapa 3: Obtención de los resultados.

Para el procesamiento de la información se utilizan los software recomendados en el procedimiento. Se muestran los análisis estadísticos y los resultados por variable a continuación.

#### Variable Motivación.

A continuación se exponen los resultados obtenidos en la variable Motivación(Anexo Nro.3.27):

-Realización Profesional en el puesto de trabajo: la mayoría de los trabajadores encuestados se encuentran entre medianamente y bastante realizados profesionalmente representando un 36% y 34% respectivamente. El 12 % está muy motivado mientras que un 4% y un 14 % responden que se sienten muy poco y nada motivado con la labor que realizan respectivamente. Los que responden negativamente a la pregunta supera en un 2% a los empleados que se encuentran al otro extremo. Este resultado hace un llamado de atención a la empresa ya que este es uno de los aspectos fundamentales de motivación.

-Resolución de problemas: el 74% de la muestra seleccionada plantea que los problemas demoran en resolverse, seguido de un 20% que opina que se resuelven con rapidez y claridad; quedando un 6% que plantea que no se resuelven. A raíz de estos resultados se puede analizar que existe una gestión deficiente a la hora de resolver los problemas en la entidad.

-Reconocimiento del esfuerzo y desempeño en su trabajo: el 4% de los trabajadores afirman que nunca se les reconoce o estimula de una forma u otra su trabajo en la entidad. Por muy pequeño que sea este grupo puede causar graves daños al funcionamiento sistémico de la empresa. El no sentirse reconocidos con su labor disminuye el sentido de pertenencia para con la entidad y atenta contra la calidad del trabajo. El 96% restante se encuentra dividido en grupos a los cuales, casi nunca se les reconoce el trabajo (18%), otros opinan que a veces son estimulados (38%), el 26% plantea que casi siempre y un último grupo que representa un 18% que se encuentra plenamente satisfecho en este aspecto.

-Motivación para dar sus criterios y opiniones: el 26% afirma que la mayoría de las ocasiones considera innecesario brindar sus opiniones, el 34% de los encuestados plantea que algunas veces se siente motivado a expresarse, seguido del 40% que plantea que por lo general es útil expresar sus criterios ante cualquier auditorio. Existe un grupo significativo de trabajadores que está dispuesto a expresar sus criterios, elemento que se debe aprovechar para fomentar el trabajo en equipo. No obstante hay que trabajar con ese 26% que al encontrarse apático, puede estar frenando el desarrollo de la empresa.

-Factores motivacionales y desmotivacionales: la figura 3.11, muestra el comportamiento de los principales aspectos medidos respecto a la variable motivación.

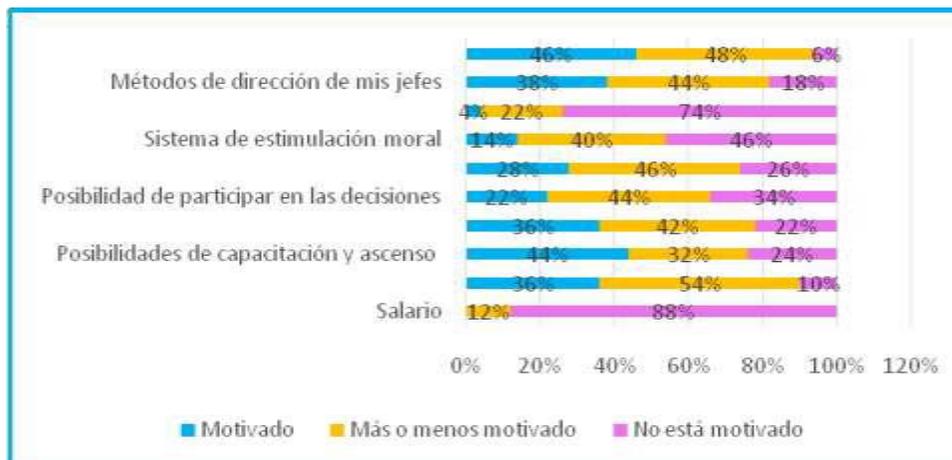


Figura 3.11: Factores motivacionales y desmotivacionales

Fuente: Fuente: García C.M (2013)

Entre los factores que mayor incidencia tienen en la motivación se destacan en primer lugar las condiciones de trabajo, las cuáles resultan atractivas a un 46% de los encuestados, pero es necesario seguir mejorándolas pues un 48% no se siente del todo motivado con estas, mientras que para el 6% restante este no constituye un factor motivacional. También las posibilidades de capacitación y ascenso están respaldadas por un 44% de los encuestados, esto se debe a la posibilidad que le brinda pertenecer al MINCEX, pues el instituto de dicho ministerio les oferta disímiles cursos y postgrados que garantizan la continua preparación y superación de sus trabajadores.

De los factores que influyen en la desmotivación en primer lugar se encuentra el Salario, donde el 88% de los encuestados alegan que el Salario es sólo una entrega simbólica. En segundo lugar están los Métodos de dirección de los jefes, ya que más del 50% de los encuestados está más o menos motivados o no está motivado. Además existe un grupo significativo de empleados que no se sienten motivados con la Labor que realizan, con la Evaluación que le dan sus superiores, con la Posibilidad de participar en la toma de decisiones y la Participación en la determinación de los objetivos del trabajo.

#### Variable Satisfacción laboral.

Esta variable expone los resultados correspondientes al nivel de satisfacción que experimentan los trabajadores de MAPRINTER(Anexo Nro.3.28 y Anexo Nro.3.29).

-Nivel de satisfacción general: sólo el 8% de los encuestados se siente insatisfecho con su trabajo en la empresa, un 36% toma posición neutral en este aspecto mientras que la mitad de los encuestados responden positivamente a la pregunta planteando estar satisfechos. La variable de forma general muestra un comportamiento favorable pero se recomienda no perder de vista el extremo negativo y profundizar en las razones que lo explican para erradicarlo lo antes posible.

-Medios y condiciones de trabajo: un 64% responde que se siente satisfecho con los medios de trabajo, un 32% algunas veces y sólo un 4% que no comparte la primera posición. Con relación a las Condiciones de trabajo el 46% de los empleados respondió estar satisfecho, lo que confirma los resultados obtenidos en la variable motivación con igual por ciento de aceptación, pero no se puede perder de vista que el 40% de los trabajadores plantean que no siempre gozan de estas condiciones y el 14% que no disponen de las condiciones adecuadas. Además, según entrevistas realizadas a los trabajadores, estos dejan planteada su insatisfacción con respecto a la climatización e iluminación de algunos locales y oficinas. Todo esto permite identificar esta variable como una fuente de insatisfacción.

-Interés administrativo: la mayoría de los encuestados opinan favorablemente acerca del interés que presenta la administración por mejorar las condiciones de trabajo, representando un 42%, seguido de un 26% y un 24% que se debaten entre casi siempre y algunas veces respectivamente, y por último un 8% de encuestados plantea que casi nunca existe este tipo de interés.

-Satisfacción por Atributos: de los atributos que se analizan para medir la satisfacción, el Salario constituye el más crítico en estos momentos; predomina la insatisfacción plena con un 64%, seguido de la insatisfacción con un 24% y en menor medida representando un 12% los más o menos satisfechos. Este resultado corrobora el obtenido en el análisis efectuado anteriormente en la variable Motivación.

También en el Sistema de estimulación existe un nivel de insatisfacción en ambas modalidades, material y moral, lo que corrobora lo obtenido en el análisis de la motivación; resultados que se muestran en la siguiente figura:

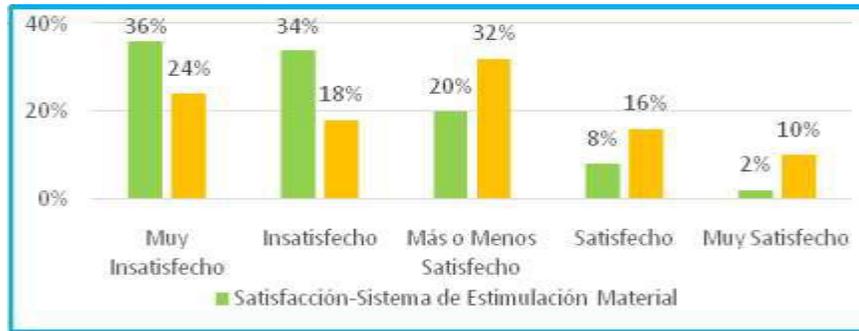


Figura 3.12: Nivel de Satisfacción respecto al Sistema de Estimulación  
Fuente: Fuente: García C.M (2013)

Otro de los atributos analizados en la variable Satisfacción fue la Función que realiza donde el 50% afirma estar más o menos satisfecho, seguido de un 44% de personal satisfecho, mientras que un 4% se siente insatisfecho y sólo un 2% se siente totalmente satisfecho, resultado similar al alcanzado cuando se analiza dentro de la variable motivación el atributo realización profesional en el puesto de trabajo de cada empleado.

En cuanto a las Posibilidades de capacitación y ascenso profesional predomina el estado de satisfacción con un 48%, seguido del estado neutral representado por un 40% y por último un 12% de insatisfechos.

Respecto a la Evaluación del desempeño los trabajadores por lo general no se sienten muy satisfechos, ejemplo de ello es que el 16% de la muestra responde negativamente a esta pregunta, el 48% adopta una posición neutral, lo cual no constituye un buen resultado, aunque se tiene un 30% satisfecho y sólo un 6% muy satisfecho con su evaluación.

En lo referido a las Posibilidades de participar en las decisiones un 36% se encuentra entre muy insatisfecho e insatisfecho, seguido de un 34% más o menos satisfecho y por último un 30% de encuestados entre satisfechos y muy satisfechos.

Sobre la Participación en la definición de los objetivos de trabajo se aprecia un predominio de la posición neutral con un 36%, fuera de ello la mayoría, aunque no tan absoluta, se siente estimulada con este aspecto alcanzando un 38% entre satisfechos y muy satisfechos, pero resulta necesario transformar la opinión del 26% restante, que no concuerda con lo anterior.

Acerca del Método de dirección de los jefes el 14% de la muestra seleccionada se debate entre la total y la moderada insatisfacción, un 44% opina completamente diferente mientras un 42% mantiene una posición neutral. Llama la atención el por ciento significativo de trabajadores en

posición neutral, esto unido al por ciento insatisfecho que sobrepasa a la mitad de los encuestados, por lo que este debe ser un aspecto a trabajar en la empresa.

Teniendo en cuenta la importancia de las variables Motivación y Satisfacción dentro del clima laboral se determina llevar a cabo un análisis de sus Componentes Principales. Para la aplicación de este Método Multivariado de Interdependencia o de Análisis Factorial se realiza la prueba de aceptación, de esfericidad de Bartlett, así como, se tiene en cuenta el Índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).

En el análisis realizado, donde se incluyen las variables del cuestionario que más influyen en la Motivación y la Satisfacción, se obtiene en la prueba de Bartlett (Anexo Nro.3.30) una probabilidad marginal de 0.00, siendo la Región de Rechazo  $p < 0.05$  en ambos casos, por lo que se rechaza la hipótesis nula y las variables están correlacionadas en la población; lo cual indica que se puede efectuar el Análisis de Componentes Principales. Al mismo tiempo, el índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) indica también que procede el análisis, ya que este refleja un valor de 0.814 (bueno) para las variables que explican la Motivación y 0.778 (aceptable) para las que explican la Satisfacción. El método selecciona 4 componentes con una explicación del 71.32% y 76.67% de la variabilidad total, existente para la Motivación y Satisfacción respectivamente (Anexo Nro.3.30).

El análisis global de las comunalidades, ofrece la contribución simultánea de cada variable en el modelo y permite conocer las variables que más (mayor que 0.6) y menos aportan a dicho modelo (Anexo Nro. 3.30). A continuación, se refleja en la siguiente figura el análisis de las comunalidades en los atributos presentes en el cuestionario que explican Motivación y Satisfacción.



Figura 3.13: Variables que más y menos aportan al modelo  
Fuente: Fuente: García C.M (2013)

Como se puede apreciar, la Función que realiza cada trabajador y la Posibilidad de participar en la toma de decisiones, constituyen las variables dentro de la Motivación que más aportan al modelo,

mientras que las Condiciones de trabajo y la Evaluación del Desempeño son las que menos lo hacen. Dentro de la variable Satisfacción, las Condiciones de trabajo y la Función que realizo son las variables de mayor aporte al modelo, mientras que la que menos aporta es la Evaluación del Desempeño, por lo que coincide con Motivación.

Se realiza un análisis de la Matriz de Componentes Rotados utilizando el método VARIMAX, el cual maximiza la varianza de cada componente, redistribuye la variable explicada, maximiza el número de variables con alta carga en un factor, simplifica la interpretación, así como, permite identificar los 4 componentes y asociar los nombres cualitativos (Anexo Nro.3.30).

Tabla 3.7: Variables que conforman los Componentes Principales. Motivación

| Variables  | Peso  | Componente | Nombre                  |
|--|-------|------------|-------------------------|
| Posibilidad de participar en las decisiones                            | 0.887 | 1          | Estilo de Liderazgo     |
| Participación en la definición de los objetivos del trabajo a realizar | 0.861 |            |                         |
| Método de Dirección de los jefes                                       | 0.663 |            |                         |
| Sistema de Estimulación Material                                       | 0.728 | 2          | Sistema de Estimulación |
| Salario  | 0.686 |            |                         |
| Sistema de Estimulación Moral  | 0.608 |            |                         |
| Condiciones de trabajo   | 0.561 | 3          | Desarrollo Profesional  |
| Posibilidades de capacitación y ascenso                                | 0.827 |            |                         |
| Evaluación del Desempeño   | 0.584 |            |                         |
| Función que realizo  | 0.906 | 4          | Función que realizo     |

Fuente: García C.M (2013)

Tabla 3.8: Variables que conforman los Componentes Principales. Satisfacción

| Variables  | Peso  | Componente | Nombre                  |
|--|-------|------------|-------------------------|
| Participación en la definición de los objetivos del trabajo a realizar | 0.877 | 1          | Liderazgo               |
| Posibilidades de participar en las decisiones                          | 0.829 |            |                         |
| Evaluación del Desempeño   | 0.737 |            |                         |
| Método de Dirección de los jefes                                       | 0.626 |            |                         |
| Sistema de Estimulación Moral  | 0.535 |            |                         |
| Condiciones de Trabajo   | 0.922 | 2          | Desarrollo              |
| Posibilidades de Capacitación y Ascenso                                | 0.789 | 3          | Sistema de Estimulación |
| Salario  | 0.892 |            |                         |
| Sistema de Estimulación Material                                       | 0.653 | 4          | Función que realizo     |
| Función que realizo  | 0.906 |            |                         |

Fuente: García C.M (2013)

Las variables sintéticas  $C_1$ ,  $C_2$ ,  $C_3$  y  $C_4$  agrupan las variables originales reflejándose las de mayor peso o carga factorial, definiéndose en cada una el nombre que caracteriza a cada agrupación de variables, considerándose las de mayor peso aquellas cuyo valor modular es mayor que 0.5. Se observa que el cuarto componente solo recoge la variable Función que realizo, atributo que en el análisis de la frecuencia refleja mayor peso la posición neutral en ambos casos, siendo un aspecto a tener en cuenta, por lo que se recomienda para un futuro brindarle una atención especial indagando con más preguntas sobre el tema que esta sugiere. Esta estructura por componentes resulta muy

beneficiosa porque describe y agrupa el comportamiento de las variables en cada componente y se debe tener en cuenta para un posible diagnóstico en el futuro a los efectos de su dinámica.

Variable Estimulación.

Toma en consideración los métodos utilizados en la entidad para estimular el buen desempeño de sus trabajadores, si son evaluados de forma justa y si los premios y reconocimientos son otorgados adecuadamente. Además mide la correspondencia entre el salario y el trabajo realizado y por último cómo se comporta el sistema de estimulación salarial y moral en su conjunto (Anexo Nro.3.31).

-Estímulos y Evaluación del Desempeño: la siguiente tabla muestra los métodos más utilizados por la organización para estimular a sus empleados. Para ello se determina la moda correspondiente al análisis de las variables nominales, con el objetivo de conocer la respuesta más aceptada por los trabajadores donde 1 fue sí y 2 fue no.

Tabla 3.9: Estímulos más utilizados para evaluar el desempeño

| <b>Estímulos</b>   | <b>Moda</b> |
|--|-------------|
| Ponen su nombre en el Mural                                  | 2           |
| Lo presentan en una reunión de área, departamento o asamblea | 1           |
| Se le otorgan otros estímulos                                | 1           |
| No se hace nada  | 2           |
| Evaluación justa del trabajo                                 | 1           |

Fuente: García C.M (2013)

Al analizar la moda se aprecia un comportamiento positivo en cuanto al reconocimiento del trabajo de los empleados, muestra de ello constituye el hecho de aprovechar los espacios donde se reúne todo el personal para reconocer la labor de los trabajadores que lo ameriten por sus esfuerzos y resultados. En los resultados arrojados en el análisis de la frecuencia de estos aspectos se puede observar que la relación es bastante equilibrada (Anexo Nro.3.31). Con respecto a la evaluación del trabajo, un 44% de los trabajadores consideran injusta su evaluación.

-Otorgamiento de premios y reconocimientos: se realiza un cruce de las variables: Otorgamiento injusto de los premios y reconocimientos e Incorrecto Sistema de Estimulación Salarial, utilizando una tabla de doble entrada (Anexo Nro.3.31).Es importante destacar en este análisis que de las 30 personas que consideran deficiente el sistema de estimulación salarial de la empresa, sólo 10 plantean su satisfacción respecto al otorgamiento justo de premios y reconocimientos. Esto muestra

que en MAPRINTER se debe trabajar en base a realizar una distribución más justa para de esta forma atenuar posibles insatisfacciones con el sistema de estimulación.

- Correspondencia salario-trabajo realizado: casi la totalidad de los encuestados, el 98% plantea que no existe correspondencia entre el salario y el trabajo, lo cual reafirma los resultados analizados anteriormente en lo relacionado con la motivación y la satisfacción.

#### Variable Liderazgo.

Con el propósito de evaluar la influencia de esta variable en el clima organizacional de la empresa, se plantea el análisis de varios atributos relacionados con este, cuyos resultados (Anexo Nro.3.32) son reflejados a continuación:

-Calidad en las relaciones con el jefe inmediato: más de la mitad de los trabajadores encuestados (64%) catalogan como buenas las relaciones con sus jefes inmediatos, el 28% plantea que las relaciones son excelentes, el 6% que son regulares y sólo el 2% que son malas. Dicho resultado demuestra en sentido general que las relaciones entre trabajadores y jefes inmediatos son buenas, aunque análisis anteriores de esta variable y su influencia en la motivación y satisfacción del trabajador reflejaron que la mayoría se encontraba en el rango medio.

-Evaluación justa del jefe inmediato: un 38% plantea que casi siempre es evaluado de forma justa por su jefe inmediato, seguido de un 32% que opina que esto ocurre algunas veces y un 26% que siempre considera justa su evaluación, quedando sólo un 4% de respuestas entre no y casi nunca. Este resultado se contrapone con los obtenidos cuando se lleva a cabo el análisis de los estímulos y la evaluación del desempeño. Esta contradicción puede estarse dando porque anteriormente los trabajadores asocian la evaluación al otorgamiento de estímulos principalmente.

-Comunicación de los resultados de la evaluación del jefe inmediato: el 46% afirma que los jefes cuando evalúan al trabajador si comunican los resultados obtenidos y las propuestas de mejora, seguido de un 34% casi siempre y 20% algunas veces.

-Capacidad de decisión del jefe inmediato: los empleados que confían en la capacidad de decisión de su jefe inmediato representan un 42%, mientras que el 28% responde que casi siempre, el 22% que sólo algunas veces y el 8% restante manifiesta su desconfianza plena.

-Valoración del jefe inmediato: Según la encuesta aplicada los resultados demuestran que un pequeño por ciento de los encuestados opina que los directivos son liberales, seguido por un 38%

que plantea que imponen su criterio y esperan cumplimiento, un 52% somete a discusión lo que indica que en la organización prevalecen dos estilos de liderazgo, en primer lugar el de líder participativo y en segundo lugar el de autócrata.

Variable Comunicación.

Con esta variable se pretende analizar cómo es el intercambio entre los jefes y subordinados, si la información se recibe a tiempo y cómo valoran la información recibida(Anexo Nro.3.33).

- Comunicación entre jefes y subordinados: la comunicación entre jefes y subordinados se divide en un 50% entre los que plantean que es buena sólo en ocasiones y otros que plantean que siempre.

Para analizar a fondo este aspecto se tiene en cuenta la correlación entre las variables: valoración del jefe inmediato y la comunicación entre dirigentes y subordinados como exhibe la tabla siguiente:

Tabla 3.10: Coeficiente de Correlación de Pearson (r)

| <b>Variab</b> les                       | <b>Correlación de Pearson (r)</b> |
|---|-----------------------------------|
| Estilo de Liderazgo                     | <b>0,234</b>                      |
| Comunicación entre jefes y subordinados |                                   |

Fuente: García C.M (2013)

Como se muestra en la tabla el coeficiente de correlación calculado es positivo, lo que significa que existe una relación directa entre los aspectos analizados aunque su valor (0.234) indica que no es fuerte, por lo que pueden estar influyendo otras variables en esta relación como la carga de trabajo, la cual no permite crear espacios para someter a discusión las decisiones, la propia personalidad del dirigente, entre otras. Aunque en la buena comunicación entre el colectivo laboral de la entidad incide el estilo de liderazgo que asume cada directivo dentro de esta.

-Información a tiempo: con respecto a si los trabajadores reciben a tiempo la información, el 72% responde que algunas veces, el 2% que no y el resto que sí (26%). Este es un elemento altamente sensible para MAPRINTER ya que al ser una empresa que actúa como intermediaria necesita que la información fluya para no afectar su rendimiento.

-Valoración de la información recibida: el 62% considera que la información es en general suficiente y abundante, representando sólo un 38% la clasificación de escasa y confusa. Pero esta variable posee una peculiaridad que la hace compleja y dificulta la interpretación de sus resultados.

Resulta que en ocasiones la percepción correcta de la orden depende mucho de la capacidad de interpretación del receptor, por ende lo que puede ser suficiente para unos, puede resultar escaso para otros y viceversa.

#### Variable Intenciones futuras y sugerencias.

Teniendo en cuenta los niveles de fluctuación laboral que presenta MAPRINTER se determina que es pertinente calcular el Índice de Fidelización del Cliente (Anexo Nro.3.34). Al analizar la relación entre las variables se evidencia que sólo existe un 2% de clientes seguros en la empresa, lo cual puede estar alertando sobre una posible fluctuación potencial y/o real.

Con el propósito de conocer los principales problemas que afectan a los trabajadores de MAPRINTER se recogen sus criterios acerca de cuáles son sus inquietudes con respecto al clima laboral. Las mismas son reflejadas en un Diagrama de Pareto (Anexo Nro. 3.35) para lograr un mejor análisis de las sugerencias, este permite visualizar los criterios ordenadamente en forma descendente, establecer la comparación de las sugerencias propuestas por los trabajadores y facilita la adopción de las medidas correspondientes destinadas al mejoramiento del clima organizacional en la entidad. Las principales medidas deben girar en torno a los siguientes elementos: aumentar salario, lograr mayor comunicación entre los trabajadores, buscar nuevos métodos de estimulación moral y salarial además de mejorar las condiciones de trabajo.

Después de un análisis general del estudio se identifican los aspectos negativos y positivos que influyen en el clima laboral de MAPRINTER:

Aspectos positivos:

1. Colectivo con experiencia y dominio de capacidades idóneas para realizar el trabajo.
2. Posibilidades de capacitación y superación en la empresa.
3. Existencia de medios y herramientas necesarios para trabajar.
4. Interés administrativo por mejorar cada vez más las condiciones de trabajo.
5. Buenas relaciones con los jefes, aunque pudieran ser excelentes o considerarse mejor.
6. Buen proceso de retroalimentación entre jefes y subordinados.
7. Confianza en la capacidad de decisión de sus superiores (mayoría de trabajadores).

Estos aspectos deben servir de compensación para contrarrestar los efectos negativos que sobre la organización tienen los elementos que son expuestos a continuación.

#### Aspectos negativos:

1. Necesidad de ampliar la plantilla para lograr una mejor distribución de las tareas.
2. La mayoría de los trabajadores no se sienten plenamente realizados en su puesto de trabajo.
3. Dificultades a la hora de resolver los problemas internos de la empresa.
4. En ocasiones, los trabajadores no se sienten reconocidos por su esfuerzo y desempeño en el trabajo.
5. El salario, lejos de estimular, constituye la causa por la que más desmotivación e insatisfacción sienten los trabajadores.
6. En ocasiones los trabajadores se sienten desmotivados por la función que realizan y por la imposibilidad de participar en las decisiones y en la definición de los objetivos a alcanzar.
7. La evaluación del desempeño y los métodos de dirección constituyen factores en los que hay que trabajar para lograr su optimización.
8. El sistema de estimulación salarial y moral no cumple la función deseada.
9. Algunos empleados opinan o perciben que no existe un otorgamiento justo de premios y reconocimientos.
10. La relación salario-trabajo en la entidad refleja inconsistencias.
11. No siempre se recibe a tiempo la información sobre lo que afecta.
12. En ocasiones no se dispone de las condiciones necesarias de trabajo.
13. No siempre los trabajadores se sienten motivados para dar sus criterios y opiniones.
14. Las ideas son escuchadas, pero no se llevan a cabo, por lo que existe desmotivación.
15. La cifra de clientes seguros es pequeña.
16. Poca utilización de canales que faciliten la comunicación entre los trabajadores y de estos con sus superiores.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se confecciona el Diagrama de Ishikawa (Anexo Nro.3.36) para presentar las principales causas de los problemas de clima laboral en MAPRINTER.

Una vez procesada la información, así como, realizado su análisis estadístico, el grupo de investigación presenta los resultados al Consejo de Dirección de la entidad con una propuesta de plan de acción (Anexo Nro.3.37) con el objetivo de mejorar el clima de la entidad.

- ✓ Etapa 4: Evaluación e implementación de las acciones de mejora.

Al igual que en el caso anterior el equipo directivo de la entidad después de informar a todos los trabajadores los resultados del estudio de clima, se compromete a aplicar el Plan de Acción, ponerlo en marcha e ir evaluando su cumplimiento. Se acuerda que una vez cumplido el Plan de Acción a cabalidad se lleva a cabo la reevaluación del clima organizacional en la entidad.

### **3.3. Consideraciones generales sobre el Procedimiento para estudiar el Clima Organizacional en las empresas cubanas**

El procedimiento propuesto tiene como novedad, brindar una lógica estructurada que integra conceptos, enfoques, métodos y un conjunto de herramientas que posibilitan el estudio de manera integral y sistémica del clima organizacional en las empresas cubanas, así como, su sistematización.

El mismo estudia el clima laboral desde una perspectiva multidisciplinaria tomando elementos de la Gestión de Recursos Humanos, el Comportamiento Organizacional, la Psicología, la Administración de Empresas y de la Estadística Aplicada.

Desde el punto de vista cognoscitivo, relacionado con el desarrollo de la temática del clima organizacional, forma parte de la continuidad del conocimiento en el que se han incorporado los avances científico-técnicos; por cuanto aporta herramientas factibles para ser utilizadas como guía metodológica al realizar estudios de clima en las organizaciones.

Entre sus valores prácticos se destaca su adaptabilidad a ambientes socio-laborales diferentes, permitiendo el estudio particular de cada estructura organizacional en relación con sus grupos e individuos y con sus correspondientes comportamientos, para así sobre esta base tomar decisiones oportunas.

Además como se pudo evidenciar en los casos presentados el herramental estadístico a utilizar se puede adaptar a las necesidades de las empresas objetos de investigación.

Es por ello que su aporte social consiste en permitir adoptar medidas encaminadas a la mejora de los ambientes laborales, con vistas a satisfacer las necesidades de los individuos y los objetos sociales de las organizaciones.

El aporte económico de la aplicación de este procedimiento puede estar relacionado con un posible aumento de la satisfacción de los trabajadores en su organización, de su compromiso y fidelidad hacia la misma, lo que genera mayor productividad y la adaptación de la organización a estos

tiempos de profundas transformaciones económicas y sociales. Además permitir a los directivos trabajar en contextos de ordenamiento organizacional, lo que puede contribuir a lograr una mayor eficiencia en las labores.

## CONCLUSIONES

Como resultado de la aplicación del procedimiento para el estudio del clima organizacional en la presente investigación se derivan las siguientes consideraciones:

- ✓ La evolución de las teorías de los Recursos Humanos manifiesta como el factor humano se convierte en recurso estratégico, innovador y mejorable, asegurador clave de la excelencia empresarial.
- ✓ El clima organizacional es hoy una actividad fundamental en el desarrollo de las empresas y su estudio incide de manera directa en la gestión de los individuos dentro de una organización. No obstante, la medición del mismo se hace compleja debido a la falta de estandarización en la diversidad de instrumentos y formas de análisis existente.
- ✓ Aunque en el ámbito empresarial cubano, en principio se reconoce el valor de estudiar las variables del clima organizacional, no se ha concebido un procedimiento con herramientas integradas en diferentes niveles que posibilite su estudio y permita revelar las posibles relaciones entre ellas, su adecuada gestión y su sistematización. Las Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002 del 2007 solo tratan el clima laboral desde un punto de vista conceptual, reconociendo su importancia pero sin establecer un procedimiento para medir el mismo.
- ✓ El procedimiento desarrollado por la autora para estudiar el clima organizacional en las empresas cubanas se estructura en cuatro etapas: Bases para el estudio, Recopilación de la información, Obtención de los resultados y Evaluación e implementación de las acciones de mejora.
- ✓ El procedimiento parte de una lógica estructurada que utiliza conceptos, enfoques, observaciones directas, revisión de documentos, entrevistas, técnicas grupales y de recolección de información, así como, herramientas estadísticas para diagnosticar el clima organizacional e intervenirlo.
- ✓ Para validar el procedimiento se aplica en cinco empresas cubanas, dos de las cuales fueron presentadas en el informe de tesis como casos de estudio. En estas entidades se evidencia la alta importancia que han recibido las variables seleccionadas en cada caso, demostrando así, la factibilidad del procedimiento para realizar estudios de clima laboral.

- ✓ La realización de esta investigación permite confirmar la importancia de estudiar el clima organizacional a partir de un procedimiento multidisciplinario que admita adaptarse a colectivos específicos para así conseguir el mejoramiento oportuno del ambiente donde se desarrollan.

## **RECOMENDACIONES**

Luego de sintetizar en las conclusiones los principales aspectos relacionados con el procedimiento para el estudio del clima organizacional y atendiendo a las deficiencias detectadas, se proponen una serie de recomendaciones:

- ✓ Fomentar el estudio de clima organizacional entre las organizaciones empresariales cubanas, a partir de incluir el tema en los planes de capacitación de los cuadros.
- ✓ Aumentar la información referida a los estudios de clima organizacional en el ámbito empresarial cubano a través de documentos normativos, decretos o resoluciones.
- ✓ Continuar perfeccionando la metodología, concretamente los instrumentos aplicados, en base a los resultados teóricos y prácticos que se deriven de estudios futuros.
- ✓ Utilizar la presente investigación como material de consulta para próximos trabajos en esta esfera y como medio complementario de la asignatura Dirección de Recursos Humanos en la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ahmad, R., Mohamed Idris, M. T., & Hilmi Hashim, M. (2013). A Study of Flexible Working Hours and Motivation. *Asian Social Science*; ISSN 1911-2017 E-ISSN 1911-2025, Vol.9(No.3).
- ALVAREZ LOPEZ, L. F. (2001). *PROCEDIMIENTO DE DISEÑO DE SISTEMAS DE ESTIMULACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES*. TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MASTER EN DIRECCIÓN. UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN "OSCAR LUCERO MOYA", FACULTAD DE ECONOMÍA E INGENIERÍA INDUSTRIAL, CENTRO DE ESTUDIO DE GESTIÓN EMPRESARIAL, HOLGUÍN.
- ALVAREZ TOLEDO, C. (2010). *DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL EN EL CENTRO DE CAPACITACIÓN NACIONAL DE SEPSA*. TESIS DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE LICENCIATURA EN ECONOMÍA. UNIVERSIDAD DE LA HABANA, FACULTAD DE ECONOMÍA, CIUDAD DE LA HABANA.
- Alvarez, H. (1995). *Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante*. Profesor Universidad del Valle.
- Beer, M. (1984). *Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Caballero Perdomo, J. L. (2008). *El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la UEB Boyeros de la Empresa FICAV*. Tesis presentada en opción al Título Académico de Master en Administración de Negocios, La Habana. Recuperado el 4 de diciembre de 2013
- Chiavanato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (Quinta edición ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS*. México: Ed. Mc Graw-Hill.
- Corominas, A., & Rafael, P. (1 de March de 2010). Replanning working time under annualised working hours. *International Journal of Production Research*, Vol.48(No.5), págs. 1943-1515. Recuperado el 3 de diciembre de 2013
- Corvo, M. S., Romero Lamorú, I., & Espallargas Ibarra, D. (2011). *APUNTES: TÉCNICAS DE ESTADÍSTICA MATEMÁTICA APLICADAS. UTILIZACIÓN DEL SPSS*. Material Docente.
- Costanzo, S. (Ed.). (s.f.). *INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. UN ENFOQUE APLICADO. PARTES V-VI-VIII* (Tercera ed.). McGraw-Hill.
- Cuadra Peralta, A., & Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Revista Universum*, Vol.2, 40-56. Recuperado el 5 de diciembre de 2013
- Cuesta Santos, A. (2005). *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Libro de GRH: Compilación bibliográfica para Curso a Distancia*. La Habana.
- Cuesta Santos, A. (2007). *SISTEMA Y TECNOLOGÍAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias. Instituto Superior

Politécnico “José Antonio Echeverría”, Facultad de Ingeniería Industrial, Departamento de Ingeniería Industrial, La Habana.

- Cuestas Santos, A. (2010). *TECNOLOGIA DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS* (tercera ed.). Félix Varela y Academia. Recuperado el 2 de diciembre de 2013
- Del Castillo Triana, I. (2008). Material de Clase. Facultad de Economía, Universidad de la Habana.
- Del Castillo Triana, I. (2011). LOS ESTUDIOS DE CLIMA LABORAL. “*COMPILACIÓN DE ARTÍCULOS Y MATERIALES VARIOS*”. MATERIAL DOCENTE DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
- Delgado Pérez, E. (2003). *Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresa de Perfeccionamiento Empresarial*. UNIVERSIDAD DE HOLGUIN "OSCAR LUCERO MOYA".
- Delgado Ruiz, J. R. (2013). *Clima Organizacional en la Dirección de la Empresa de Comercio y Gastronomía de Santa Cruz del Norte*. Trabajo de Diploma. Facultad de Economía, Universidad de La Habana, La Habana.
- Dessler, G. (1976). *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Prentice/Hall internacional.
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2003). *La gestión de los recursos humanos PREPARANDO PROFESIONALES PARA EL SIGLO XXI* (Segunda Edición ed.). MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPANA, S.A.U. Recuperado el 5 de diciembre de 2013
- Forhehand, G. A., & Gilmer, B. V. (1964). Environmental variations in studies of organizational. *Psychological Bulletin*(6), 361-382.
- GAMERO BURON, C. (2003). *ANALISIS ECONOMICO DE LA SATISFACCION LABORAL*. TESIS DOCTORAL. UNIVERSIDAD DE MALAGA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES, DEPARTAMENTO DE ECONOMIA APLICADA.
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Sistema de Información Científica*(No.42), 43-61.
- García, C. M. (2013). *Estudio del Clima Organizacional en la Empresa MAPRINTER*. Trabajo de Diploma. Facultad de Economía, Universidad de La Habana, La Habana.
- García, M. (2003). *Del Clima organizacional a la cultura organizacional*. Asociación Colombiana de facultades de Administración – ASCOLFA. Cali: Universidad del Valle.
- Goncalves, A. (s.f.). Dimensiones del Clima Organizacional. México. Recuperado el 5 de noviembre de 2013, de <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>
- Goncalves, A. P. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana.

- Góngora Escalona, D. (2007). *Diseño y Aplicación de una Metodología para la intervención en el Clima Organizacional y los Indicadores de Eficiencia en la GRH de la Empresa Talabartería THABA*. Tesis en opción al grado de Master en Gestión de los Recursos Humanos. INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO JOSÉ ANTONIO ECHEVERRÍA, FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.
- Hasle, P., Limborg, J. H., T. K., Klitgaard, C., & Andersen, T. (Oct de 2012). The working environment in small firms: Responses from owner-managers. *International Small Business Journal* ISSN:0266-2426, Vol. 30(Issue 6), págs. p622-639. Recuperado el 5 de diciembre de 2013
- Hassan, S., & Rohrbaugh, J. (2012). VARIABILITY IN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF GOVERNMENT AGENCIES AND AFFECTIVE ORGANIZATIONAL COMMITMENT. *Public Management Review* ISSN 1471-9037 print/ISSN 1471-9045 online, Vol.14(Issue 5), 563–584. Recuperado el 3 de diciembre de 2013
- Herrera Duran, M. (2011). "La Evolucion del Desempeño en la Empresa Comercializadora Escambray, Propuestas de mejoras".
- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1998). *ADMINISTRACION DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Liderazgo situacional*. PRENTICE-HALL HISPANOAMERICA,S.A. Recuperado el 6 de marzo de 2013
- IZQUIERDO QUINTANA, O. (2011). Clima Organizacional y reservas de productividad vinculadas al desempeño. *UNIVERSIDAD DE LA HABANA*(272), 126-141.
- Jardines Tellez, S. (2012). *"Estudio de Clima Organizacional en la empresa de confecciones PUNTEX"*. Trabajo de Diploma.Facultad de Economía.Universidad de La Habana., La Habana.
- Kataria, A., Garg, P., & Rastogi, R. (3 de diciembre de 2013). Psychological Climate and Organizational Effectiveness: Role of Work Engagement. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, XII(3).
- Leal Millán, A., Román Onsaló, M., de Prado Sagrera, A. A., & Lucía Rodríguez Félix. (2004). *El factor humano en las relaciones laborales.Manual de dirección y gestión*. Madrid: Ediciones Pirámides(Grupo Anayas,S.A.). Recuperado el 4 de marzo de 2013
- Leal Millán, A., Román Onsaló, M., De Prado Sagrera, A., & Rodríguez Félix, L. (2004). *El factor humano en las relaciones laborales*. Pirámides (Grupo Anaya S.A).
- Liker, R., & Gibson, J. (1986). *Nuevas Formas para Solucionar Conflictos*. Editorial Trillas.
- Lorenzo Medina, L. (2012). *"Estudio del Clima Organizacional en la empresa QUIMIMPORT"*. Tesis de Diploma,Facultad de Economía, Universidad de La Habana, La Habana.
- Martínez González, J. M. (2012). *Clima Organizacional en la empresa "TRD La Real"*. Trabajo de Diploma.Facultad de Economía ,Universidad de La Habana, La Habana.
- Méndez Alvarez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención.Colección de lecciones de administración*. (U. d. Rosario, Ed.) Bogotá, Bogotá, Colombia.

- Morales Cartaya, A. (2006). *CONTRIBUCION PARA UN MODELO CUBANO DE GESTION INTEGRADA DE RECURSOS HUMANOS*. Tesis presentada en opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Facultad de Ingeniería Industrial, Departamento de Ingeniería Industrial, Ciudad de La Habana.
- Morales Gutiérrez, E. (2002). GRH, evolución, conceptos y diferentes perspectivas vistas en la realidad cubana. Recuperado el 6 de octubre de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/30/grh.htm>
- Noda Hernández, M. E. (2004). *MODELO Y PROCEDIMIENTO PARA LA MEDICION Y MEJORA DE LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN ENTIDADES TURISTICAS*. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Facultad de Ciencias Empresariales, Departamento de Ingeniería Industrial.
- Oficina Nacional de Normalización. (Mayo de 2007). NORMA CUBANA 3000:2007 SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO—. (1). Ciudad de La Habana, Cuba. Recuperado el 28 de septiembre de 2013
- Oficina Nacional de Normalización. (mayo de 2007). NORMA CUBANA 3001:2007 SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO—. (1). Ciudad de La Habana, Cuba. Recuperado el 28 de septiembre de 2013
- Oficina Nacional de Normalización. (Mayo de 2007). NORMA CUBANA 3002:2007 SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO—IMPLEMENTACION. Ciudad de la Habana, Cuba. Recuperado el 28 de septiembre de 2013
- Oramas Izquierdo, L. (2004). *Clima Organizacional una perspectiva para su estudio e intervención*. Tesis para optar por el título de Master en Psicología y de las Organizaciones.
- Perez Herrera, Y., & Souto Anido, L. (2013). Consideraciones Teóricas sobre el Clima Organizacional. Sección de Apuntes Gerenciales. *BETSIME de la Casa Consultora DISAIC, ISSN 1029-5178*.
- Pérez Herrera, Y., & Souto Anido, L. (mayo de 2013). Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencia desde sus orígenes hasta la contemporaneidad. Cuba: dónde nos encontramos? ISBN 978-959-16-2147-4. (E. C. Habana, Ed.) La Habana, Cuba.
- Pintos Trías, G., & Rodríguez Facal, A. (s.f.). CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.
- Puchol, L. (2000). *DIRECCION Y GESTION DE RECURSOS HUMANOS* (Cuarta ed.). Diaz de Santos, S.A. MADRID España. Recuperado el 8 de diciembre de 2012
- Pupo Guisado, B. (2011). Estudio del clima organizacional en entidades cubanas desde una perspectiva de CTS. *Observatorio de la Economía Latinoamericana, Eumed*(No.147).
- Robbins, S. P. (s.f.). *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL TEORIA Y PRACTICA* (SEPTIMA EDICION ed.). PRETENTICE-HALL HISPANOAMEICANA, S.A. Recuperado el 4 de enero de 2013

- Robbins, S. P. (s.f.). *FUNDAMENTOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL*. Prentice-Hall.
- Sastre Castillo, M. A., & Aguilar Pastor, E. M. (2003). *DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS. Un enfoque edtratégico*. (S. Figueras, Ed.) Madrid, España: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPANA.S.A.U. Recuperado el 3 de diciembre de 2013
- Souto Anido, L. (2013). *APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE LA TEORIA DE LOS SUBCONJUNTOS BORROSOS A LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL*. TESIS DE OPCION DE TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACION DE NEGOCIO.Universidad de La Habana,Facultad de Economía,Departamento de Ciencias Empresariales, La Habana. Recuperado el 21 de noviembre de 2013
- Suárez Zapata, J. (2008). *Diseño y Aplicación de un procedimiento para la medición de la Motivación y la Satisfacción Laboral en la UEB de Fundición de la Empresa Mecánica"Comandante Gustavo Machín Hoed de Beche" de Moa*. TESIS PRESENTADA EN OPCION AL TITULO ACADEMICO DE MASTER EN DIRECCION.UNIVERSIDAD DE ORIENTE,FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES.
- Sudarsky, J. (1977). *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional*. Editorial Universitaria de América.
- THUMIN, F. J., & THUMIN, L. (2011). The Measurement and Interpretation of Organizational Climate. *The Journal of Psychology, Vol.145*(No.2), págs. 93-109. Recuperado el 3 de diciembre de 2013
- Triana, I. d., León Rapado, A., Souto Anido, L., Rodríguez García, G., & Cruz Cordero, T. (JULIO de 2011). *COMPILACIÓN DE ARTÍCULOS Y MATERIALES VARIOS.Material Docente de Recursos Humanos*. MATERIAL DOCENTE DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, LA HABANA. Recuperado el 5 de septiembre de 2013
- Ventura Andreieva, R. (2010). *Diagnóstico del Clima Organizacional en el Hotel Occidental Miramar*. TRABAJO DE DIPLOMA.UNIVERSIDAD DE LA HABANA,FACULTAD DE ECONOMIA, Ciudad de La Habana.
- Voordea, K. V., Veldhoveva, M. V., & Paauwea, J. (August de 2010). Time precedence in the relationship between organizacional climate and organizational performance: a cross-lagged study at the business unit level. *The International Journal of Human Resource Management, Vol.21*(No.10), págs. 1712-1732. Recuperado el 1 de diciembre de 2013
- Zamora Molina, T. (Diciembre de 2008). *PROCEDIMIENTO PARA MEDIR LA SATISFACCION DEL CLIENTE EN EMPRESA DE SERVICIOS: experiencias en empresas cubanas*. Tesis de opción de título de Maestría.Universidad de La Habana, Facultad de Economía, Departamento de Ciencias Empresariales. Recuperado el 10 de febrero de 2013

## ANEXOS

### **Anexo Nro.1.1: Aspectos considerados en el cuestionario de Rensis Likert**

- a) método de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados,
- b) características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.
- c) Características de los procesos de comunicación: referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo.
- d) características del proceso de influencia: referido a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y cumplir los objetivos.
- e) características del proceso de toma de decisiones: pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones así como la distribución de responsabilidades.
- f) Características de los procesos de planificación: estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.
- g) Características de los procesos de control: ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.
- h) Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento: referidos a la planificación y formación deseada.

**Fuente:** Caballero Perdomo, J. L. (2008).

### **Anexo Nro.1.2: Dimensiones del cuestionario de Litwin y Stinger**

**1. Estructura:** representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e estructurado.

**2 Responsabilidad:** es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

**3 Recompensa:** corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

**4. Desafío:** corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

**5. Relaciones:** es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

**6. Cooperación:** es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**7. Estándares:** es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

**8. Conflictos:** es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

**9. Identidad:** es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

**Fuente:** Goncalves, A. (s.f.).

## Anexo Nro.2.1:Indicadores de eficiencia de la Gestión de RRHH

### -Productividad del trabajo (Pt)

Existen varias formas de relacionar la producción con el capital humano, a partir de la producción física, la producción en valores, las ventas, y los ingresos, entre otras, pero la que expresa con mayor exactitud esta relación es la proporción entre el valor agregado y el número promedio de trabajadores.

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

### -Índice de Ausentismo (IA)

El ausentismo o absentismo es la ausencia del trabajador a la empresa no ocasionada por enfermedad, o licencia legal. Es la suma de los períodos en los que los empleados de una organización no están en el trabajo. Esta variable está estrechamente vinculada con factores como: los salarios, el sexo y situación familiar, la edad, etc. Además, tiene gran influencia en la productividad del trabajo

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

Se pudieran considerar los siguientes rangos de variabilidad:

$$\text{Bajo: } 0 \leq x < 2 \quad \text{Medio: } 2 \leq x \leq 3 \quad \text{Alto: } x > 3$$

### -Tasa de Fluctuación Laboral (TFL)

La fluctuación del personal es el intercambio de personas entre la organización y su entorno, es definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. Se expresa a través de una relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones con relación al promedio de trabajadores de la organización, en el transcurso de cierto período de tiempo.

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.

$$\text{Tasa Fluctuación Potencial} = (FP/N) \times 100\% \quad \text{Tasa Fluctuación Real} = (FR/T) \times 100 \%$$

$$\text{Tasa Fluctuación Total} = [(FP+FR) / T] \times 100 \%$$

*Donde:* **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:  $x \geq 4$

-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.

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

Se pudieran considerar los siguientes rangos de variabilidad: Bajo:  $x < 80$  Medio:  $80 \leq x < 95$

Alto:  $95 \leq x \leq 100$

Fuente: Elaboración propia

## **Anexo Nro.2.2:Muestreos probabilísticos más utilizados**

### ➤ Muestreo Aleatorio Simple. M.A.S

Es frecuente utilizar el diseño muestral MAS, para la determinación del tamaño de la muestra y utilizar un factor de corrección, se expone a continuación:

Para la estimación de la proporción poblacional:  $n_0 = Z^2 P Q / d^2$

donde: Z es el valor crítico de la distribución normal, estandarizada o tipificada, asociada al nivel de confiabilidad prefijado. P: representa la proporción poblacional de éxito, de respuestas favorables a la variable objetivo, prefijándose el valor de 0.50 cuando no se tienen antecedentes. Q:  $100 - P$  : representa las respuestas no favorables a la variable objetivo(no éxito). d: precisión prefijada, error máximo admisible que se acepta.

El tamaño obtenido, se ajusta con la fórmula:  $n = n_0 / (1 + n_0/N)$

Además, cuando se obtiene n, se debe ampliar el tamaño calculado, con la tasa posible de no respuesta, generalmente un 10%.

### ➤ Muestreo Irrestringido Aleatorio

Muestreo aleatorio sin reemplazamiento, en el mismo se explican los conceptos fundamentales de la teoría de muestreo, se utiliza frecuentemente en el cálculo de la muestra, consiste en la selección de n elementos o individuos entre los que constituyen la población, se asigna una probabilidad igual de selección a cada unidad de la población en la primera selección.

Cálculo del tamaño de la muestra: se aplica la fórmula correspondiente. De no contar con trabajos anteriores, y observando el comportamiento de la variable objetivo, se debe fijar el valor de  $P=0.5$  para lograr un tamaño de muestra óptimo. Donde  $P$  representa la proporción de la categoría de respuestas favorables, si se conoce el tamaño de la población la fórmula sería:

$$n = \frac{[Z_{(1-\alpha/2)} / d]^2 P(1-P)}{1 + 1/N + [Z_{(1-\alpha/2)} / d]^2 p(1-p)}$$

Si no se conoce el tamaño de la población, se puede aplicar el expuesto en el MAS.

➤ Muestreo Aleatorio Estratificado

Consiste en subdividir la población en subpoblaciones llamados estratos, mutuamente excluyentes y exhaustivos, de forma que la unión de ellas sea la población en estudio. El tamaño de la muestra obtenido se distribuye entre los estratos. En general, se procede al cálculo de la muestra como en el M.A.S. y posteriormente se divide entre los distintos grupos o estratos, llamando al proceso de distribución de la muestra: afijación.

Existen tres métodos de afijación o asignación de la muestra

Afijación Simple. Distribuir la muestra:  $n$ , en tantos grupos de igual tamaño, como estratos se hayan detectado en la población.

Afijación Proporcional. Se basa en la distribución de la muestra,  $n$ , entre los estratos definidos de forma proporcional al tamaño de los mismos.

Afijación Óptima. Se basa en el reparto en términos de representatividad, lo que exige conocer la desviación típica en cada estrato y el número de miembros que exista en dicho estrato.

**Fuente:** Corvo, M. S., Romero Lamorú, I., & Espallargas Ibarra, D. (2011).

### Anexo Nro.3.1: Caracterización del colectivo laboral de QUIMIMPORT

La empresa cuenta con una plantilla aprobada de 69 trabajadores, de ellos tiene cubierta 63 plazas, arrojando un porcentaje de completamiento de 91.30%.

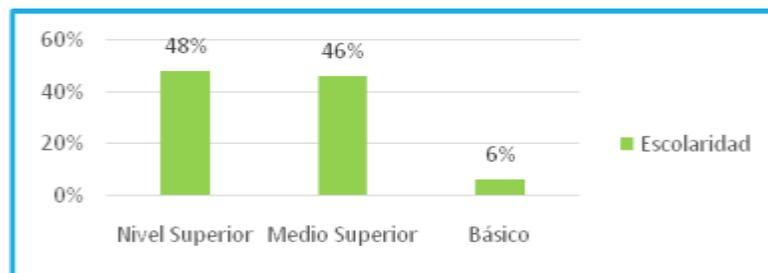
Del total de empleados ,40 son mujeres, representando el 63,49%, y 23son hombres que simboliza el 36,51% por lo que el público interno es predominantemente femenino.

En la tabla que sigue se presenta la distribución del total de trabajadores atendiendo a la categoría ocupacional.

| Categoría Ocupacional | Cantidad de Trabajadores | %          |
|-----------------------|--------------------------|------------|
| Operarios             | 2                        | 3,17       |
| Técnicos              | 53                       | 84,13      |
| Administrativos       | 1                        | 1,59       |
| Servicio              | 2                        | 3,17       |
| Dirigentes            | 5                        | 7,94       |
| <b>Total</b>          | <b>63</b>                | <b>100</b> |

La mayoría de los trabajadores se encuentra en el rango de 30 a 34 años, lo que representa el 21% del total de trabajadores, luego le sigue con un 19% el rango de 45 a 49 años. La edad promedio de las mujeres es de 40 años y la de los hombres es de 41años. Lo cual es positivo porque existe un balance entre personal joven y de experiencia.

El nivel escolar de QUIMIMPORT está compuesto como muestra el grafico siguiente



Sobre la antigüedad de la fuerza de trabajo se evidencia que la mayor parte de los trabajadores ingresaron hace 5 años o menos, aunque existen 10 empleados que laboran en la empresa hace más de 30 años, lo que permite que conozcan a plenitud todos los procedimientos de la entidad.

**Fuente:** Lorenzo Medina, L. (2012).

## **Anexo Nro.3.2: Análisis de las funciones de RRHH en QUIMIMPORT**

### **1. Planeación**

Tomando como punto de partida el análisis y diseño del puesto que constituye el pilar de las funciones de la Gestión de Recursos Humanos, el departamento de RRHH de QUIMIMPORT elabora los profesiogramas de cargos y puestos de trabajo, con el objetivo de identificar las características de cada puesto, así como las habilidades que se requieren para ocupar el mismo. De esta forma también se conoce las necesidades de formación que necesita cada trabajador para estar capacitado totalmente para el puesto.

Los profesiogramas se actualizan en la empresa en función de las coyunturas o el entorno en general, entendiéndose por ejemplo, cambios de tecnologías, políticas institucionales que puedan afectar la gestión de la organización.

QUIMIMPORT a través de un grupo de expertos determina las necesidades de personal en cantidad y calidad, mediante la comparación de los recursos humanos disponibles y los que exigen los objetivos de la organización, lo cual debe ser aprobado por el MINCEX.

La función de Planeación en QUIMIMPORT tiene como inconveniente, no poseer el plan de fluctuación de sus trabajadores, y tampoco hace uso de las entrevistas de salida, lo cual debilita una gestión proactiva de la Dirección de Recursos Humanos puesto que no se analizan las causas que propician el éxodo de los trabajadores. Por tal razón la organización no podrá definir si se debieron a problemas personales o de la organización.

### **2. Reclutamiento y Selección**

La captación en la empresa se realiza tanto por la vía del reclutamiento interno (las promociones son de las más usadas por la organización, y en ello juega un papel fundamental los cursos que reciben los trabajadores) como por la del reclutamiento externo (a través de la entrada de personal universitario en adiestramiento, de personal disponible que exista en la Dirección de Trabajo Municipal y de las convocatorias). El proceso de Selección se rige por la Resolución No. 778 del MINCEX y se lleva a cabo a través del Comité de Expertos, el cual sugiere a la Administración el trabajador más idóneo, tomando en cuenta el profesiograma del cargo y el criterio del jefe inmediato superior de la plaza convocada.

El Técnico de Recursos Laborales, en poder de toda la documentación requerida, procede a confeccionar el contrato de trabajo, según corresponda, el cual firma el trabajador como expresión de su conformidad; y el Director de Recursos Humanos por parte de la empresa, y se anexa el profesiograma.

Se consideran seis meses de período a prueba. Al finalizar el mismo se elabora un aval por el jefe inmediato superior, en donde se manifiestan sus criterios valorativos acerca del trabajador en este período y su propuesta para ocupar el cargo en cuestión; si la conclusión es negativa, se anula el contrato de trabajo, si es satisfactoria se adjunta al expediente laboral, en donde se conserva hasta el cese de la relación laboral entre el trabajador y la empresa. Los requisitos para la selección e idoneidad por cargo se encuentran definidos y forman parte del contrato de trabajo que establece la administración con el empleado.

Cabe señalar que en los pasos que lleva a cabo la empresa para llegar a la contratación del trabajador, no está presente la ejecución de pruebas y test de conocimientos y la entrevista a fondo, que son fundamentales para evaluar el desenvolvimiento de los candidatos, determinar actitudes, expectativas y necesidades del personal a captar, siendo una vía de corroborar la información que precedentemente hayan dado a la entidad.

### 3. Socialización

Con respecto 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 cliente interno se vaya integrando paulatinamente al colectivo laboral y a la entidad en general.

### 4. Formación y Desarrollo

Esta es una función cuyo alcance se extiende a todos los empleados de la empresa vinculado directamente con su gestión. 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, mientras que el Director de Recursos Humanos planifica y controla este proceso, y mantiene la actualización de los registros.

La identificación de estas necesidades de formación y adiestramiento de los trabajadores se realiza teniendo en cuenta: el completamiento de los requerimientos de formación que exige el perfil del puesto de trabajo, las necesidades de desarrollo, actualización y especialización del personal, y los intereses específicos de la empresa para un puesto determinado.

Una vez detectadas se confecciona el Diagnóstico de Necesidad de Aprendizaje (DNA). El registro es revisado por el Director de Recursos Humanos, conjuntamente con el Especialista Principal y la Técnica en Capacitación, incluyendo o no otras necesidades que consideren para el completamiento de la formación del personal, teniendo en cuenta las perspectivas de los trabajadores. Además, se prepara el modelo Propuesta de Cursos, donde se ofertan: estudios

universitarios, técnicos y de adiestramiento, cursos para especialistas y personal dirigente, cursos de idiomas y computación.

Teniendo en cuenta la información anterior y el presupuesto asignado para la capacitación del personal; se elabora la propuesta en el Plan de Capacitación, el cual se analiza en la Comisión de Cuadros y se propone su aprobación definitiva al Consejo de RRHH; chequeándose su cumplimiento mensual en la Comisión de Cuadros, mediante el Cumplimiento del Plan de Capacitación (elaborado por la Técnica en Capacitación).

La función de Formación y Desarrollo en QUIMIMPORT destaca por la existencia no sólo de las condiciones para una aplicación efectiva de dicha función, sino de una metodología adecuada en el procedimiento, además de la correcta relación línea-staff.

#### 5. Evaluación del Desempeño

Para QUIMIMPORT esta función tiene como objetivo establecer un método uniforme para evaluar de manera integral el resultado del trabajo realizado por el personal de la empresa, que permita constatar si el evaluado mantiene las habilidades y aptitudes en su desempeño en el puesto de trabajo. Este es aplicable a todos los empleados de la entidad.

El director general evalúa a sus directivos, y estos a su vez son los responsables de realizar las evaluaciones del desempeño a los Especialistas Principales, los cuales son encargados de efectuarlas a los trabajadores de su área. El Director de Recursos Humanos es quien ejerce el control de lo establecido en esta instrucción y propone a la Dirección General las posibles medidas a tomar con los incumplidores.

La evaluación expresa el criterio sobre las actitudes, aptitudes y resultados del trabajador, en un período y puesto de trabajo determinado, para lo cual el evaluador debe poseer el profesiograma y el conocimiento de las personas que evalúa. En la empresa se aplica mensualmente una evaluación, donde se miden indicadores específicos que tributan al pago de la estimulación, y una evaluación integral de cada trabajador al año.

Una vez realizada, la evaluación se discute con los trabajadores y se firma como muestra de conformidad. Los jefes inmediatos entregan el registro debidamente completado al Especialista de Recursos Humanos.

Si bien el Director de Recursos Humanos es responsable de planificar este proceso, debe tener en cuenta la opinión del evaluador, que es él que establece una comunicación directa con el evaluado; ya que ante todo la evaluación del desempeño es un proceso de retroalimentación y reforzamiento positivo, por lo que las medidas que se adopten no pueden ser preconcebidas por el staff de

Recursos Humanos, sin tomar en consideración el criterio del Jefe Inmediato Superior sobre su subordinado, lo cual debe tener presente la organización.

A esto se añade el hecho de que no se cumple con la entrega a tiempo de las evaluaciones del desempeño. Esto implica que la función no se utilice para tributar a un Sistema de Recompensa Moral, que felicite y estimule en el momento justo a los empleados por su buena labor. Además de no tomarse como punto de partida para enriquecer otras funciones, teniendo en cuenta que la evaluación del desempeño debe permitir el diagnóstico de las necesidades de aprendizaje y la captación de trabajadores para el desarrollo de carrera, de modo que exista una sinergia entre todas las funciones.

## 6. Retribución

QUIMIMPORT cuenta con un reglamento para la aplicación del Sistema de Pago por Resultados, el cual se divide en dos secciones: una para las Áreas de Regulación y Control (Contable-Financiera, Recursos Humanos, Dirección General y Grupo Asesor Legal) y otra para las Áreas Directas al Servicio (Comercial y Logística). Posee además un reglamento para la Estimulación en Divisas.

Todos los trabajadores de la empresa tienen derecho a ser evaluados y estimulados por sus resultados, según cargos, categoría ocupacional y área de trabajo donde se desempeña con independencia del tipo de contrato que tengan suscrito para la formalización de la relación laboral, por lo que se incluyen a los trabajadores en período de prueba o adiestramiento.

El cumplimiento de los indicadores de eficiencia para el otorgamiento del pago por resultados se mide mensualmente y la cuantía a pagar a cada trabajador se determina por la calificación obtenida.

El incumplimiento de los indicadores condicionantes generales limita totalmente el cobro del monto formado por encima del salario base de cálculo según el tiempo real trabajado. Los indicadores condicionantes específicos se establecen por direcciones y dentro de estas por cargos. El jefe inmediato del trabajador es quien determina el derecho al cobro del pago por resultados, así como la cuantía a recibir, y debe brindarle previa comunicación al trabajador del resultado de la evaluación, debiendo, en cada caso, dejar constancia de las causas que conllevaron a su decisión. Referente a la aplicación del Sistema de Estimulación en la empresa QUIMIMPORT, será siempre que la misma obtenga utilidades por su gestión comercial.

Los hechos que privarán totalmente del derecho al cobro del estímulo, son: tener ausencias al trabajo, infringir el horario laboral, haber sido objeto de medida disciplinaria por incurrir en

violaciones de la disciplina laboral, ocasionar pérdidas financieras a la Empresa (multas y moras) y/o haber obtenido calificación de deficiente en la evaluación.

**Fuente:** Adaptado de Lorenzo Medina, L. (2012).

### **Anexo Nro.3.3: Productividad del Trabajo. Año 2011, QUIMIMPORT**

| Mes        | Productividad \$/trabajador |
|------------|-----------------------------|
| enero      | 7065,44                     |
| febrero    | 13742,5                     |
| marzo      | 2724,39                     |
| abril      | 6603,51                     |
| mayo       | 2610,17                     |
| junio      | 4371,19                     |
| julio      | 2853,45                     |
| agosto     | 6717,86                     |
| septiembre | 786,44                      |
| octubre    | 4460                        |
| noviembre  | 1832,76                     |
| diciembre  | 3990,16                     |

**Fuente:** Lorenzo Medina, L. (2012).

### **Anexo Nro.3.4: Índice de Ausentismo. Año 2011, QUIMIMPORT**

| Mes        | Índice de ausentismo |
|------------|----------------------|
| enero      | 0.06750              |
| febrero    | 0.05111              |
| marzo      | 0.06268              |
| abril      | 0.09740              |
| mayo       | 0.23337              |
| junio      | 0.18419              |
| julio      | 0.18515              |
| agosto     | 0.16201              |
| septiembre | 0.15236              |
| octubre    | 0.17551              |
| noviembre  | 0.13597              |
| diciembre  | 0,138991             |

**Fuente:** Lorenzo Medina, L. (2012).

### Anexo Nro.3.5: Pronóstico para el 2012 del Índice de Ausentismo en QUIMIMPORT

|                        |                          |             |          |
|------------------------|--------------------------|-------------|----------|
| Date:                  | 11/03/06                 | Time:       | 03:52    |
| Sample:                | 2011:01                  | 2011:12     |          |
| Included observations: | 12                       |             |          |
| Method:                | Holt-Winters             | No Seasonal |          |
| Original Series:       | AUS                      |             |          |
| Forecast Series:       | AUSHOLTW                 |             |          |
| <hr/>                  |                          |             |          |
| Parameters:            | Alpha                    |             | 0.9200   |
|                        | Beta                     |             | 0.0000   |
|                        | Sum of Squared Residuals |             | 0.026512 |
|                        | Root Mean Squared Error  |             | 0.047004 |
| <hr/>                  |                          |             |          |
| End of Period Levels:  | Mean                     |             | 0.140696 |
|                        | Trend                    |             | 0.019608 |
| <hr/>                  |                          |             |          |

$$\hat{Y}_{i+T} = a_i + b_i T$$

$$\hat{Y}_{i+7} = 0.140696 + 0.019608 * 7$$

**Tabla de pronósticos a partir del 2011**

|         |          |
|---------|----------|
| 2011:01 | 0.067500 |
| 2011:02 | 0.087108 |
| 2011:03 | 0.073598 |
| 2011:04 | 0.083162 |
| 2011:05 | 0.115869 |
| 2011:06 | 0.243579 |
| 2011:07 | 0.208549 |
| 2011:08 | 0.206630 |
| 2011:09 | 0.185188 |
| 2011:10 | 0.174594 |
| 2011:11 | 0.195045 |
| 2011:12 | 0.160304 |
| 2012:01 | 0.160304 |
| 2012:02 | 0.179913 |
| 2012:03 | 0.199521 |
| 2012:04 | 0.219129 |
| 2012:05 | 0.238738 |
| 2012:06 | 0.258346 |
| 2012:07 | 0.277954 |

Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012).

### Anexo Nro.3.6: Entrevista realizada al staff de RRHH de la empresa QUIMIMPORT

1. ¿Qué entiende usted por Gestión de RRHH?
2. ¿En qué estado se encuentra el clima laboral en la organización?, ¿Qué factores considera están afectando el clima en su organización?
3. ¿Considera que los trabajadores se encuentran satisfechos y motivados? Si puede argumentar un poco sobre esta idea.
4. ¿Le gusta la labor que realiza?, ¿Considera que es importante para la empresa?
5. ¿En la dirección de la empresa, las ideas y opiniones de los trabajadores son tomadas en cuenta?
6. ¿Valore las relaciones entre jefes y subordinados en su empresa?
7. ¿Considera usted que existen problemas en el proceso de comunicación de su empresa?  
¿Cuáles?

8. ¿Cómo es la relación entre los departamentos?
9. ¿Se siente motivado con relación al sistema de estimulación aplicado en su empresa? ¿Por qué?
10. ¿Qué valoración tiene respecto a sus condiciones de trabajo? ¿Se tienen en cuenta las medidas de seguridad e higiene?
11. ¿Considera que el proceso de capacitación y superación profesional presenta deficiencias? ¿Por qué?
12. ¿Considera que la fluctuación laboral es un indicador importante que incide dentro de su organización?

**Fuente:** Lorenzo Medina, L. (2012).

### **Anexo Nro.3.7: Variables y aspectos seleccionados para el estudio del clima laboral en la empresa QUIMIMPORT**

Satisfacción laboral: Establece el nivel de satisfacción que tienen los trabajadores con su puesto y con la entidad en general.

- ❖ Satisfacción en el centro de trabajo.
- ❖ Posibilidad de superación.
- ❖ Posibilidad de participación en la toma de decisiones.
- ❖ Condiciones de trabajo.
- ❖ Interés empresarial por mejorar condiciones de trabajo.
- ❖ Sistema salarial de la empresa.
- ❖ Disposición de equipos necesarios para el trabajo.
- ❖ Sistema de estimulación de la empresa.
- ❖ Relaciones con el jefe inmediato.

Motivación: es el impulso que causa un comportamiento determinado, por tanto, es parte importante en el logro de la eficiencia empresarial.

- ❖ Realización profesional en el puesto de trabajo.
- ❖ Factores motivacionales y desmotivacionales.
- ❖ Resolución de problemas.

Liderazgo: Es la influencia que ejerce una persona sobre otra para llevar a cabo eficientemente los objetivos de la organización y lograr resultados favorables.

- ❖ Confianza de los subordinados en la capacidad de decisión del jefe.
- ❖ Retroalimentación brindada por el jefe.
- ❖ Estilo de liderazgo.

Estimulación: Medio de garantizar y elevar el desempeño y compromiso de los trabajadores.

- ❖ Reconocimiento por parte de la empresa del desempeño de los trabajadores.
- ❖ Evaluación justa del trabajo.
- ❖ Distribución justa de premios y reconocimientos.

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.

**Fuente:** Lorenzo Medina, L. (2012).

### **Anexo Nro.3.8: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa QUIMIMPORT**

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 agradeceríamos de antemano total transparencia en sus respuestas, pues serán de incalculable valor para el resultado de nuestro trabajo. ¡Muchas Gracias! 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?

No \_\_\_ Muy poco \_\_\_ Medianamente \_\_\_ Bastante \_\_\_ Mucho \_\_\_

2)

| Mencione tres factores que lo motivan en su trabajo por orden de prioridad. El primero es el que más lo motiva. | Mencione tres factores que más lo desmotivan en su trabajo por orden de prioridad. El primero es el que más lo desmotiva. |
|---|---|
| 1.  | 1.  |
| 2.  | 2.  |
| 3.  | 3.  |

3) En su opinión, los problemas en su centro de trabajo:

a) No se preocupan por resolverlos \_\_\_ b) No se resuelven \_\_\_ c) Demoran en resolverse \_\_\_

d) Pronto y bien \_\_\_

4) ¿Se siente satisfecho en su centro de trabajo?

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

5) Si a UD. le ofrecen otro trabajo con iguales condiciones profesionales y salariales

¿Se cambiaría a otra empresa? Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

6) 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).

| Importancia |   |   |   |   | Atributos                                   | Satisfacción |   |   |   |   |
|-------------|---|---|---|---|---|--------------|---|---|---|---|
| 1           | 2 | 3 | 4 | 5 |   | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 |
|             |   |   |   |   | Salario                                     |              |   |   |   |   |
|             |   |   |   |   | Posibilidades de superación profesional     |              |   |   |   |   |
|             |   |   |   |   | Posibilidad de participar en las decisiones |              |   |   |   |   |
|             |   |   |   |   | Sistema de Estimulación                     |              |   |   |   |   |
|             |   |   |   |   | Relaciones con su jefe                      |              |   |   |   |   |

7) ¿Tiene los equipos y herramientas necesarios para su trabajo? No \_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Sí \_\_\_

8) ¿Dispone de las condiciones de trabajo adecuadas? (alimentación, temperatura, luz, higiene, ruido) No \_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Sí \_\_\_

9) ¿Considera que existe interés empresarial por mejorar las condiciones de trabajo?

No \_\_\_ Casi nunca \_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ Sí \_\_\_

10) Cuando un trabajador se destaca por su buen desempeño:

\_\_\_ Ponen su nombre en el mural. \_\_\_ Se le otorgan otros estímulos

\_\_\_ Lo presentan en una reunión de área, (diplomas, monetarios, casa en la playa, departamento o asamblea. artículos, etc.)

\_\_\_ No se hace nada.

11) ¿Considera que su trabajo es evaluado de forma justa? Sí \_\_\_ No \_\_\_

12) ¿Los premios y reconocimientos son distribuidos de manera justa en su empresa? Sí \_\_\_ No \_\_\_

13) ¿Confía en la capacidad de decisión de su jefe inmediato? No \_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Sí \_\_\_

14) Su jefe normalmente: Manda \_\_\_ Es liberal \_\_ \_ Somete a discusión \_\_\_

15) ¿Cuándo su jefe lo evalúa, le brinda correcta retroalimentación sobre sus resultados laborales y las medidas para mejorar su desempeño? Sí \_\_\_ No \_\_\_ No sabe \_\_\_

16) ¿Cree que existe buena comunicación entre jefes y subordinados en su empresa?

No \_\_\_ Algunas veces \_\_ \_ Sí \_\_\_

17) ¿Recibe a tiempo la información sobre aquello que le afecta? No \_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Sí \_\_\_

18) ¿Cómo valora la información recibida? (*Encierre en un círculo la letra*)

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

19) ¿Recomendaría a otras personas trabajar en la empresa?

Seguro que no\_\_\_ Probablemente no\_\_\_ No sé\_\_\_ Probablemente sí\_\_\_ Seguro que sí\_\_\_

20) ¿Desea hacer alguna(s) sugerencia(s)? \_\_\_\_\_

Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012).

**Anexo Nro.3.9: Análisis de fiabilidad del cuestionario aplicado en QUIMIMPORT**

Las variables utilizadas para el análisis de la fiabilidad son la Satisfacción General, la Satisfacción por Atributos y la Importancia que los trabajadores le conceden a dichos atributos.

| Estadísticos de fiabilidad |                | Estadísticos de fiabilidad |                |
|----------------------------|----------------|----------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach           | N de elementos | Alfa de Cronbach           | N de elementos |
| ,832                       | 6              | ,804                       | 5              |

Fuent

e: Lorenzo Medina, L. (2012).

**Anexo Nro.3.10: Selección y cálculo de la muestra en la empresa QUIMIMPORT**

En esta investigación se aplica el Muestreo Irrestricto Aleatorio el cual parte del Muestreo Aleatorio Simple, puesto que el universo a analizar es conocido.

Cálculo de la Muestra.

$$n_o = \frac{Z_{1-\alpha/2}^2 PQ}{d^2} = \frac{Z_{1-0.05/2}^2 (0.5*0.5)}{0.09^2} = 118.57 \quad (I)$$

$$n = \frac{n_o}{(1 + \frac{n_o}{N})} = \frac{118.57}{(1 + \frac{118.57}{63})} = 41 \quad (II)$$

**Donde:**  
 Z: es el valor crítico de la distribución normal estandarizada, asociada al nivel de confiabilidad del 95%, con un coeficiente de 1.96  
 P: representa la proporción poblacional de respuestas favorables a la variable objetivo, prefiriéndose el valor de 0.50 cuando no se tienen antecedentes.  
 Q: 1 - P: representa las respuestas no favorables a la variable objetivo.  
 d: Precisión prefijada, error máximo admisible que se acepta.

La muestra es ampliada con la tasa posible de no respuesta (10%), resultando ser de 45 trabajadores.

Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012).

**Anexo Nro.3.11. Técnicas aplicadas a los elementos contenidos en la variable Motivación**

| Realización Profesional en su puesto de trabajo |              |            |            |                   |                      |
|---|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
|   |              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos   | Muy Poco     | 5          | 11,1       | 11,1              | 11,1                 |
|   | Medianamente | 13         | 28,9       | 28,9              | 40,0                 |
|   | Bastante     | 20         | 44,4       | 44,4              | 84,4                 |
|   | Mucho        | 5          | 11,1       | 11,1              | 95,6                 |

|  |             |    |       |       |       |
|--|-------------|----|-------|-------|-------|
|  | No responde | 2  | 4,4   | 4,4   | 100,0 |
|  | Total       | 45 | 100,0 | 100,0 |       |

Factores Motivacionales:

Factores Motivacionales Superación

|         |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí    | 13         | 28,9       | 28,9              | 28,9                 |
|         | No    | 32         | 71,1       | 71,1              | 100,0                |
|         | Total | 45         | 100,0      | 100,0             |                      |

Factores Motivacionales Relaciones con grupo

|         |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí    | 1          | 37,        | 37                | 37,8                 |
|         | No    | 2          | 62,        | 62                | 100,0                |
|         | Total | 4          | 100,0      | 100,0             |                      |

Factores Motivacionales Cercanía

|         |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí    | 6          | 13,        | 1                 | 13,3                 |
|         | No    | 3          | 86,        | 8                 | 100,0                |
|         | Total | 4          | 100,0      | 100,0             |                      |

Factores Motivacionales Profesionalidad

|         |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí    | 11         | 24,        | 24,               | 24,                  |
|         | No    | 34         | 75,        | 75,               | 100,0                |
|         | Total | 45         | 100,0      | 100,0             |                      |

Factores Motivacionales Importancia del trabajo

|         |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí    | 14         | 31,        | 31,               | 31,                  |
|         | N     | 31         | 68,        | 68,               | 100,0                |
|         | Total | 45         | 100,0      | 100,0             |                      |

Factores Desmotivacionales:

Factores Desmotivacionales Poca comunicación

|         |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí    | 12         | 26,7       | 26,7              | 26,7                 |
|         | No    | 33         | 73,3       | 73,3              | 100,0                |
|         | Total | 45         | 100,0      | 100,0             |                      |

Factores Desmotivacionales Salario

|         |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí    | 17         | 40,0       | 40,0              | 40,0                 |
|         | No    | 27         | 60,0       | 60,0              | 100,0                |
|         | Total | 45         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Factores Desmotivacionales Poco acceso a información**

|         |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí    | 7          | 15,6       | 15,6              | 15,6                 |
|         | No    | 38         | 84,4       | 84,4              | 100,0                |
|         | Total | 45         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Factores Desmotivacionales Malas condiciones de trabajo**

|         |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí    | 11         | 24,4       | 24,4              | 24,4                 |
|         | No    | 34         | 75,6       | 75,6              | 100,0                |
|         | Total | 45         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Factores Desmotivacionales Poca autonomía**

|         |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí    | 10         | 22,2       | 22,2              | 22,2                 |
|         | No    | 35         | 77,8       | 77,8              | 100,0                |
|         | Total | 45         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Factores Desmotivacionales Poca valoración**

|         |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí    | 4          | 8,9        | 8,9               | 8,9                  |
|         | No    | 41         | 91,1       | 91,1              | 100,0                |
|         | Total | 45         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Resolución de problemas en su centro de trabajo**

|      |          |    |
|------|----------|----|
| N    | Válidos  | 45 |
|      | Perdidos | 0  |
| Moda |          | 3  |

**Fuente:** Lorenzo Medina, L. (2012).

**Anexo Nro.3.12. Técnicas aplicadas a los elementos contenidos en la variable Satisfacción**

**Estadísticos**

|  |                      |  |  |                                      |                                     |
|--|----------------------|--|--|--------------------------------------|-------------------------------------|
|  | Satisfacción Salario | Satisfacción Posibilidades de superación profesional | Satisfacción Posibilidad de participar en decisiones | Satisfacción Sistema de estimulación | Satisfacción Relaciones con su jefe |
|--|----------------------|--|--|--------------------------------------|-------------------------------------|

|   |       |          |      |      |      |      |      |
|---|-------|----------|------|------|------|------|------|
| N | Media | Válidos  | 45   | 45   | 45   | 45   | 45   |
|   |       | Perdidos | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    |
|   |       |          | 3,00 | 4,07 | 3,42 | 2,96 | 4,04 |

Estadísticos

|       |          | Importancia a Salario | Importancia Posibilidades de superación profesional | Importancia Posibilidad de participar en decisiones | Importancia Sistema de estimulación | Importancia Relaciones con su jefe |
|-------|----------|-----------------------|---|---|-------------------------------------|------------------------------------|
| Media | Válidos  | 45                    | 45  | 45  | 45                                  | 45                                 |
|       | s        | 0                     | 0   | 0   | 0                                   | 0                                  |
|       | Perdidos | 4,16                  | 4,51  | 3,87  | 4,27                                | 4,47                               |

Equipos y herramientas necesarios para su trabajo

|         |               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No            | 5          | 11,1       | 11,1              | 11,1                 |
|         | Algunas veces | 29         | 64,4       | 64,4              | 75,6                 |
|         | Sí            | 11         | 24,4       | 24,4              | 100,0                |
|         | Total         | 45         | 100,0      | 100,0             |                      |

Condiciones de trabajo adecuadas

|         |               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No            | 25         | 55,6       | 55,6              | 55,6                 |
|         | Algunas veces | 13         | 28,9       | 28,9              | 84,4                 |
|         | Sí            | 5          | 11,1       | 11,1              | 95,6                 |
|         | No responde   | 2          | 4,4        | 4,4               | 100,0                |
| Total   |               | 45         | 100,       | 100,              |                      |

TabladecontingenciaCondicionesdetrabajoadequadas\*Interésempresarialpormejorarcondicionesdetrabajo

|                               | Interés empresarial por mejorar condiciones de |               |              |    |             | Total |
|-------------------------------|--|---------------|--------------|----|-------------|-------|
|                               | Casi nunca                                     | Algunas veces | Casi siempre | Sí | No responde |       |
| Condicio No de adecuada veces | 5  | 11            | 6            | 3  | 0           | 25    |
| Alguna                        | 1  | 4             | 3            | 5  | 0           | 13    |
| Sí                            | 0  | 0             | 1            | 3  | 1           | 5     |
| No                            | 0  | 1             | 1            | 0  | 0           | 2     |
| Total                         | 6  | 16            | 11           | 11 | 1           | 45    |

TabladecontingenciaCondicionesdetrabajoadequadas\*Satisfaccióncentrodetrabajo

|  | Satisfacción centro de trabajo |              |                 |            |                |             | Total |
|--|--------------------------------|--------------|-----------------|------------|----------------|-------------|-------|
|  | Muy insatisfecho               | Insatisfecho | Algo satisfecho | Satisfecho | Muy satisfecho | No responde |       |
| Condicion No de trabajo adecuada veces | 0                              | 9            | 7               | 9          | 0              | 0           | 25    |
| Algunas                                | 1                              | 1            | 7               | 3          | 1              | 0           | 13    |

|         |   |    |    |    |   |   |    |
|---------|---|----|----|----|---|---|----|
| Sí      | 0 | 0  | 0  | 4  | 0 | 1 | 5  |
| No      | 0 | 0  | 0  | 2  | 0 | 0 | 2  |
| respond |   |    |    |    |   |   |    |
| Total   | 1 | 10 | 14 | 18 | 1 | 1 | 45 |

Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012).

### Anexo Nro.3.13. Técnicas aplicadas a los elementos contenidos en la variable Estimulación

#### Reconocimiento por buen desempeño. No se hace nada

|            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Sí | 10         | 22,2       | 22,2              | 22,2                 |
| No         | 35         | 77,8       | 77,8              | 100,0                |
| Total      | 45         | 100,0      | 100,0             |                      |

#### Estadísticos

|          | Reconocimiento Mural | Reconocimiento Reunión | Reconocimiento Otros estímulos | Reconocimiento No se hace nada |
|----------|----------------------|------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| N        | 45                   | 45                     | 45                             | 45                             |
| Válidos  | 45                   | 45                     | 45                             | 45                             |
| Perdido  | 0                    | 0                      | 0                              | 0                              |
| Moda     | 2                    | 1                      | 2                              | 2                              |
| Percenti | 25                   | 2,00                   | 1,00                           | 2,00                           |
|          | 50                   | 2,00                   | 1,00                           | 2,00                           |
|          | 75                   | 2,00                   | 2,00                           | 2,00                           |

Tabla de contingencia Distribución justa de premios y reconocimientos \* Satisfacción Sistema de estimulación

|                   | Satisfacción Sistema de estimulación |              |                 |            |                |             | Total |
|-------------------|--------------------------------------|--------------|-----------------|------------|----------------|-------------|-------|
|                   | Muy insatisfecho                     | Insatisfecho | Algo satisfecho | Satisfecho | Muy satisfecho | No responde |       |
| Distribuciónju Sí | 6                                    | 1            | 8               | 4          | 1              | 2           | 22    |
| de premios No     | 5                                    | 4            | 4               | 0          | 0              | 5           | 18    |
| reconocimient No  | 1                                    | 1            | 2               | 1          | 0              | 0           | 5     |
| Total             | 12                                   | 6            | 14              | 5          | 1              | 7           | 45    |

#### Correlaciones

|  | Trabajo evaluado de forma justa | Jefe le brinda correcta retroalimentación sobre sus resultados |
|--|---------------------------------|--|
| Trabajo evaluado de forma justa (bilateral) N                  | 1                               | ,623**   |
| Jefe le brinda correcta retroalimentación Sobre sus resultados | ,623**                          | 1  |
| Correlación de Pearson Sig.                                    |                                 |  |
| Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N                      | 45                              | 45   |
|  | ,000                            | ,000   |

\*\* . La correlación es significativa al nivel0,01 (bilateral).

Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012).

**Anexo Nro.3.14. Técnicas aplicadas a los elementos contenidos en la variable Liderazgo**

Confianza en capacidad de decisión de su jefe inmediato

|         |               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Algunas veces | 15         | 33,3       | 33,3              | 33,3                 |
|         | Sí            | 30         | 66,7       | 66,7              | 100,0                |
|         | Total         | 45         | 100,0      | 100,0             |                      |

Correlaciones

|   |                        | Jefe inmediato | Buena comunicación jefes y subordinados |
|---|------------------------|----------------|---|
| Jefe inmediato                                | Correlación de Pearson | 1              | ,483**                                  |
|   | Sig. (bilateral)       |                | ,001                                    |
|   | N                      | 45             | 45                                      |
| Buena comunicación Entre jefes y subordinados | Correlación de Pearson | ,483**         | 1                                       |
|   | Sig. (bilateral)       | ,001           |   |
|   | N                      | 45             | 45                                      |

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

Tabla de contingencia Jefe inmediato \* Buena comunicación entre jefes y subordinados

|                |                    | Buena comunicación entre jefes y subordinados |               |    |             | Total |
|----------------|--------------------|---|---------------|----|-------------|-------|
|                |                    | No  | Algunas veces | Sí | No responde |       |
| Jefe inmediato | Manda              | 6   | 2             | 0  | 0           | 8     |
|                | Es liberal         | 2   | 8             | 0  | 0           | 10    |
|                | Somete a discusión | 4   | 14            | 5  | 1           | 24    |
|                | No responde        | 0   | 2             | 1  | 0           | 3     |
| Total          |                    | 12  | 26            | 6  | 1           | 45    |

Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012).

**Anexo Nro.3.15. Técnicas aplicadas a los elementos contenidos en la variable Comunicación**

Buena comunicación entre jefes y subordinados

|         |               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No            | 12         | 26,7       | 26,7              | 26,7                 |
|         | Algunas veces | 26         | 57,8       | 57,8              | 84,4                 |
|         | Sí            | 6          | 13,3       | 13,3              | 97,8                 |
|         | No responde   | 1          | 2,2        | 2,2               | 100,0                |
|         | Total         | 45         | 100,0      | 100,0             |                      |

Información a tiempo

|         |               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No            | 9          | 20,0       | 20,0              | 20,0                 |
|         | Algunas veces | 31         | 68,9       | 68,9              | 88,9                 |

|       |    |       |       |       |
|-------|----|-------|-------|-------|
| Sí    | 5  | 11,1  | 11,1  | 100,0 |
| Total | 45 | 100,0 | 100,0 |       |

Tabla de contingencia Buena comunicación entre jefes y subordinados Información a tiempo

|   |               | Información a tiempo |               |    | Total |
|---|---------------|----------------------|---------------|----|-------|
|   |               | No                   | Algunas veces | Sí |       |
| Buena comunicación entre jefes y subordinados | No            | 7                    | 5             | 0  | 12    |
|   | Algunas veces | 2                    | 23            | 1  | 26    |
|   | Sí            | 0                    | 2             | 4  | 6     |
|   | No responde   | 0                    | 1             | 0  | 1     |
| Total   |               | 9                    | 31            | 5  | 45    |

Correlaciones

|   |                        | Buena comunicación entre jefes y subordinados | Información a tiempo |
|---|------------------------|---|----------------------|
| Buena comunicación Entre jefes y subordinados | Correlación de Pearson | 1   | ,619**               |
|   | Sig. (bilateral)       |   | ,000                 |
| Información a tiempo                          | Correlación de Pearson | ,619**  | 1                    |
|   | Sig. (bilateral)       | ,000  |                      |
| N   |                        | 45  | 45                   |

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

Valoración de información recibida

|             |          |      |
|-------------|----------|------|
| N           | Válidos  | 45   |
|             | Perdidos | 0    |
| Moda        |          | 3    |
| Percentiles | 25       | 2,00 |
|             | 50       | 3,00 |
|             | 75       | 3,00 |

Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012).

Anexo Nro.3.16. Índice de Fidelización del Cliente, QUIMIMPORT

Cambiar hacia otro trabajo No

|                                | Recomendación a trabajar en la empresa |                     |               |                     |               |                     |                  |                     |          |                     |                  |                     |
|--------------------------------|--|---------------------|---------------|---------------------|---------------|---------------------|------------------|---------------------|----------|---------------------|------------------|---------------------|
|                                | No responde                            |                     | Seguro que no |                     | Seguro que sí |                     | Probablemente no |                     | No sé    |                     | Probablemente sí |                     |
|                                | Recuento                               | % del N de la tabla | Recuento      | % del N de la tabla | Recuento      | % del N de la tabla | Recuento         | % del N de la tabla | Recuento | % del N de la tabla | Recuento         | % del N de la tabla |
| Satisfacción centro de trabajo | 0                                      | 0,0%                | 0             | 0,0%                | 0             | 0,0%                | 0                | 0,0%                | 0        | 0,0%                | 0                | 0,0%                |
| Muy insatisf                   | 0                                      | 0,0%                | 0             | 0,0%                | 1             | 2,2%                | 0                | 0,0%                | 0        | 0,0%                | 0                | 0,0%                |
| Muy satisfecho                 | 0                                      | 0,0%                | 0             | 0,0%                | 1             | 2,2%                | 0                | 0,0%                | 0        | 0,0%                | 0                | 0,0%                |
| No                             | 0                                      | 0,0%                | 0             | 0,0%                | 1             | 2,2%                | 0                | 0,0%                | 0        | 0,0%                | 0                | 0,0%                |

|          |   |     |   |     |   |     |   |     |   |     |   |      |
|----------|---|-----|---|-----|---|-----|---|-----|---|-----|---|------|
| respon   |   | %   |   | %   |   | %   |   | %   |   | %   |   | %    |
| Insatisf | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 3 | 6,7 | 0 | 0,0% |
| ho       |   | %   |   | %   |   | %   |   | %   |   | %   |   | %    |
| Algo     | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 1 | 2,2 | 1 | 2,2 | 1 | 2,2 | 7 | 15,6 |
| satisfec |   | %   |   | %   |   | %   |   | %   |   | %   |   | %    |
| o        |   |     |   |     |   |     |   |     |   |     |   |      |
| Satisfe  | 0 | 0,0 | 3 | 6,7 | 2 | 4,4 | 0 | 0,0 | 2 | 4,4 | 8 | 17,8 |

Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012).

### Anexo Nro.3.17: Plan de Acción, empresa QUIMIMPORT

| No  | Acciones  | Ejecutor                            | Responsable                                     | Fecha de cumplimiento |
|-----|---|-------------------------------------|---|-----------------------|
| 1.  | Crear un equipo que revise el buzón de quejas y sugerencias mensualmente y brinde solución a estos.   | Especialistas de diferentes áreas.  | Dirección de Recursos Humanos                   | Septiembre/2012       |
| 2.  | Diseñar una estrategia para mejorar las condiciones de trabajo que estén al alcance de la empresa.  | Especialista en Atención al hombre  | Dir. Recursos Humanos y Dir. General            | Septiembre/2012       |
| 3.  | Mostrar interés por los problemas de los trabajadores y buscar una solución rápida y efectiva.  | Especialistas de diferentes áreas   | Cada jefe de conjunto con el Dir. General       | Permanente            |
|     | Diseñar un modelo único a nivel Empresarial para reconocer a los trabajadores más destacados, donde se complementen los elementos morales y materiales. | Dir. Recursos Humanos               | Dirección de Recurso Humanos y Sección Sindical | Permanente            |
| 5.  | Divulgar los logros obtenidos de cada Trabajador en los murales, matutinos, Plegables etc.  | Sección Sindical                    | Dirección de Recursos Humanos                   | Sistemático           |
| 6.  | Hacer reuniones en cada área donde los superiores escuchen las propuestas de los subordinados.  | Jefe de Área                        | Director General                                | Mensual               |
| 7.  | Incrementar el flujo de información en todos los sentidos potenciado el uso de canales de comunicación como: la intranet, los murales y el boletín.     | Especialista en GRRHH Jefe de Áreas | Dir. General                                    | Permanente            |
| 8.  | Utilizar las entrevistas de salida para determinar las causas de la fluctuación y así poder evitarla.   | Especialista RRHH                   | Director de RRHH                                | Septiembre/2012       |
| 9.  | Establecer un plan de actividades de beneficio colectivo que contribuya a aumentar la motivación del trabajador (actividades culturales, excursiones)   | Dir. De RRHH                        | Consejo de Dirección.                           | Permanente            |
| 10. | Revisar el cumplimiento de la Política de Atención al Hombre.   | Especialista de RRHH                | Dir. de RRHH                                    | Septiembre/2012       |
| 11. | Brindar conferencias al colectivo laboral explicando la importancia de su participación en el diseño y consecución de los objetivos de                  | Jefes de Área                       | Consejo de Dirección                            | Septiembre/2012       |

|     |   |                       |                    |                 |
|-----|---|-----------------------|--------------------|-----------------|
| 12. | Implementar un sistema automatizado que agilice el trabajo con las importaciones y consignaciones a partir de una base de datos con la ficha de clientes. | Equipode Informática. | Director Comercial | Septiembre/2012 |
|-----|---|-----------------------|--------------------|-----------------|

Fuente: Lorenzo Medina, L. (2012).

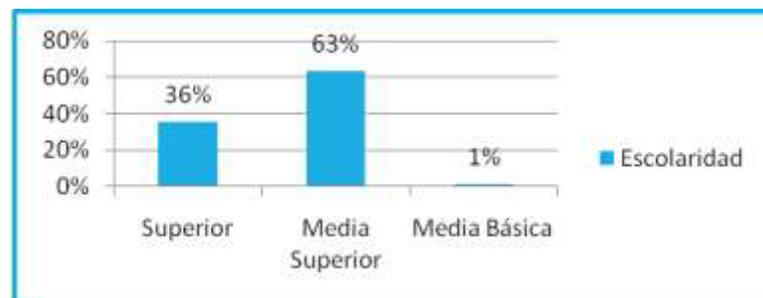
### Anexo Nro.3.18:Caracterización del colectivo laboral de MAPRINTER

La empresa cuenta con una plantilla aprobada de 86 trabajadores, cubierta en un 88.37%, lo cual representa un total de 76 plazas. Del total de trabajadores, 56 son mujeres y 20 son hombres representando el 73.68% y el 26.32% respectivamente. Este resultado refleja predominio numérico del género femenino lo cual no resulta relevante para la actividad que desarrolla la empresa. En la tabla siguiente se presenta la distribución del total de trabajadores atendiendo a la categoría ocupacional.

| Categoría Ocupacional | Cantidad de trabajadores | %      |
|-----------------------|--------------------------|--------|
| Cuadros               | 11                       | 14,47% |
| Administrativos       | 1                        | 1,32%  |
| Técnicos              | 58                       | 76,32% |
| Servicios             | 4                        | 5,26%  |
| Operarios             | 2                        | 2,63%  |
| Total                 | 76                       | 100%   |

La mayoría de los trabajadores se encuentra en el rango de 50 a 54 años, lo que representa el 21% del total de trabajadores, luego le sigue con un 20% aproximadamente el rango de 44 a 49 años. A pesar de que la balanza se inclina a favor de los trabajadores con más experiencia (de mayores de 44 años) se puede apreciar una buena participación de las nuevas generaciones, lo cual evidencia la intención por parte de la empresa de garantizar su futuro mediante la superación de los trabajadores más jóvenes (25 a 34 años) que a su vez aprenden de los trabajadores de mayor experiencia.

El nivel escolar de MAPRINTER está compuesto como se muestra en el gráfico siguiente:



Fuente: Adaptado de García, C. M. (2013).

### Anexo Nro.3.19:Análisis de las funciones de RRHH en MAPRINTER

1. Planeación

El departamento de Recursos Humanos de MAPRINTER tiene como tarea elaborar los profesiogramas de cargos o puestos de trabajos para optimizar el proceso de planificación, con el objetivo de identificar los requerimientos de cada puesto en cuanto a: identificación del cargo, contenido, requisitos, exigencias y condiciones de trabajo. Estos profesiogramas se actualizan en la empresa cada cierto período dependiendo de los cambios que puedan ocurrir en la organización, provocados por alteraciones en el entorno en que se desenvuelve.

Los especialistas se reúnen a fines de año para analizar los cambios cualitativos y cuantitativos de los recursos humanos requeridos de acuerdo a la estrategia de la entidad. Además, analizan la situación actual de dichos recursos en cuanto a calificación y nivel de desempeño.

Los trabajadores tienen la posibilidad de acceder a cursos de superación por lo que se recomienda aprovechar esta fortaleza en post de preparar reemplazos, si bien el acceso a esta oportunidad debe ser de forma planificada para no afectar el nivel de actividad de la empresa.

La función de Planeación en MAPRINTER presenta algunas deficiencias. Estas están asociadas entre otras cosas a la no utilización de un modelo que analice y planifique la fluctuación de sus trabajadores que permita protegerse ante situaciones adversas. No hacer uso de las entrevistas de salida la cual posibilita conocer las causas que provocan la baja de los trabajadores ya sea por razones personales o de la organización. Por último, es necesario destacar que la entidad debe realizar un eficaz inventario de Recursos Humanos que le permita definir las posibilidades de reemplazo existentes para cada puesto.

## 2. Reclutamiento y Selección

Al analizar esta importante función en la entidad objeto de estudio, es necesario percibir como el reclutamiento de candidatos está precedido de una adecuada determinación de los requisitos de los puestos a cubrir; además de tener en cuenta las fuentes de reclutamiento internas, apoyándose en las promociones y la capacitación del personal seleccionado para ocupar un cargo determinado. También se utilizan las fuentes externas utilizando como vía de reclutamiento el lanzamiento de convocatorias, solicitud de las necesidades de fuerza de trabajo a la Dirección Municipal o mediante la captación de estudiantes universitarios en el período de adiestramiento.

En lo que respecta a la selección de personal, la empresa se rige por la Resolución No. 778 del MINCEX la cual sirve de apoyo a la Administración durante el proceso de selección del personal idóneo, tomando en cuenta además el profesiograma del cargo y el criterio del jefe inmediato superior de la plaza convocada.

Las técnicas usadas por la empresa para llevar a cabo la selección son las verificaciones, chequeo pre-empleo y las entrevistas, utilizándose en menor medida los test psicométricos. Para una mejor

planificación estratégica de la fuerza de trabajo los especialistas deben realizar un estudio sistemático de los aciertos y errores de la selección en busca de nuevas herramientas que le proporcionen un óptimo proceso de reclutamiento y selección de personal.

### 3. Socialización

La acogida de los nuevos trabajadores en la empresa está prevista y organizada con anterioridad por parte del personal encargado de dicha actividad (el director y el especialista del área). En primer lugar se le brinda información al incorporado sobre las características más importantes de la entidad y del puesto que va a ocupar. Luego se realizan presentaciones por parte del colectivo de trabajadores y otras personas con las que va a mantener vínculos laborales y por último se le orienta sobre las costumbres, mentalidad y estilo de las relaciones en la entidad.

### 4. Formación y Desarrollo

MAPRINTER a la hora de llevar a cabo esta función determina las necesidades de aprendizaje previo a la elaboración del plan de capacitación y considera los criterios derivados de la valoración del desempeño al escoger a los trabajadores que requieren dicho entrenamiento. Al elaborar el plan de superación se definen claramente los objetivos que se pretende lograr (mejoras o cambios que se esperan); también se realiza la medición y análisis de los resultados del entrenamiento mediante el seguimiento del desempeño laboral.

Se puede señalar las valiosas oportunidades de superación que benefician a los trabajadores, en cuanto a los cursos ofertados por el MINCEX, que según los especialistas esto responde a la buena determinación de las necesidades de aprendizaje en post de mejorar el desempeño. También a lo interno de la empresa se realizan seminarios, conferencias y talleres de diferentes temas de interés en la actualidad que se incluyen dentro del total de acciones que realiza la empresa para la formación y desarrollo de carrera de los trabajadores.

En cuanto a la función de desarrollo de carreras, la entidad alienta el desarrollo de los trabajadores, propiciando el logro de las metas individuales que coinciden con las de la organización.

En la empresa se realiza una adecuada formación y desarrollo de carrera considerando los aspectos que el trabajador debe mejorar para lograr los objetivos comunes. Es necesario destacar cómo la estructura de la entidad es flexible y propicia el cambio de tareas, la rotación por puestos y la adopción de nuevas responsabilidades aunque debería hacerse con mayor frecuencia. La dirección de la entidad alienta el despliegue de la creatividad e iniciativa de los trabajadores por lo que los mismos conocen las oportunidades de promoción que esta les ofrece.

### 5. Evaluación del Desempeño

La empresa evalúa al trabajador mensual y anualmente teniendo en cuenta un modelo que permite valorar sistemáticamente los resultados de cada trabajador utilizando indicadores que brindan una descripción confiable y que con sus resultados se retroalimentan el resto de las funciones.

En las reuniones que se realizan durante el año, los directivos comunican directamente a los trabajadores las opiniones sobre su desempeño; se analizan los aspectos positivos y las deficiencias a cada trabajador para entre ambos llegar a propuestas de mejora. La evaluación del desempeño incluye la valoración del potencial de promoción de los trabajadores.

## 6. Retribución

MAPRINTER cuenta con un reglamento para la aplicación del Sistema de Pago por Resultados por indicadores generales y de eficiencia, el cual tiene como objetivo el incremento del incentivo y la motivación de los trabajadores para cumplir adecuadamente sus objetivos y funciones, a través del uso racional de los recursos financieros, materiales y humanos, para de esta forma lograr una disminución de los gastos y alcanzar la eficiencia, eficacia y calidad del trabajo propuestas, cumplimentando el Plan Acumulado de Utilidades del Período y demás indicadores generales. Este reglamento se divide en diferentes secciones, en las que se encuentran:

**El Indicador Formador de la cuantía del salario por resultados:** el cumplimiento y sobre cumplimiento del Plan Acumulado de Utilidades del Período de la empresa y el cumplimiento del Ciclo de la Operación Comercial de toda la empresa.

**Los Indicadores Condicionantes Generales:** tener la empresa un índice de liquidez mayor que uno al cierre del período y un no deterioro de la relación gasto de salario por peso de valor agregado bruto planificado de la empresa.

**Los Indicadores Condicionantes Específicos:** el índice de rotación de todos los productos del año en curso, no podrá ser menor de 2 en el año en cada Especialista y Técnico.

Cabe destacar que el incumplimiento de cualquiera de estos indicadores condicionantes y del Plan Acumulado de Utilidades del Período, invalidan totalmente el pago por resultados para todos los trabajadores.

La evaluación individual mensual y la certificación de los indicadores formadores y condicionantes generales y específicos se realizarán del 1 al 10 del mes siguiente al que se analiza, presentándolas a la Dirección de Recursos Humanos, quien determinará lo que corresponda según lo dispuesto en el presente, informándolo en el Consejo de Dirección. El pago de salarios se realiza mensualmente el día 20 del mes siguiente al que corresponden los resultados. Es necesario destacar que la suspensión del pago por resultado también puede darse por los resultados de Deficiente y Mal arrojados por Auditorías practicadas a la entidad, lo cual determinará la suspensión de este pago a

los miembros del Consejo de Dirección y demás dirigentes y trabajadores con responsabilidad en estos resultados, cumplimentándose el procedimiento establecido en la legislación vigente.

Si bien el sistema de pago de MAPRINTER es bastante completo, el sistema de estimulación moral, aunque se utiliza el reconocimiento a la calidad del trabajo realizado, se puede percibir que es pobre.

**Fuente:** Adaptado de García, C. M. (2013).

### **Anexo Nro.3.20: Productividad del Trabajo. Año 2012, MAPRINTER**

| <b>Mes</b>        | <b>Productividad Plan<br/>\$/trabajador</b> | <b>Productividad Real<br/>\$/trabajador</b> |
|-------------------|---|---|
| <b>Enero</b>      | 4016,4                                      | 5276  |
| <b>Febrero</b>    | 6330,3                                      | 3887,6                                      |
| <b>Marzo</b>      | 6738,2                                      | 3742  |
| <b>Abril</b>      | 4623,7                                      | 2854  |
| <b>Mayo</b>       | 6686,8                                      | 7680,1                                      |
| <b>Junio</b>      | 6707,9                                      | 6951,2                                      |
| <b>Julio</b>      | 7627,6                                      | 5321,1                                      |
| <b>Agosto</b>     | 7340,8                                      | 7301,9                                      |
| <b>Septiembre</b> | 3464,5                                      | 6575,4                                      |
| <b>Octubre</b>    | 3623,7                                      | 27037                                       |
| <b>Noviembre</b>  | 3653,9                                      | -16523,3                                    |
| <b>Diciembre</b>  | 3588,2                                      | 2732,4                                      |

**Fuente:** Adaptado de García, C. M. (2013).

### **Anexo Nro.3.21: Índice de Ausentismo. Año 2012, MAPRINTER**

| <b>Mes</b>        | <b>Índice de Ausentismo %</b> |
|-------------------|-------------------------------|
| <b>enero</b>      | 11,5                          |
| <b>febrero</b>    | 6,92                          |
| <b>marzo</b>      | 5,82                          |
| <b>abril</b>      | 6,27                          |
| <b>mayo</b>       | 8,21                          |
| <b>junio</b>      | 10,28                         |
| <b>julio</b>      | 10,96                         |
| <b>agosto</b>     | 11,92                         |
| <b>septiembre</b> | 12,78                         |
| <b>octubre</b>    | 9,96                          |
| <b>noviembre</b>  | 10,42                         |
| <b>diciembre</b>  | 4,85                          |

**Fuente:** García, C. M. (2013).

### **Anexo Nro.3.22: Acciones de capacitación de MAPRINTER durante el año 2012**

|  |
|--|
| -Superación para alcanzar el requisito de graduado de nivel superior |
|--|

|   |
|---|
| -Elevar la calificación de los trabajadores dentro del cargo                              |
| -Asegurar la superación profesional de los graduados universitarios (Diplomado del COMEX) |
| -Asegurar la superación profesional de los graduados Técnicos Medios (Básico COMEX)       |
| -Preparación para cuadros y Reservas  |
| -Curso Formación del MES  |
| -Adiestramiento Laboral   |
| -Entrenamiento en el puesto de trabajo  |
| -Cursos de Idioma extranjero  |
| -Debate sobre código de ética de los cuadros  |
| -Seminario sobre Metodología de los cálculos de los costos del bloqueo                    |
| -Curso regulaciones técnicas seguridad biológica  |
| -Diplomado en Dirección y Gestión Empresarial   |
| -Conferencia créditos Documentarios   |
| -Curso Seguridad y Protección a la Información oficial clasificada                        |
| -Encuentro Inteligencia Empresarial   |
| -Encuentro Técnicas Aduaneras   |
| -Encuentro sobre capacitación Técnica   |
| -Otras Acciones (seminarios, conferencias, talleres)                                      |

**Fuente:** García, C. M. (2013).

### **Anexo Nro.3.23: Variables y aspectos seleccionadas para el estudio de Clima Laboral en la empresa MAPRINTER**

Motivación: es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado. En esta variable se hace referencia a 12 aspectos:

- ❖ Realización profesional en el puesto de trabajo.
- ❖ Resolución de problemas.
- ❖ Reconocimiento del esfuerzo y desempeño en su trabajo.
- ❖ Sistema salarial de la empresa.
- ❖ Gusto por el trabajo que realiza.
- ❖ Posibilidades de superación en la empresa.
- ❖ Evaluación de su desempeño en el trabajo.
- ❖ Posibilidades de participar en la toma de decisiones.
- ❖ Posibilidades de participar en la definición de los objetivos de trabajo.
- ❖ Percepción sobre el sistema de estimulación.
- ❖ Método de dirección de los jefes.
- ❖ Condiciones de trabajo.

Satisfacción laboral: la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo. Se miden algunos de los aspectos elegidos para la variable motivación y los siguientes:

- ❖ Satisfacción en el centro de trabajo.
- ❖ Interés empresarial por mejorar las condiciones de trabajo.

Estimulación: constituye un medio para garantizar y elevar el desempeño y compromiso de los trabajadores de la entidad. Incluye los siguientes 5 aspectos:

- ❖ Reconocimiento por parte de la empresa del desempeño de los trabajadores.
- ❖ Evaluación justa del trabajo.
- ❖ Otorgamiento justo de premios y reconocimientos.
- ❖ Correspondencia del trabajo con el salario.
- ❖ Percepción del sistema de estimulación de la empresa.

Liderazgo: es la relación en la cual una persona (el líder) influye en otras para trabajar voluntariamente en tareas relacionadas para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo.

- ❖ Relaciones con el jefe inmediato.
- ❖ Estilo de liderazgo.
- ❖ Confianza en la capacidad de decisión del jefe inmediato.

Comunicación: se refiere a la eficacia con que son transmitidas las informaciones de las organizaciones y los canales usados para ello. A continuación los aspectos referidos a la variable:

- ❖ Comunicación entre jefes y subordinados en la organización.
- ❖ Frecuencia con que se recibe información.
- ❖ Calidad de la información recibida.

**Fuente:** García, C. M. (2013).

### **Anexo Nro.3.24: Cuestionario aplicado a los trabajadores de la empresa MAPRINTER**

Estimado trabajador:

La presente encuesta es realizada como parte de una Tesis de Diploma de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana. La misma tiene como objetivo evaluar el estado del clima laboral en la entidad en cuestión, por ello se le ruega su más sincera colaboración con esta investigación ya que los resultados que se obtengan serán tomados como referencia para la puesta en práctica de medidas que contribuirán a hacer más llevadera y fructífera su jornada laboral. Antes de comenzar a llenar la encuesta es necesario conocer que las respuestas serán totalmente confidenciales y anónimas.

*Muchas Gracias!!!*

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

**Categoría Ocupacional:** Dirigente\_\_Administrativo\_\_Técnico\_\_Operario\_\_ Servicio\_\_

**Nivel escolar:** \_\_\_\_\_ **Sexo:** Femenino \_\_\_\_\_ Masculino \_\_\_\_\_

**Edad:** Menos de 30 \_\_\_\_\_ De 30 a 39 \_\_\_\_\_ De 40 a 49 \_\_\_\_\_ Más de 50 años \_\_\_\_\_

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

No\_\_Muy poco\_\_Medianamente\_\_Bastante\_\_Mucho\_\_

2) En su opinión, los problemas en su centro de trabajo:

No se preocupan por resolverlos \_\_\_\_\_

No se resuelven \_\_\_\_\_

Demoran en resolverse \_\_\_\_\_

Se resuelven con rapidez y calidad \_\_\_\_\_

3) Se le reconoce el esfuerzo y desempeño en su trabajo:

Nunca\_\_Casi nunca\_\_A veces\_\_Casi siempre\_\_Siempre\_\_

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

| Aspectos   | No está motivado | Más o menos motivado | Motivado |
|--|------------------|----------------------|----------|
| Salario  |                  |                      |          |
| Funciones que realizo  |                  |                      |          |
| Posibilidades de capacitación y ascenso  |                  |                      |          |
| Evaluación del Desempeño   |                  |                      |          |
| Posibilidad de participar en las decisiones                                      |                  |                      |          |
| Participación que tengo en la definición de los objetivos del trabajo a realizar |                  |                      |          |
| Sistema de estimulación moral  |                  |                      |          |
| Sistema de estimulación material   |                  |                      |          |
| Método de dirección de mis jefes   |                  |                      |          |
| Condiciones Trabajo  |                  |                      |          |

5) ¿Se siente satisfecho de trabajar en esta empresa?

Muy insatisfecho\_\_Insatisfecho\_\_Algo satisfecho\_\_Satisfecho\_\_Muy satisfecho\_\_

6) ¿Cuenta con los medios necesarios para realizar su trabajo?

No\_\_Algunas veces\_\_Sí\_\_

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

No\_\_Algunas veces\_\_Sí\_\_

8) ¿Considera que existe interés administrativo por mejorar las condiciones de trabajo?

No\_\_Casi nunca\_\_Algunas veces\_\_Casi siempre\_\_Sí\_\_

9) Diga qué nivel de satisfacción siente en relación con cada uno de los aspectos que a continuación le mostraremos. (Por favor, en cada caso dé una sola respuesta.)

| Aspectos   | Muy insatisfecho | Insatisfecho | Más o menos satisfecho | Satisfecho | Muy satisfecho |
|--|------------------|--------------|------------------------|------------|----------------|
| Salario  |                  |              |                        |            |                |
| Funciones que realizo  |                  |              |                        |            |                |
| Posibilidades de capacitación y ascenso en la entidad                            |                  |              |                        |            |                |
| Evaluación del Desempeño   |                  |              |                        |            |                |
| Posibilidad de participar en las decisiones                                      |                  |              |                        |            |                |
| Participación que tengo en la definición de los objetivos del trabajo a realizar |                  |              |                        |            |                |
| Sistema de estimulación moral  |                  |              |                        |            |                |
| Sistema de estimulación material   |                  |              |                        |            |                |
| Método de dirección de mis jefes   |                  |              |                        |            |                |
| Condiciones Trabajo  |                  |              |                        |            |                |

10) Cuando un trabajador se destaca por su buen desempeño:

\_\_\_ Ponen su nombre en el mural.

\_\_\_ Lo presentan en una reunión de área, departamento o asamblea.

\_\_\_ Se le otorgan otros estímulos (diplomas, monetarios, artículos, etc.)

\_\_\_ No se hace nada.

11) ¿Considera que su trabajo es evaluado de forma justa?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

12) ¿Los premios y reconocimientos son otorgados de manera justa en su empresa?

No \_\_\_ Casi nunca \_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ Sí \_\_\_

13) ¿Cree que en su centro de trabajo el salario está en correspondencia con el trabajo que realiza?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

14) ¿Cómo ve el sistema de estimulación salarial de la empresa?

Deficiente \_\_\_ Malo \_\_\_ Aceptable \_\_\_ Bueno \_\_\_ Muy bueno \_

15) ¿Crees que la estimulación moral es importante?

No \_\_\_ Casi nunca \_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ Sí \_\_\_

16) ¿Cómo son las relaciones con su jefe inmediato?

Muy malas \_\_\_ Malas \_\_\_ Regulares \_\_\_ Buenas \_\_\_ Excelentes \_\_\_

17) ¿Considera que su jefe inmediato es justo cuando lo evalúa en su trabajo?

No \_\_\_ Casi nunca \_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ Sí \_\_\_

- 18)** ¿Cuándo su jefe lo evalúa, este le comunica los resultados y las medidas para mejorar su desempeño?  
No \_\_\_ Casi nunca \_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ Sí \_\_\_
- 19)** ¿Confía en la capacidad de decisión de su jefe inmediato?  
No \_\_\_ Casi nunca \_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ Sí \_\_\_
- 20)** Su jefe normalmente, antes de tomar una decisión :  
Impone su criterio \_\_\_ Es liberal \_\_\_ Somete a discusión \_\_\_
- 21)** ¿Cree que existe buena comunicación entre jefes y subordinados en su empresa?  
No \_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Sí \_\_\_
- 22)** ¿Recibe a tiempo la información sobre aquello que le afecta?  
No \_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Sí \_\_\_
- 23)** ¿Se le motiva para que dé sus criterios y opiniones?  
No \_\_\_ Casi nunca \_\_\_ Algunas veces \_\_\_ Casi siempre \_\_\_ Sí \_\_\_
- 24)** ¿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
- 25)** ¿Recomendaría a otras personas trabajar en la empresa?  
No \_\_\_ Tal vez \_\_\_ Sí \_\_\_
- 26)** Si a UD. le ofrecen otro trabajo con iguales condiciones profesionales y salariales ¿se cambiaría a otra empresa?  
Sí \_\_\_ No \_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- 27)** ¿Qué sugiere usted a la dirección para mejorar el clima laboral?

---

**Fuente:** García, C. M. (2013).

### Anexo Nro.3.25: Análisis de fiabilidad del cuestionario aplicado en MAPRINTER

Para validar la fiabilidad del mismo se tomó en consideración un grupo de variables en el cual se incluyen: la Satisfacción General así como la Motivación y la Satisfacción por Atributos. La medición de los mismos se llevó a cabo con una escala de 3 para Motivación y 5 para Satisfacción General y por atributos.

Estadísticos de fiabilidad. Motivación

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,825             | 10             |

Estadístico de fiabilidad. Satisfacción

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| ,864             | 11             |

Fuente: García, C. M. (2013).

### Anexo Nro.3.26: Selección y cálculo de la muestra en la empresa MAPRINTER

La población objeto de estudio comprende los 76 trabajadores que componen la plantilla actual de la empresa. Según las posibilidades reales de aplicación de las encuestas en dicha entidad, se decide aplicar el cuestionario a una muestra de trabajadores, para ello se utiliza el muestreo el Muestreo Irrestringido Aleatorio el cual parte del Muestreo Aleatorio Simple sin reposición, y se conoce el universo en estudio. Cálculo de la muestra:

Fórmula:

$$n_0 = Z^2 \cdot P \cdot Q / d^2$$

$$n = n_0 / (1 + n_0 / N) \quad \text{Donde:}$$

**Z:** Es el valor crítico de la distribución normal estandarizada, asociada al nivel de confiabilidad del 95%, con un coeficiente de 1.96.

**P:** Representa la proporción poblacional de respuestas favorables a la variable objetivo, prefiriéndose el valor de 0.50 cuando no se tienen antecedentes.

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

**d:** Precisión prefijada, error máximo admisible que se acepta.

Por tanto:

$$n_0 = \frac{1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.10^2} \quad n_0 = \frac{3.8416 \cdot 0.25}{0.01} \quad n_0 = 96.04 \quad n = \frac{96.04}{1 + \frac{96.04}{76}} \quad n = \frac{96.04}{2.126} \quad n = 45.17$$

Al obtenerse n, se amplía el tamaño calculado con la tasa posible de no respuesta de un 10%.

$$45.17 \cdot (1.1) = 49.687 \approx \mathbf{50 \text{ trabajadores}}$$

Fuente: García, C. M. (2013).

### Anexo Nro.3.27: Técnicas aplicadas a los elementos contenidos en la variable Motivación

#### Realización Profesional en su puesto de trabajo

|              | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos No   | 7          | 14,0       | 14,0              | 14,0                 |
| Muy Poco     | 2          | 4,0        | 4,0               | 18,0                 |
| Medianamente | 18         | 36,0       | 36,0              | 54,0                 |
| Bastante     | 17         | 34,0       | 34,0              | 88,0                 |
| Mucho        | 6          | 12,0       | 12,0              | 100,0                |
| Total        | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

#### Problemas en su centro de trabajo

|   | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos No se preocupan por resolverlos | 1          | 2,0        | 2,0               | 2,0                  |
| No se resuelven                         | 2          | 4,0        | 4,0               | 6,0                  |
| Demoran en resolverse                   | 37         | 74,0       | 74,0              | 80,0                 |
| Se resuelven con rapidez y claridad     | 10         | 20,0       | 20,0              | 100,0                |
| Total                                   | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

#### Reconocimiento del esfuerzo y desempeño en su trabajo

|               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Nunca | 2          | 4,0        | 4,0               | 4,0                  |
| Casi Nunca    | 7          | 14,0       | 14,0              | 18,0                 |
| A Veces       | 19         | 38,0       | 38,0              | 56,0                 |
| Casi Siempre  | 13         | 26,0       | 26,0              | 82,0                 |
| Siempre       | 9          | 18,0       | 18,0              | 100,0                |
| Total         | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

#### Motivación-Salario

|                           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos No Está Motivados | 44         | 88,0       | 88,0              | 88,0                 |
| Más o Menos Motivado      | 6          | 12,0       | 12,0              | 100,0                |
| Total                     | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

#### Motivación-Función que Realizo

|                           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos No Está Motivados | 5          | 10,0       | 10,0              | 10,0                 |
| Más o Menos Motivado      | 27         | 54,0       | 54,0              | 64,0                 |
| Motivado                  | 18         | 36,0       | 36,0              | 100,0                |
| Total                     | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

Motivación-Posibilidades de Capacitación y Ascenso

|         |                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No Está Motivado     | 12         | 24,0       | 24,0              | 24,0                 |
|         | Más o Menos Motivado | 16         | 32,0       | 32,0              | 56,0                 |
|         | Motivado             | 22         | 44,0       | 44,0              | 100,0                |
|         | Total                | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

Motivación-Evaluación del Desempeño

|         |                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No Está Motivado     | 11         | 22,0       | 22,0              | 22,0                 |
|         | Más o Menos Motivado | 21         | 42,0       | 42,0              | 64,0                 |
|         | Motivado             | 18         | 36,0       | 36,0              | 100,0                |
|         | Total                | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

Motivación-Posibilidad de Participar en las decisiones

|         |                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No Está Motivado     | 17         | 34,0       | 34,0              | 34,0                 |
|         | Más o Menos Motivado | 22         | 44,0       | 44,0              | 78,0                 |
|         | Motivado             | 11         | 22,0       | 22,0              | 100,0                |
|         | Total                | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

Motivación-Participación en la definición de los objetivos del trabajo a realizar

|         |                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No Está Motivado     | 13         | 26,0       | 26,0              | 26,0                 |
|         | Más o Menos Motivado | 23         | 46,0       | 46,0              | 72,0                 |
|         | Motivado             | 14         | 28,0       | 28,0              | 100,0                |
|         | Total                | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

Motivación-Sistema de Estimulación Moral

|         |                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No Está Motivado     | 23         | 46,0       | 46,0              | 46,0                 |
|         | Más o Menos Motivado | 20         | 40,0       | 40,0              | 86,0                 |
|         | Motivado             | 7          | 14,0       | 14,0              | 100,0                |
|         | Total                | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

Motivación-Sistema de Estimulación Material

|         |                      | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No Está Motivado     | 37         | 74,0       | 74,0              | 74,0                 |
|         | Más o Menos Motivado | 11         | 22,0       | 22,0              | 96,0                 |
|         | Motivado             | 2          | 4,0        | 4,0               | 100,0                |
|         | Total                | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Motivación-Método de Dirección de los Jefes**

|                           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos No Está Motivados | 9          | 18,0       | 18,0              | 18,0                 |
| Más o Menos Motivado      | 22         | 44,0       | 44,0              | 62,0                 |
| Motivado                  | 19         | 38,0       | 38,0              | 100,0                |
| Total                     | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Motivación-Condiciones de Trabajo**

|                           | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos No Está Motivados | 3          | 6,0        | 6,0               | 6,0                  |
| Más o Menos Motivado      | 24         | 48,0       | 48,0              | 54,0                 |
| Motivado                  | 23         | 46,0       | 46,0              | 100,0                |
| Total                     | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: García, C. M. (2013).

**Anexo Nro.3.28: Resumen de los estadísticos de frecuencia de los niveles de Satisfacción**

| Aspectos   | Válidos | Perdidos | Media | Mediana | Moda |
|--|---------|----------|-------|---------|------|
| Nivel de Satisfacción por trabajar en la empresa                                 | 50      | 0        | 3,5   | 4       | 4    |
| Cuenta con los medios necesarios para realizar su trabajo                        | 50      | 0        | 2,6   | 3       | 3    |
| Dispone de las condiciones de trabajo adecuadas                                  | 50      | 0        | 2,32  | 2       | 3    |
| Interés administrativo por mejorar las condiciones de trabajo                    | 50      | 0        | 4,02  | 4       | 5    |
| Salario  | 50      | 0        | 1,48  | 1       | 1    |
| Funciones que realizo  | 50      | 0        | 3,42  | 3       | 3    |
| Posibilidades de capacitación y ascenso en la entidad                            | 50      | 0        | 3,48  | 3       | 3    |
| Evaluación del Desempeño   | 50      | 0        | 3,24  | 3       | 3    |
| Posibilidad de participar en las decisiones                                      | 50      | 0        | 2,92  | 3       | 3    |
| Participación que tengo en la definición de los objetivos del trabajo a realizar | 50      | 0        | 3,08  | 3       | 3    |
| Sistema de estimulación moral  | 50      | 0        | 2,7   | 3       | 3    |
| Sistema de estimulación material   | 50      | 0        | 2,06  | 2       | 1    |
| Método de dirección de mis jefes   | 50      | 0        | 3,38  | 3       | 3    |
| Condiciones Trabajo  | 50      | 0        | 3,66  | 4       | 4    |

1: Muy Insatisfecho, 2: Insatisfecho, 3: Más o Menos Satisfecho, 4: Satisfecho, 5: Muy Satisfecho

Fuente: García, C. M. (2013).

**Anexo Nro.3.29: Técnicas aplicadas a los elementos contenidos en la variable Satisfacción**

**Nivel de Satisfacción por trabajar en la empresa**

|         |                        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy Insatisfecho       | 2          | 4,0        | 4,0               | 4,0                  |
|         | Insatisfecho           | 2          | 4,0        | 4,0               | 8,0                  |
|         | Más o Menos Satisfecho | 18         | 36,0       | 36,0              | 44,0                 |
|         | Satisfecho             | 25         | 50,0       | 50,0              | 94,0                 |
|         | Muy Satisfecho         | 3          | 6,0        | 6,0               | 100,0                |
|         | Total                  | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Cuenta con los medios necesarios para realizar su trabajo**

|         |               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No            | 2          | 4,0        | 4,0               | 4,0                  |
|         | Algunas Veces | 16         | 32,0       | 32,0              | 36,0                 |
|         | Sí            | 32         | 64,0       | 64,0              | 100,0                |
|         | Total         | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Dispone de las Condiciones de Trabajo Adecuadas**

|         |               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No            | 7          | 14,0       | 14,0              | 14,0                 |
|         | Algunas Veces | 20         | 40,0       | 40,0              | 54,0                 |
|         | Sí            | 23         | 46,0       | 46,0              | 100,0                |
|         | Total         | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Interés Administrativo por mejorar condiciones de trabajo**

|         |               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Casi Nunca    | 4          | 8,0        | 8,0               | 8,0                  |
|         | Algunas Veces | 12         | 24,0       | 24,0              | 32,0                 |
|         | Casi Siempre  | 13         | 26,0       | 26,0              | 58,0                 |
|         | Sí            | 21         | 42,0       | 42,0              | 100,0                |
|         | Total         | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Satisfacción-Salario**

|         |                        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy Insatisfecho       | 32         | 64,0       | 64,0              | 64,0                 |
|         | Insatisfecho           | 12         | 24,0       | 24,0              | 88,0                 |
|         | Más o Menos Satisfecho | 6          | 12,0       | 12,0              | 100,0                |
|         | Total                  | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

Satisfacción-Función que Realizo

|         |                        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy Insatisfecho       | 1          | 2,0        | 2,0               | 2,0                  |
|         | Insatisfecho           | 1          | 2,0        | 2,0               | 4,0                  |
|         | Más o Menos Satisfecho | 25         | 50,0       | 50,0              | 54,0                 |
|         | Satisfecho             | 22         | 44,0       | 44,0              | 98,0                 |
|         | Muy Satisfecho         | 1          | 2,0        | 2,0               | 100,0                |
|         | Total                  | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

Satisfacción-Posibilidades de Capacitación y Ascenso

|         |                        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy Insatisfecho       | 2          | 4,0        | 4,0               | 4,0                  |
|         | Insatisfecho           | 4          | 8,0        | 8,0               | 12,0                 |
|         | Más o Menos Satisfecho | 20         | 40,0       | 40,0              | 52,0                 |
|         | Satisfecho             | 16         | 32,0       | 32,0              | 84,0                 |
|         | Muy Satisfecho         | 8          | 16,0       | 16,0              | 100,0                |
|         | Total                  | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

Satisfacción-Evaluación del Desempeño

|         |                        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy Insatisfecho       | 1          | 2,0        | 2,0               | 2,0                  |
|         | Insatisfecho           | 7          | 14,0       | 14,0              | 16,0                 |
|         | Más o Menos Satisfecho | 24         | 48,0       | 48,0              | 64,0                 |
|         | Satisfecho             | 15         | 30,0       | 30,0              | 94,0                 |
|         | Muy Satisfecho         | 3          | 6,0        | 6,0               | 100,0                |
|         | Total                  | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

Satisfacción-Posibilidades de Participar en las decisiones

|         |                        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy Insatisfecho       | 4          | 8,0        | 8,0               | 8,0                  |
|         | Insatisfecho           | 14         | 28,0       | 28,0              | 36,0                 |
|         | Más o Menos Satisfecho | 17         | 34,0       | 34,0              | 70,0                 |
|         | Satisfecho             | 12         | 24,0       | 24,0              | 94,0                 |
|         | Muy Satisfecho         | 3          | 6,0        | 6,0               | 100,0                |
|         | Total                  | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

Satisfacción-Participación en la definición de los objetivos del trabajo a realizar

|         |                        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy Insatisfecho       | 4          | 8,0        | 8,0               | 8,0                  |
|         | Insatisfecho           | 9          | 18,0       | 18,0              | 26,0                 |
|         | Más o Menos Satisfecho | 18         | 36,0       | 36,0              | 62,0                 |
|         | Satisfecho             | 17         | 34,0       | 34,0              | 96,0                 |
|         | Muy Satisfecho         | 2          | 4,0        | 4,0               | 100,0                |
|         | Total                  | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

Satisfacción-Sistema de Estimulación Moral

|         |                        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy Insatisfecho       | 12         | 24,0       | 24,0              | 24,0                 |
|         | Insatisfecho           | 9          | 18,0       | 18,0              | 42,0                 |
|         | Más o Menos Satisfecho | 16         | 32,0       | 32,0              | 74,0                 |
|         | Satisfecho             | 8          | 16,0       | 16,0              | 90,0                 |
|         | Muy Satisfecho         | 5          | 10,0       | 10,0              | 100,0                |
|         | Total                  | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

Satisfacción-Sistema de Estimulación Material

|         |                        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy Insatisfecho       | 18         | 36,0       | 36,0              | 36,0                 |
|         | Insatisfecho           | 17         | 34,0       | 34,0              | 70,0                 |
|         | Más o Menos Satisfecho | 10         | 20,0       | 20,0              | 90,0                 |
|         | Satisfecho             | 4          | 8,0        | 8,0               | 98,0                 |
|         | Muy Satisfecho         | 1          | 2,0        | 2,0               | 100,0                |
|         | Total                  | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

Satisfacción-Método de Dirección de los Jefes

|         |                        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy Insatisfecho       | 3          | 6,0        | 6,0               | 6,0                  |
|         | Insatisfecho           | 4          | 8,0        | 8,0               | 14,0                 |
|         | Más o Menos Satisfecho | 21         | 42,0       | 42,0              | 56,0                 |
|         | Satisfecho             | 15         | 30,0       | 30,0              | 86,0                 |
|         | Muy Satisfecho         | 7          | 14,0       | 14,0              | 100,0                |
|         | Total                  | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

Satisfacción-Condiciones de Trabajo

|         |                        | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Muy Insatisfecho       | 1          | 2,0        | 2,0               | 2,0                  |
|         | Insatisfecho           | 4          | 8,0        | 8,0               | 10,0                 |
|         | Más o Menos Satisfecho | 16         | 32,0       | 32,0              | 42,0                 |
|         | Satisfecho             | 19         | 38,0       | 38,0              | 80,0                 |
|         | Muy Satisfecho         | 10         | 20,0       | 20,0              | 100,0                |
|         | Total                  | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: García, C. M. (2013).

### Anexo Nro.3.30: Componentes Principales

#### Motivación. KMO y prueba de Bartlett

|  |         |
|--|---------|
| Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. | ,814    |
| Prueba de esfericidad de Chi-cuadrado Bartlett       | 153,172 |
| gl   | 45      |
| Sig.   | ,000    |

#### Varianza total explicada

| Componente | Autovalores iniciales |                  |             | Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción |                  |             | Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación |                  |             |
|------------|-----------------------|------------------|-------------|--|------------------|-------------|---|------------------|-------------|
|            | Total                 | % de la varianza | % acumulado | Total  | % de la varianza | % acumulado | Total   | % de la varianza | % acumulado |
| 1          | 4,024                 | 40,238           | 40,238      | 4,024  | 40,238           | 40,238      | 2,286   | 22,865           | 22,865      |
| 2          | 1,166                 | 11,663           | 51,902      | 1,166  | 11,663           | 51,902      | 1,854   | 18,537           | 41,401      |
| 3          | 1,105                 | 11,055           | 62,956      | 1,105  | 11,055           | 62,956      | 1,782   | 17,818           | 59,219      |
| 4          | ,837                  | 8,370            | 71,326      | ,837   | 8,370            | 71,326      | 1,211   | 12,107           | 71,326      |
| 5          | ,742                  | 7,423            | 78,749      |  |                  |             |   |                  |             |
| 6          | ,631                  | 6,315            | 85,064      |  |                  |             |   |                  |             |
| 7          | ,529                  | 5,292            | 90,356      |  |                  |             |   |                  |             |
| 8          | ,429                  | 4,292            | 94,648      |  |                  |             |   |                  |             |
| 9          | ,292                  | 2,923            | 97,571      |  |                  |             |   |                  |             |
| 10         | ,243                  | 2,429            | 100,000     |  |                  |             |   |                  |             |

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

#### Comunalidades

|   | Inicial | Extracción |
|---|---------|------------|
| Motivación-Salario  | 1,000   | ,747       |
| Motivación-Función que Realizo  | 1,000   | ,840       |
| Motivación-Posibilidades de Capacitación y Ascenso                                | 1,000   | ,744       |
| Motivación-Evaluación del Desempeño   | 1,000   | ,534       |
| Motivación-Posibilidad de Participar en las decisiones                            | 1,000   | ,827       |
| Motivación-Participación en la definición de los objetivos del trabajo a realizar | 1,000   | ,807       |
| Motivación-Sistema de Estimulación Moral  | 1,000   | ,619       |
| Motivación-Sistema de Estimulación Material                                       | 1,000   | ,729       |
| Motivación-Método de Dirección de los Jefes                                       | 1,000   | ,766       |
| Motivación-Condiciones de Trabajo   | 1,000   | ,519       |

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.  
Matriz de componentes rotados(a)

|   | Componente |      |       |       |
|---|------------|------|-------|-------|
|   | 1          | 2    | 3     | 4     |
| Motivación-Salario  | ,276       | ,686 | -,250 | ,371  |
| Motivación-Función que Realizo  | ,070       | ,020 | ,116  | ,906  |
| Motivación-Posibilidades de Capacitación y Ascenso                                | ,186       | ,138 | ,827  | ,081  |
| Motivación-Evaluación del Desempeño   | ,367       | ,234 | ,584  | ,065  |
| Motivación-Posibilidad de Participar en las decisiones                            | ,887       | ,119 | ,145  | -,063 |
| Motivación-Participación en la definición de los objetivos del trabajo a realizar | ,861       | ,130 | ,181  | ,126  |
| Motivación-Sistema de Estimulación Moral  | ,234       | ,608 | ,435  | -,074 |
| Motivación-Sistema de Estimulación Material                                       | ,100       | ,728 | ,323  | -,292 |
| Motivación-Método de Dirección de los Jefes                                       | ,663       | ,253 | ,477  | ,189  |
| Motivación-Condiciones de Trabajo   | ,053       | ,561 | ,327  | ,308  |

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

La rotación ha convergido en 13 iteraciones.

Satisfacción  
KMO y prueba de Bartlett

|  |                         |         |
|--|-------------------------|---------|
| Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. |                         | ,778    |
| Prueba de esfericidad de Bartlett                    | Chi-cuadrado aproximado | 222,286 |
|  | gl                      | 45      |
|  | Sig.                    | ,000    |

Varianza total explicada

| Componente | Autovalores iniciales |                  |             | Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción |                  |             | Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación |                  |             |
|------------|-----------------------|------------------|-------------|--|------------------|-------------|---|------------------|-------------|
|            | Total                 | % de la varianza | % acumulado | Total  | % de la varianza | % acumulado | Total   | % de la varianza | % acumulado |
| 1          | 4,630                 | 46,300           | 46,300      | 4,630  | 46,300           | 46,300      | 2,858   | 28,585           | 28,585      |
| 2          | 1,327                 | 13,270           | 59,570      | 1,327  | 13,270           | 59,570      | 2,060   | 20,596           | 49,181      |
| 3          | ,957                  | 9,574            | 69,144      | ,957   | 9,574            | 69,144      | 1,497   | 14,967           | 64,148      |
| 4          | ,753                  | 7,528            | 76,672      | ,753   | 7,528            | 76,672      | 1,252   | 12,524           | 76,672      |
| 5          | ,677                  | 6,774            | 83,446      |  |                  |             |   |                  |             |
| 6          | ,567                  | 5,667            | 89,113      |  |                  |             |   |                  |             |
| 7          | ,425                  | 4,251            | 93,364      |  |                  |             |   |                  |             |
| 8          | ,305                  | 3,047            | 96,411      |  |                  |             |   |                  |             |
| 9          | ,197                  | 1,966            | 98,376      |  |                  |             |   |                  |             |
| 10         | ,162                  | 1,624            | 100,000     |  |                  |             |   |                  |             |

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.  
Comunalidades

|   | Inicial | Extracción |
|---|---------|------------|
| Satisfacción-Salario  | 1,000   | ,814       |
| Satisfacción-Función que Realizo  | 1,000   | ,914       |
| Satisfacción-Posibilidades de Capacitación y Ascenso                                | 1,000   | ,792       |
| Satisfacción-Evaluación del Desempeño   | 1,000   | ,583       |
| Satisfacción-Posibilidades de Participar en las decisiones                          | 1,000   | ,788       |
| Satisfacción-Participación en la definición de los objetivos del trabajo a realizar | 1,000   | ,840       |
| Satisfacción-Sistema de Estimulación Moral  | 1,000   | ,724       |
| Satisfacción-Sistema de Estimulación Material                                       | 1,000   | ,615       |
| Satisfacción-Método de Dirección de los Jefes                                       | 1,000   | ,718       |
| Satisfacción-Condiciones de Trabajo   | 1,000   | ,879       |

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.  
Matriz de componentes rotados(a)

|   | Componente |      |       |       |
|---|------------|------|-------|-------|
|   | 1          | 2    | 3     | 4     |
| Satisfacción-Salario  | ,132       | ,000 | ,892  | -,006 |
| Satisfacción-Función que Realizo  | ,206       | ,181 | ,138  | ,906  |
| Satisfacción-Posibilidades de Capacitación y Ascenso                                | ,180       | ,789 | -,009 | ,370  |
| Satisfacción-Evaluación del Desempeño   | ,737       | ,140 | ,101  | ,099  |
| Satisfacción-Posibilidades de Participar en las decisiones                          | ,829       | ,064 | ,148  | ,274  |
| Satisfacción-Participación en la definición de los objetivos del trabajo a realizar | ,877       | ,103 | ,245  | -,030 |
| Satisfacción-Sistema de Estimulación Moral  | ,535       | ,503 | ,365  | ,225  |
| Satisfacción-Sistema de Estimulación Material                                       | ,283       | ,220 | ,653  | ,245  |
| Satisfacción-Método de Dirección de los Jefes                                       | ,626       | ,467 | ,103  | ,313  |
| Satisfacción-Condiciones de Trabajo   | ,094       | ,922 | ,135  | -,037 |

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Fuente: García, C. M. (2013).

### Anexo Nro.3.31: Técnicas aplicadas a los elementos contenidas en la variable Estimulación

Desempeño-Ponen su nombre en el Mural

|            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos    | 50         | 100,0      | 100,0             | 100,0                |
| No válidos |            |            |                   |                      |

Desempeño-Lo presentan en una reunión de área, departamento o asamblea

|         |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí    | 29         | 58,0       | 58,0              | 58,0                 |
|         | No    | 21         | 42,0       | 42,0              | 100,0                |
|         | Total | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

Desempeño-Se le otorgan otros estímulos

|         |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí    | 26         | 52,0       | 52,0              | 52,0                 |
|         | No    | 24         | 48,0       | 48,0              | 100,0                |
|         | Total | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

Desempeño-No se hace nada

|         |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí    | 2          | 4,0        | 4,0               | 4,0                  |
|         | No    | 48         | 96,0       | 96,0              | 100,0                |
|         | Total | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

Evaluación justa del trabajo

|         |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí    | 28         | 56,0       | 56,0              | 56,0                 |
|         | No    | 22         | 44,0       | 44,0              | 100,0                |
|         | Total | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

Otorgamiento justo de premios y reconocimientos

|         |               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No            | 2          | 4,0        | 4,0               | 4,0                  |
|         | Casi Nunca    | 4          | 8,0        | 8,0               | 12,0                 |
|         | Algunas Veces | 18         | 36,0       | 36,0              | 48,0                 |
|         | Casi Siempre  | 12         | 24,0       | 24,0              | 72,0                 |
|         | Sí            | 14         | 28,0       | 28,0              | 100,0                |
|         | Total         | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

Relación Salario-Trabajo que realiza

|         |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sí    | 1          | 2,0        | 2,0               | 2,0                  |
|         | No    | 49         | 98,0       | 98,0              | 100,0                |
|         | Total | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

### Sistema de Estimulación Salarial de la empresa

|         |            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Deficiente | 30         | 60,0       | 60,0              | 60,0                 |
|         | Malo       | 18         | 36,0       | 36,0              | 96,0                 |
|         | Aceptable  | 2          | 4,0        | 4,0               | 100,0                |
|         | Total      | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

### Sistema de Estimulación Moral

|         |               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Algunas Veces | 6          | 12,0       | 12,0              | 12,0                 |
|         | Casi Siempre  | 3          | 6,0        | 6,0               | 18,0                 |
|         | Sí            | 41         | 82,0       | 82,0              | 100,0                |
|         | Total         | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

### Estadísticos

|      |          | Desempeño o-Ponen su nombre en el Mural | Desempeño-Lo presentan en una reunión de área, departamento o asamblea | Desempeño-Se le otorgan otros estímulos | Desempeño -No se hace nada | Evaluación justa del trabajo |
|------|----------|---|--|---|----------------------------|------------------------------|
| N    | Válidos  | 50                                      | 50   | 50                                      | 50                         | 50                           |
|      | Perdidos | 0                                       | 0  | 0                                       | 0                          | 0                            |
| Moda |          | 2                                       | 1  | 1                                       | 2                          | 1                            |

Tabla de contingencia Otorgamiento justo de los premios y reconocimientos \* Sistema de Estimulación Salarial de la empresa

|   |               | Sistema de Estimulación Salarial de la empresa |      |           | Total |
|---|---------------|--|------|-----------|-------|
|   |               | Deficiente                                     | Malo | Aceptable |       |
| Otorgamiento justo de los premios y reconocimientos | No            | 2  | 0    | 0         | 2     |
|   | Casi Nunca    | 2  | 2    | 0         | 4     |
|   | Algunas Veces | 10   | 8    | 0         | 18    |
|   | Casi Siempre  | 6  | 5    | 1         | 12    |
|   | Sí            | 10   | 3    | 1         | 14    |
| Total   |               | 30   | 18   | 2         | 50    |

Fuente: García, C. M. (2013).

**Anexo Nro.3.32: Técnicas aplicadas a los elementos contenidas en la variable Liderazgo**

**Relación con su Jefe Inmediato**

|         |            | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Malas      | 1          | 2,0        | 2,0               | 2,0                  |
|         | Regulares  | 3          | 6,0        | 6,0               | 8,0                  |
|         | Buenas     | 32         | 64,0       | 64,0              | 72,0                 |
|         | Excelentes | 14         | 28,0       | 28,0              | 100,0                |
|         | Total      | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Evaluación justa de su jefe inmediato**

|         |               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No            | 1          | 2,0        | 2,0               | 2,0                  |
|         | Casi Nunca    | 1          | 2,0        | 2,0               | 4,0                  |
|         | Algunas Veces | 16         | 32,0       | 32,0              | 36,0                 |
|         | Casi Siempre  | 19         | 38,0       | 38,0              | 74,0                 |
|         | Sí            | 13         | 26,0       | 26,0              | 100,0                |
|         | Total         | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Comunicación de los resultados de su evaluación y medidas para mejorar su desempeño**

|         |               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Algunas Veces | 10         | 20,0       | 20,0              | 20,0                 |
|         | Casi Siempre  | 17         | 34,0       | 34,0              | 54,0                 |
|         | Sí            | 23         | 46,0       | 46,0              | 100,0                |
|         | Total         | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Confianza en la capacidad de decisión de su jefe inmediato**

|         |               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No            | 4          | 8,0        | 8,0               | 8,0                  |
|         | Algunas Veces | 11         | 22,0       | 22,0              | 30,0                 |
|         | Casi Siempre  | 14         | 28,0       | 28,0              | 58,0                 |
|         | Sí            | 21         | 42,0       | 42,0              | 100,0                |
|         | Total         | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Estilo de Liderazgo**

|         |                    | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Impone su criterio | 19         | 38,0       | 38,0              | 38,0                 |
|         | Es Liberal         | 5          | 10,0       | 10,0              | 48,0                 |
|         | Somete a discusión | 26         | 52,0       | 52,0              | 100,0                |
|         | Total              | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

### Correlaciones

|   |                        | Estilo de Liderazgo | Comunicación entre Jefes y Subordinados |
|---|------------------------|---------------------|---|
| Estilo de Liderazgo                     | Correlación de Pearson | 1                   | ,234                                    |
|   | Sig. (bilateral)       |                     | ,101                                    |
| Comunicación entre Jefes y Subordinados | N                      | 50                  | 50                                      |
|   | Correlación de Pearson | ,234                | 1                                       |
|   | Sig. (bilateral)       | ,101                |   |
|   |                        | N                   | 50                                      |

Tabla de contingencia Su jefe antes de tomar una decisión \* Comunicación entre Jefes y Subordinados

| Recuento            |                    | Comunicación Jefes y Subordinados |    | Total |
|---------------------|--------------------|-----------------------------------|----|-------|
|                     |                    | Algunas Veces                     | Sí |       |
| Estilo de Liderazgo | Impone su criterio | 12                                | 7  | 19    |
|                     | Es Liberal         | 3                                 | 2  | 5     |
|                     | Somete a discusión | 10                                | 16 | 26    |
| Total               |                    | 25                                | 25 | 50    |

**Fuente:** García, C. M. (2013).

### **Anexo Nro.3.33: Técnicas aplicadas a los elementos contenidas en la variable Comunicación**

#### Comunicación entre Jefes y Subordinados

|         |               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Algunas Veces | 25         | 50,0       | 50,0              | 50,0                 |
|         | Sí            | 25         | 50,0       | 50,0              | 100,0                |
|         | Total         | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

#### Se recibe a tiempo la información sobre lo que afecta

|         |               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No            | 1          | 2,0        | 2,0               | 2,0                  |
|         | Algunas Veces | 36         | 72,0       | 72,0              | 74,0                 |
|         | Sí            | 13         | 26,0       | 26,0              | 100,0                |
|         | Total         | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

#### Motivación para que dé sus criterios y opiniones

|         |               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | No            | 2          | 4,0        | 4,0               | 4,0                  |
|         | Casi Nunca    | 11         | 22,0       | 22,0              | 26,0                 |
|         | Algunas Veces | 17         | 34,0       | 34,0              | 60,0                 |
|         | Casi Siempre  | 8          | 16,0       | 16,0              | 76,0                 |
|         | Sí            | 12         | 24,0       | 24,0              | 100,0                |
|         | Total         | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

Valoración de la información recibida

|       |                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válid | Es escasa y confusa | 4          | 8,0        | 8,0               | 8,0                  |
| os    | Es poco clara       | 15         | 30,0       | 30,0              | 38,0                 |
|       | Es suficiente       | 28         | 56,0       | 56,0              | 94,0                 |
|       | Es rica y abundante | 3          | 6,0        | 6,0               | 100,0                |
|       | Total               | 50         | 100,0      | 100,0             |                      |

Correlaciones

|   |   | Comunicación entre Jefes y Subordinados | Se recibe a tiempo la información sobre lo que afecta |
|---|---|---|---|
| Comunicación entre Jefes y Subordinados               | Correlación de Pearson<br>Sig. (bilateral)<br>N | 1<br>50                                 | ,424(**)<br>,002<br>50                                |
| Se recibe a tiempo la información sobre lo que afecta | Correlación de Pearson<br>Sig. (bilateral)<br>N | ,424(**)<br>,002<br>50                  | 1<br>50   |

Fuente: García, C. M. (2013).

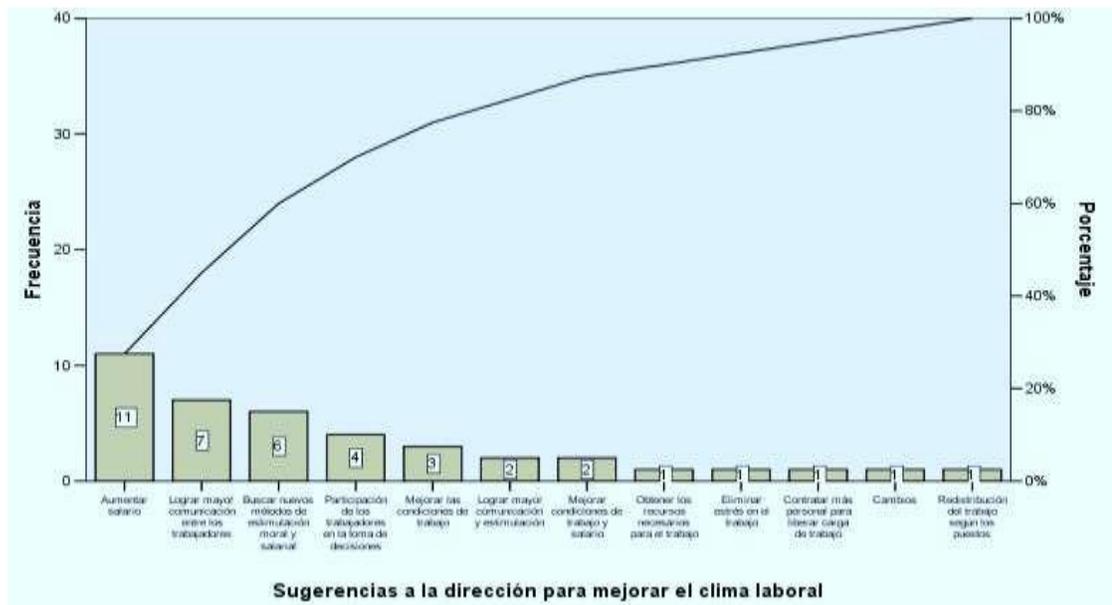
**Anexo Nro.3.34: Índice de Fidelización del Cliente, MAPRINTER**

Se cambiaría a otra empresa con iguales condiciones profesionales y salariales No

|  |                        | Recomendaría a otras personas trabajar en la empresa |         |          |         |          |         |
|--|------------------------|--|---------|----------|---------|----------|---------|
|  |                        | No   |         | Tal Vez  |         | Sí       |         |
|  |                        | Recuento   | % tabla | Recuento | % tabla | Recuento | % tabla |
| Nivel de Satisfacción por trabajar en la empresa | Muy Insatisfecho       | 1  | 2,0%    | 1        | 2,0%    | 1        | 2,0%    |
|  | Insatisfecho           | 6  | 12,0%   | 7        | 14,0%   | 1        | 2,0%    |
|  | Más o Menos Satisfecho | 3  | 6,0%    | 11       | 22,0%   | 10       | 20,0%   |
|  | Satisfecho             |  |         | 1        | 2,0%    | 1        | 2,0%    |
|  | Muy Satisfecho         |  |         |          |         |          |         |

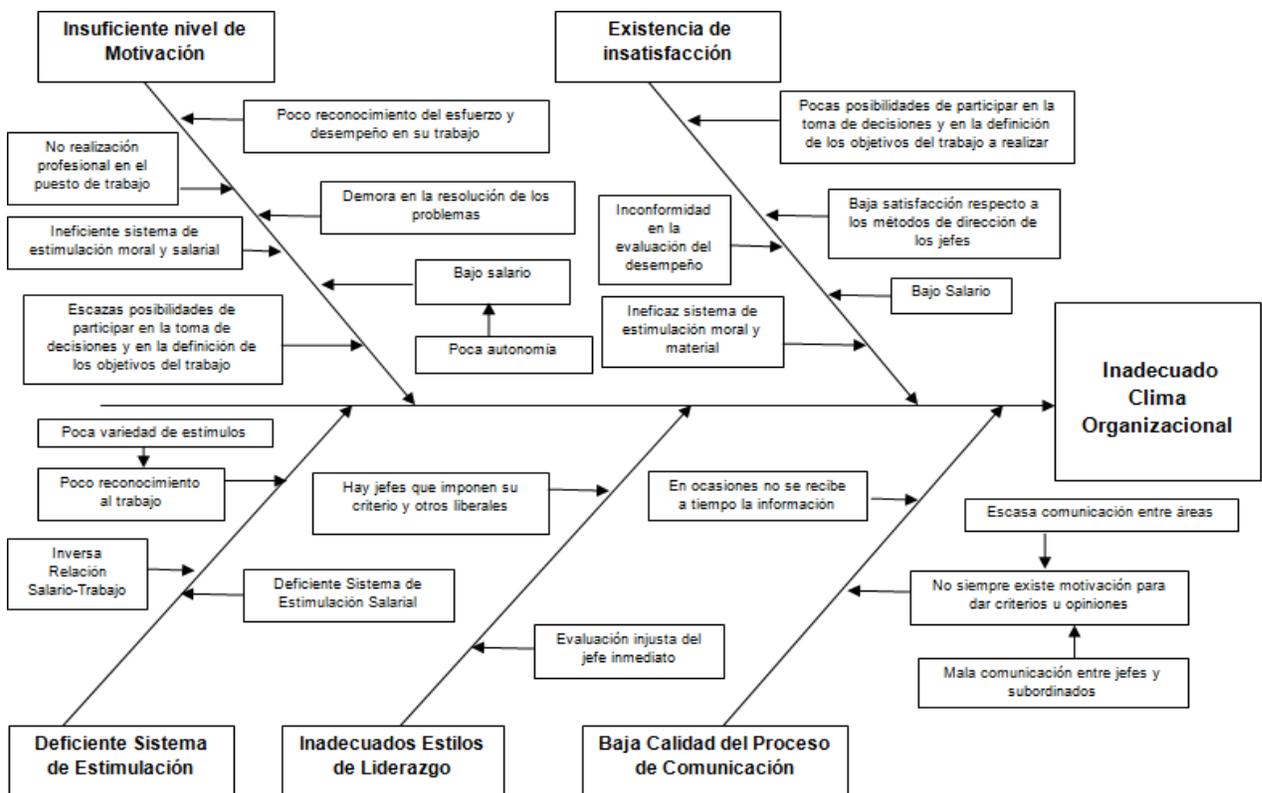
Fuente: García, C. M. (2013).

**Anexo Nro.3.35: Diagrama de Pareto, principales problemas identificados por los empleados en la empresa MAPRINTER**



Fuente: García, C. M. (2013).

**Anexo Nro.3.36: Diagrama de Ishikawa, empresa MAPRINTER**



Fuente: García, C. M. (2013).

**Anexo Nro.3.37: Plan de Acción, empresa MAPRINTER**

| <b>No</b> | <b>Acciones</b>   | <b>Ejecutor</b>                           | <b>Responsable</b>                  | <b>Fecha de Cumplimiento</b> |
|-----------|---|---|-------------------------------------|------------------------------|
| <b>1</b>  | Realizar acciones que contribuyan a mejorar las condiciones de trabajo existentes en la empresa.  | Sección Sindical en y Director de RRHH    | Director General                    | Sistemático                  |
| <b>2</b>  | Brindar soluciones efectivas a los problemas de los trabajadores.   | Especialistas de diferentes áreas         | Jefes de área en y Director General | Permanente                   |
| <b>3</b>  | Establecer un sistema de compensación moral y material, que reconozca al trabajador el esfuerzo y la calidad de su trabajo.                           | Sección Sindical y el Director de RRHH    | Director General                    | Permanente                   |
| <b>4</b>  | Publicar en los medios que están al alcance de la empresa los resultados relevantes obtenidos por los trabajadores.                                   | Sección Sindical                          | Dirección de Recursos Humanos       | Sistemático                  |
| <b>5</b>  | Habilitar espacios donde los trabajadores expresen sus inquietudes a sus superiores.  | Jefe de área                              | Director General                    | Mensual                      |
| <b>6</b>  | Garantizar la transparencia de los procesos que tienen lugar en la empresa mediante el incremento de los flujos de información en todos los sentidos. | Jefe de área y los especialistas en GRRHH | Director General                    | Permanente                   |
| <b>7</b>  | Tomar medidas para detectar y erradicar las principales causas de la fluctuación laboral. Utilizar entrevistas de salida.                             | Director RRHH                             | Director General                    | Permanente                   |
| <b>8</b>  | Crear espacios para celebrar fechas conmemorativas que contribuyan a la motivación del colectivo.   | Sección Sindical                          | Consejo de Dirección                | Permanente                   |
| <b>9</b>  | Realizar mítines donde se dé a conocer a los trabajadores la importancia de su participación en la definición de los objetivos del trabajo.           | Jefes de área                             | Consejo de Dirección                | Trimestral                   |
| <b>10</b> | Organizar equipos para monitorear al menos una vez al año la situación del Clima Laboral en la empresa.   | Especialistas de diferentes áreas         | Director General                    | Anual                        |

Fuente: García, C. M. (2013).