

PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO Y MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

PROCEDURE FOR THE DIAGNOSE AND IMPROVING THE ORGANIZATIONAL CLIMATE

Azucena González Verde^{1,♦}, Alfredo Caridad Jiménez Suárez², Magaly Reyes Roldán³

RESUMEN

Esta investigación se desarrolló en la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Matanzas, debido al incrementado la fluctuación de la fuerza de trabajo, así como existe descontento de los trabajadores por la falta de medios de trabajo y de protección personal, además consideran que no existe equidad entre el trabajo realizado y los beneficios recibidos, por lo que tiene como objetivo proponer un procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional en que se desenvuelve el capital humano. Para su ejecución se emplearon algunas técnicas y métodos como: análisis y síntesis, deducción e inducción, cuestionarios, test, selección de expertos, Método Delphi ponderado, Tormenta de ideas, Diagrama Causa - Efecto, Servqual Modificado, las listas de chequeo para el diagnóstico del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, trabajo en grupo, procesando la información mediante las tablas dinámicas de Excel y el software profesional SPSS 15.0. El análisis de la información teórica y los resultados prácticos permitió arribar a que: algunas variables o dimensiones del clima organizacional en la Empresa son desfavorables, tales como: salario, condiciones laborales, su trabajo y comunicación; siendo el salario la dimensión de mayor insatisfacción. El procedimiento propuesto y su aplicación permite realizar estudios de satisfacción periódicamente, implementar acciones de capacitación dirigidas a mejorar la información interna, las condiciones materiales del puesto de trabajo, facilita una mayor participación de los trabajadores en la toma de decisiones, elaboración y conciliación de los objetivos de la institución, aumento de la calidad y disminución de la fluctuación laboral.

Palabras claves: Motivación, liderazgo, comunicación, cultura organizacional, satisfacción laboral.

ABSTRACT

This research was conducted at the Enterprise Benefit and Gathering Tobacco Matanzas, because the fluctuation of manpower, the same way that exists discontent of workpeople for

¹Profesora Auxiliar. Departamento de Ingeniería Industrial. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Cuba. gonzalez.azucena1962@gmail.com

²Director de Capital Humano. Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Matanzas. Cuba.

³Profesora Asistente. FUM Pedro Betancourt. Matanzas. Cuba. magaly.reyes@umcc.cu

♦Autor para correspondencia: azucena.gonzalez@umcc.cu

the lack of means of work and protective personnel, has increased besides they consider than does not exist equity among realized work and benefit receives, for that is to propose a method for diagnosing and improving the organizational climate in which human capital is developed. For his execution they used some techniques and methods like: analysis and synthesis, deduction and induction, questionnaires, test, selection of experts, Method prudent Delphi, Brainstorming, Cause-Effect Diagram, Modified Servqual, checklists for the diagnosis of Management Integrated System of Human Capital, group work, processing the intervening information Excel's dynamic draw and the professional software SPSS 15,0. The analysis of the theoretical information and practical results that allowed reaching: some variables or dimensions of organizational climate in the enterprise are unfavorable, such as wages, working conditions, work and communication, being the wage dimension greater dissatisfaction. The proposed method and its application allows satisfaction surveys periodically, implement training to improve internal information, the material conditions of the workplace, facilitates greater employee participation in decision making, processing and reconciliation of objectives of the institution, increased quality and reduced labor fluctuation.

Keywords: Motivation, leadership, communication, organizational culture, labor satisfaction.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, esencialmente los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los Recursos Humanos (RH), son: la consideración de los RH como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la Gestión de los RH (GRH) y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional. (Cuesta, 2010)

“La ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicio del siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva de las empresas en el nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos”. (Cuesta, 2006)

La Gestión de Recursos Humanos incluye todas las decisiones y acciones directivas que afectan la naturaleza de las relaciones entre la organización y sus empleados. (Acosta *et al.*, 2002)

El clima organizacional y la motivación son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del componente humano en las organizaciones. (Álvares, 1998)

El clima organizacional lo definen ciertas características muy específicas inherentes al lugar de trabajo, que son apreciadas o percibidas por los miembros de una empresa y que influyen en la conducta y motivación que tengan los individuos dentro de la misma, y que a su vez tendrá repercusiones en el comportamiento laboral.

Por otro lado con el tema de Cultura Organizacional se destaca la tipificación de características propias de las empresas. Se entiende como Cultura Organizacional la forma característica de pensar y hacer las cosas en una organización, producto de las interacciones del pasado y presente para adaptarse a circunstancias del entorno y a tensiones internas. Interviene una acción colectiva, un lapso de tiempo en el que se han desarrollado acciones, políticas o decisiones; así como un gradual establecimiento de procedimientos formales e informales. (Schein, 1988)

La cultura se expresa en un nivel observable a través de la imagen externa y los procedimientos de la empresa y en un nivel implícito a nivel de las creencias y valores empresariales (Schein, 1988). La expresión de la cultura se da fundamentalmente en el comportamiento de las personas, a través de lo que se ha denominado Clima Organizacional, definida entonces como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por

los miembros de la organización y que influyen sobre su conducta. Es el patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado.

El estímulo no es un apoyo blando y dulce. Es una intervención auténtica en la vida de alguien. El mismo, en un equipo, debe fluir en cuatro direcciones: hacia arriba, hacia abajo, a lo ancho y hacia adentro. (Schein, 1988)

En relación con esta última dirección (hacia adentro) es donde se revela la importancia de la motivación. Motivar es dar causa o motivo para algo. El motivo moviliza hacia la acción. Un motivo precipita la acción. Es obvio que se necesita un motivo para hacer cualquier cosa bien.

Las empresas competitivas deben ocuparse entre otras cosas de estudiar su propio clima organizacional; analizar cómo influyen los estilos de liderazgo, los procesos de comunicación y motivación, las políticas de personal, entre otros, en la población laboral y en su proceso de integración con la cultura organizacional; tomando en cuenta que la satisfacción en el trabajo constituye uno de los pilares para asegurar una mayor calidad, productividad y por ende el éxito de las organizaciones.

Esta investigación da respuesta a los requerimientos del Decreto 281 (Consejo de Ministros, 2014) Reglamento para implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, relacionados con el Sistema de Gestión del Capital Humano y Atención al hombre, a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados por el VI Congreso del PCC, fundamentalmente los lineamientos: 15,19, 41, 141, 170,199.

La empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Matanzas y sus establecimientos no han estado exentos de las transformaciones y cambios de la concepción y estrategia relacionada con los recursos humanos, puesto de manifiesto en el Proceso de Capital Humano.

La empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Matanzas ha disminuido sensiblemente en los últimos años los resultados económicos, productivos y de eficiencia, se ha elevado considerablemente la fluctuación laboral, manifestándose insatisfacción en los trabajadores. La dirección de la empresa se ha interesado en la realización de un estudio de clima organizacional, dirigido a la búsqueda de espacios de mejora para el perfeccionamiento de su gestión, ya que no dispone en su accionar de dirección de un procedimiento que le permita el análisis del clima organizacional y a partir de los resultados trazarse metas en función de lograr la necesaria integración entre los intereses individuales y los de la organización, el que a su vez puede servir de referencia para el estudio de la temática por el Ministerio de la Agricultura.

En la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Matanzas no se ha realizado un estudio del clima organizacional, por lo que no se conocen cuáles son las causas que están influyendo en el mismo siendo el problema científico a resolver.

Para lo cual se traza la hipótesis siguiente: ¿Es posible conocer las causas que están influyendo en el clima organizacional en la empresa?

De este modo el objetivo general de esta investigación es proponer y aplicar un procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional en la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Matanzas.

Propuesta de procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional

Para una mejor comprensión del procedimiento propuesto se comienza con una revisión del estado del arte sobre los principales aspectos tratados en la investigación, yendo de lo general a lo particular.

Conceptos de Clima Organizacional

El estímulo y las motivaciones son las dos grandes alas de todo trabajo en equipos. Estimular es excitar, mover con viveza a la realización de algo o acelerar una actividad, operación o función.

El clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. El determina la forma en la que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento y satisfacción en la labor que desempeña.

De acuerdo con (Hall 1996) el clima organizacional “.refleja la interacción entre características personales y organizacionales”.

Por otra parte Forehand y Gilmer citados por Dessler (2008) definen el clima organizacional 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” (Enfoque Estructuralista). Los investigadores citados, además considerando el enfoque subjetivo, definen el clima como “la opinión que el empleado se forma de la organización”.

Para los investigadores Litwin y Stringe citados por Dessler (2008) el clima no es más que “los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”. (Enfoque de Síntesis)

Chiavenato (2011), plantea que el clima organizacional, es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores.

Para la presente investigación, los autores coinciden con la definición propuesta por Dessler (2008), el cual define al clima organizacional como “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura”; por considerar esta muy completa e ilustrativa., además coincide con los autores mencionados anteriormente en cuanto a la definición de clima organizacional, ya que de manera general concretizan su significado dentro de un sistema.

Funciones del Clima Organizacional

Desvinculación, obstaculización, espíritu, intimidación, alejamiento, énfasis en la producción, empuje, consideración, estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, cordialidad, apoyo, normas, conflicto, identidad, conflicto e inconsecuencia, formalización, adecuación de la planeación, selección basada en capacidad y desempeño, tolerancia a los errores.

Los autores consideran que el conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La Cultura y el Clima Organizacional

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional.

La cultura y clima organizacional determinan comportamientos de los empleados en una organización; los cuales determina la productividad de la misma a través de conductas eficientes y eficaces.

Cultura organizacional: interrelación entre la estructura de creencias, valores, costumbres y formas de manifestarlas y trasmitirlas, así como de actuación de las personas integrantes en situaciones concretas, que condicionan la conducta de sus miembros y que van a caracterizar los procesos y comportamientos individuales, grupales y de la organización, además, de su influencia en las funciones directivas y las decisiones a todos los niveles. (Oficina Nacional de Normalización, NC 3000/2007)

Los autores, entienden por cultura organizacional: el patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, esta cultura en parte está determinada por los miembros que componen la organización. Aquí el clima tiene una incidencia directa ya que las percepciones que los miembros tienen de la organización determinan las creencias, mitos, conductas y valores que forman la cultura organizacional.

La estrategia organizacional y la cultura organizacional han de marchar juntas en la empresa. Si a la empresa como al organismo la primera es el cerebro, la segunda es el corazón. Cerebro y alma o corazón, siguiendo con la imagen, significan estrategia y cultura. (Cuesta, 2010)

Motivación

La eficacia y la productividad constituyen factores de gran importancia, ambos factores están condicionados por otro factor muy importante, la motivación, esta es definida por Dessler (2008)

Quesada (2007) como "... el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades".
Motivación: es la disposición del individuo hacia objetivos que impulsan y orientan su actividad (conducta), determinadas por las necesidades a satisfacer. No es un estado sino un proceso. (Cuesta, 2010)

La motivación puede ser positiva: disposición y orientación para conseguir algo que realmente atrae, negativa: disposición y orientación poder evitar algo que desagrade o moleste, extrínseca: orientada a objetivos externos a la persona (salario, alimentos, vestir, otros), intrínseca: orientada a objetivos internos de la persona (responsabilidad, la autoestima, logros, otros).

Si se logra crear dentro de cada organización condiciones que persistan a lo largo de la misma, que establezcan un comportamiento íntegro en las personas y se trazan estrategias que permitan inducir la conducta de todos los trabajadores de forma general hacia la eficacia en una organización, entonces se lograrán resultados satisfactorios.

Las emociones se generan a raíz de los significados, valores, creencias que cada uno atribuimos a una situación, hecho, evento, palabra y se convierten en un proceso de evaluación. Por esta razón, las mismas cambian cuando cambian nuestras creencias de referencia y esto hace que evaluemos las cosas de una manera diferente, según una perspectiva que no es la habitual. (Veri Doldo, 2015)

Estimulación

Los sistemas de compensación laboral son acciones dirigidas a que los empleados alcancen los objetivos de la organización y satisfagan sus necesidades personales, cuyos efectos representan beneficios tanto para los empleados como para la organización, logrando que ambas partes cubran sus expectativas y perciban equidad a través del balance costo-beneficio, que debe ocasionar el desempeño. (Cuesta, 2010)

Comunicación

La comunicación es la "transferencia de información entre dos o más miembros de la entidad, siendo necesaria la existencia de un canal a través del cual se puede establecer el diálogo entre el emisor y el receptor del mensaje". Esta cumple un papel fundamental dentro de la

organización pues tiene como objetivo principal hacer que la información circule dentro de ella y además desde el exterior hacia el interior de la misma y viceversa.

Liderazgo

Existen tantas definiciones de liderazgo como autores hayan abordado el tema, de ahí que es difícil encontrar unanimidad en la conceptualización del liderazgo: "Definiéndolo como la influencia mediante la cual un individuo o grupo de personas pueden lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos organizacionales". (Stoner, 1997).

Fardella (2014), menciona el criterio de Friedman (2003) sobre el Liderazgo total, el cual expresa que es el que permite generar un medio más rápido y ágil para lograr mejores resultados comerciales en la economía globalizada. Se centra en iniciar innovaciones en todos y cada uno de los ámbitos de la vida para así producir mejores resultados en todos ellos. Básicamente, significa ser auténticos, íntegros y creativos para luego enseñarlo a sus seguidores.

En el proceso básico de coaching que se propone, la piedra angular es el diagnóstico. Así como los médicos realizan una valoración detallada al paciente cuando el resultado manifiesto es un "síntoma" y hasta entonces recetan un medicamento; el líder deberá diagnosticar al equipo como un todo, es decir, los procesos de comunicación en el mismo, la claridad de las metas y la estructura de las tareas. Así y solo así, el líder podrá descubrir si el problema es el "síntoma" o hay algo más detrás del desempeño del equipo. (Martínez Gallaga, 2015)

Un líder, cambia de adentro hacia afuera en las esferas del pensamiento (Razón) y sentimiento (Amor). Esto se refleja e irradia en sus actitudes y comportamientos prudentes (Respeto, Honestidad y Responsabilidad), ósea, integridad personal (Libertad, Armonía interior y Sabiduría). Esta competencia, conlleva a la capacidad de influir, motivar e inspirar. (Fardella, 2012)

Toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones se puede definir como una serie de pasos que comienzan con el análisis de la información y culmina con una resolución, una elección entre varias alternativas existentes y verificación de la alternativa que se elige para resolver el problema en cuestión.

El Ejercicio de Pensamiento en la Toma de Decisión debe ser un proceso concienzudo, meritado, utilizando la información brindada por las Tendencias vinculadas a esa decisión. Extrapolando conceptos, busquemos la mayor certidumbre tendencial para una correcta Toma de Decisión, ya sabemos, que como en el Factor Meteorológico, existirá un margen de oscilación, aun así es nuestro deber procurar el mejor pronóstico de clima organizacional probable garantizando el bien colectivo y el desarrollo de la sociedad. (Papadópolo, 2015)

Control

El control consiste en verificar si todo se efectúa de acuerdo a la planificación y organización realizada de todas las actividades relacionadas con sus colaboradores o equipo de trabajo.
Fluctuación Laboral.

La fluctuación laboral es la parte de la movilidad de la fuerza de trabajo que comprende los movimientos no planificados de la misma entre empresas, unidades presupuestadas, organismos e instituciones y en consecuencia es un fenómeno nocivo por cuanto provoca daños económicos que se expresan en el deterioro de la productividad del trabajo, el resquebrajamiento de la disciplina laboral, disminución de la producción, aumento de los costos de adiestramiento y capacitación, entre otras.

La expresión rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización

y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. (Chiavenato, 2011)

La fluctuación o inestabilidad laboral comprende todo tipo de baja o rompimiento de la relación laboral por iniciativa del trabajador, cuyas causas pueden ser de índole laboral o personal. Las primeras abarcan aquellas que se refieren a la interrelación trabajador - organización, en las que esta última tiene alto grado de responsabilidad y puede y debe actuar para su reducción.

METODOLOGÍA

A partir de la necesidad de dar respuesta a la problemática objeto de estudio y en correspondencia con el estado del arte, se analizan los procedimientos utilizados por los autores: Lasa (2009), Martínez (2009), Campos (2011), entre otros; los cuales utilizan herramientas comunes para el diagnóstico, no permitiendo profundizar en los elementos que afectan las diferentes variables del clima y su incidencia en la fluctuación laboral, por lo que se propone un procedimiento que teniendo en cuenta los principios y conceptos expuestos en la investigación, ordena de forma jerárquica y secuencial 3 etapas que permitirán el diagnóstico y mejora del clima organizacional en la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco Matanzas, el cual se puede apreciar en la figura 1. Para facilitar su comprensión y aplicación práctica se hace un desglose o segregación del mismo, que aparece en el tabla 1 con las respectivas técnicas a utilizar en cada momento para su aplicación.

Aplicación del procedimiento propuesto

Etapa I. Preparación del estudio

Fase I. Selección y preparación del equipo de trabajo.

Paso 1.1. Selección de equipo de trabajo

Método de selección de los expertos

Para la selección de los expertos se utiliza el llamado coeficiente de competencia o experticia (Oñate Ramos, 1988) citado por Mesa (2009) determinándose 9 expertos donde todos tienen su coeficiente por encima de 0.80.



Figura 1. Procedimiento propuesto para el diagnóstico y mejora del clima organizacional.

Fuente: elaboración propia.

Paso 1.2. Preparación del equipo de trabajo

La preparación del equipo de trabajo estuvo a cargo del consultor externo, partiendo de la idea de darles a conocer los métodos y técnicas a aplicar en el procedimiento propuesto, donde le proporciona al equipo una panorámica de la consistencia del mismo para el apoyo de la investigación.

Fase 2. Selección del campo de acción

Paso 2.1 Definición de la unidad, o área objeto de investigación

La entidad cuenta con 4 Unidades Empresariales de Base (UEB). El procedimiento propuesto será aplicado en la UEBABT MP-2, ya que en el periodo analizado sus indicadores económicos y productivos presentaron deterioro de forma reiterada, es la de mayor incidencia en los resultados económicos de la empresa y presenta gran movilidad de fuerza de trabajo.

Paso 2.2. Selección de la muestra

Para la selección del tamaño de la muestra en la unidad objeto de estudio se sigue el procedimiento descrito por Rodríguez (1985), donde se trabaja con la tabla 3.2 (letra de código para magnitudes de muestra); a partir de las mismas se localiza el tamaño del lote o partida, siendo 90 la población, (rango 51-90), nivel de inspección II, se toma la letra código E, buscando en la tabla A. 3.1 para planes de muestreo simple para inspección normal y con la letra código seleccionada el tamaño de la muestra será de 13.

Paso 2.3 Comunicación al consejo de dirección y trabajadores del área o unidad del propósito y alcance de la investigación.

Consiste, una vez conocido el propósito de la investigación, líneas de trabajo y muestra seleccionada, comunicarlo al consejo de dirección y trabajadores en general.

Etapa II. Desarrollo de la Investigación

Fase I. Definición de técnicas a utilizar

Se definen las técnicas y herramientas de trabajo para el desarrollo del objeto de estudio.

Fase II. Diagnóstico del campo de acción

Esta fase incluye un diagnóstico estratégico de la entidad, con el apoyo del grupo de trabajo seleccionado en la etapa anterior, reorganizando y actualizando la planeación estratégica en el período 2011-2015.

Paso 2.1 Diagnóstico Estratégico

Metas Estratégicas.

Se trabaja en la definición de las metas estratégicas, conciliando y perfeccionando el trabajo realizado hasta ahora con la política de innovación tecnológica y desarrollo trazada por el Ministerio de la Agricultura.

Los valores compartidos de la empresa objeto de estudio son: responsabilidad, disciplina, colectivismo, fidelidad, dignidad revolucionaria.

Paso 2.2 Diagnóstico interno

El diagnóstico Interno arrojó los resultados siguientes:

Paso 2.2.1 Diagnóstico del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano por las listas de chequeo. (Melo Crespo, 2013)

Evaluación de las premisas

Al realizar la evaluación de las premisas se obtiene un nivel de integración externa de 66,67%. El estado de implementación de estas refiere que la premisa de menor participación en la gestión del capital humano es la del Clima Laboral Satisfactorio, con un 55,56% y la de mayor contribución es la de Competencia de los directivos y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos, con 88,89%. Estos resultados se observan en la figura 2.

Evaluación de los módulos. (Oficina Nacional de Normalización NC 3001/2007; Oficina Nacional de Normalización NC 3002/2007)

Al realizar la evaluación integral de los módulos del SGICH, se obtiene un nivel de integración interna de 60,49%. En su implementación, los módulos de menor participación son las Competencias laborales y la Estimulación moral y material con 44,44% y el de mayor contribución es el de Autocontrol con un 77,78%. Los resultados se observan en las figura 3.

Tabla 1. Segregación del procedimiento propuesto para el diagnóstico y mejora del clima organizacional.

Etapas	Fases	Pasos	Técnicas a utilizar
I Preparación del estudio	1. Selección y preparación del equipo de trabajo.	1.1 Selección de equipo de trabajo	Método selección expertos
		1.2 Preparación del equipo de trabajo	Seminario, talleres
	2. Selección del campo de acción	2.1. Definición del área objeto de investigación.	Trabajo en grupo.
		2.2 Selección de la muestra	Muestreo no probabilístico por conveniencia
	2.3 Comunicación al consejo de dirección y trabajadores del área o unidad del propósito y alcance de la investigación	Trabajo grupal	
II Desarrollo de la investigación	1. Definición de técnicas a utilizar.	1.1 Definición y familiarización con las técnicas a utilizar.	Seminario
		1.2 Reproducir modelos de técnicas a utilizar.	
	2. Diagnóstico del campo de acción	2.1 Diagnóstico Estratégico	Flujo informativo
		2.2 Diagnóstico interno 2.2.1 Diagnóstico del Sistema de Gestión Integral de Capital Humano 2.2.2 Análisis de la fluctuación laboral.	Tecnología para el diagnóstico del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano Flujo informativo
		2.3 Diagnóstico del clima organizacional.	Cuestionario sobre clima organizacional, Test Opinión de toda la organización, Test .A usted que lo motiva, Encuesta diagnóstico de salud organizacional, Cuestionario de satisfacción laboral, Cuestionario trato y relaciones y Servqual Modificado diferencia 6 y 7
	3. Evaluación de los resultados	3.1 Procesamiento de la información	Software Profesional SSPSS 15.0 Tablas dinámicas de Microsoft Excel
		3.2 Análisis de los resultados	Tormenta de ideas ,Causa -efecto Método Delphi ponderado (MDP).
	4. Diseño del plan de acción para la mejora continua	4.1 Listar las deficiencias o factores que están presentes como negativos y que afectan el clima organizacional	Trabajo en grupo
		4.2 Elaborar el plan de acción para la mejora.	Trabajo en grupo
	III Implementación	1. Presentación, Análisis y aprobación en el consejo de dirección de la empresa	1.1 Presentación y análisis de la propuesta del procedimiento al consejo de dirección.
1.2 Aprobación de la propuesta del procedimiento.			Trabajo en grupo
2. Divulgación y aplicación del procedimiento.		2.1 Explicación del objetivo del procedimiento a directivos de la unidad y colectivos laborales.	Trabajo en grupo
		2.2 Aplicación del procedimiento.	
		2.3 Control periódico de los resultados	Revisión de documentos y observación
		2.4 Retroalimentación etapa 2 fases 2,3 y 4	

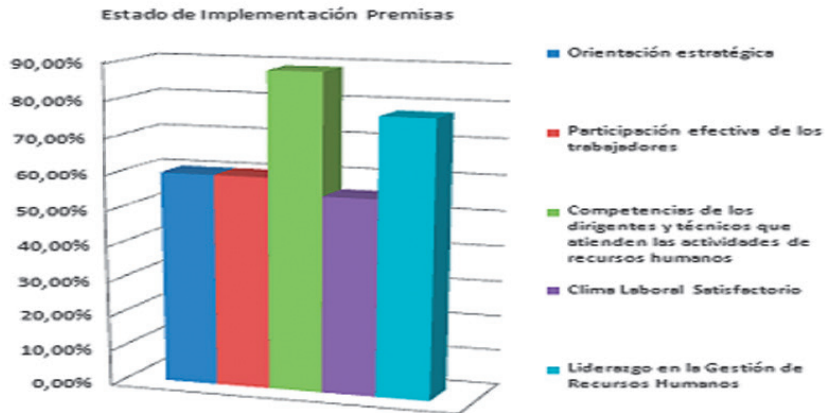


Figura 2. Estado de implementación de las premisas.
Fuente: Tecnología diagnóstico del SGICH. (Melo Crespo, 2013)

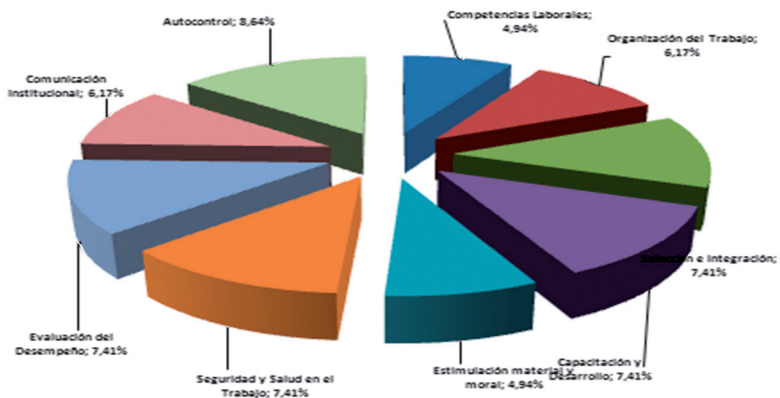


Figura 3. Evaluación de los módulos.
Fuente: Tecnología diagnóstico del SGICH. (Melo Crespo, 2013)

Nivel Estratégico

Con la evaluación de las premisas y los módulos se obtiene un nivel estratégico del SGICH de 63,04% y se puede afirmar que no existe orientación estratégica para su implementación. Los resultados generales de la evaluación de la tecnología se aprecian en la figura 4.

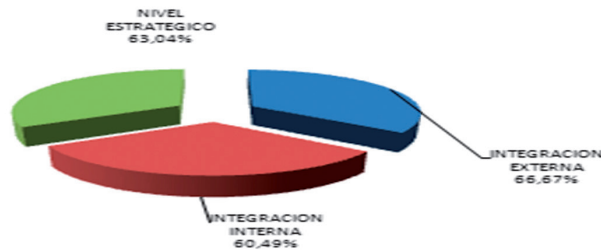


Figura 4. Nivel estratégico.
Fuente: Tecnología diagnóstico del SGICH.
 (Melo Crespo, 2013)

Paso 2.2.2 Análisis de fluctuación laboral.

De la base de datos de capital humano se obtuvo la información relativa a la utilización de la fuerza de trabajo. (Tabla 2)

Tabla 2. Utilización de la fuerza de trabajo.

Años	Plantilla aprobada	Plantilla cubierta	Altas	Bajas	Bajas por fluctuación	Índice de fluctuación
2007	876	602	202	240	239	39,70
2008	842	564	164	173	168	29,79
2009	801	555	234	255	225	40,54
2010	776	534	170	144	123	23,03
2011	688	560	118	106	101	18,03
Nov.2012	661	568	81	94	90	15,84
Promedio	774	564	162	169	158	28,01

La plantilla de cargos al inicio del período se encontraba cubierta al 73%, con las altas se logra el 94%, del total de bajas el 93,49% se debe a la fluctuación por diferentes causas, que de no haber ocurrido este movimiento la entidad hubiera terminado con un 93,28% de completamiento de su plantilla. Se observa una disminución cuyo efecto viene aparejado a los procesos de reordenamiento laboral pero sigue latente el fenómeno, de ahí la importancia de su análisis.

Paso 2.3. Diagnóstico del clima organizacional

El diagnóstico del clima organizacional se realiza a través de diferentes técnicas y herramientas de trabajo que permiten hacer valoraciones respecto al comportamiento actual de la organización, las cuales se pueden apreciar en el tabla 1 y a continuación se muestra el resultado de la aplicación de algunas de ellas.

Se aplicaron los cuestionarios y test al 14,44 % de los trabajadores de la UEB.

Cuestionario de clima organizacional.

Cuenta con 19 preguntas las cuales fueron evaluadas según la escala que aparece en la tabla 3.

Tabla 3. Escala de evaluación del cuestionario de clima organizacional.

1	2	3	4	5	6	7
Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Promedio	Muchas veces	Casi siempre	Siempre

Sólo el 62% de los trabajadores se sienten satisfechos o complacidos con el clima existente. Ello supone que existen brechas en el accionar de la dirección que limitan la independencia, libertad, estímulo, consideración, apertura, facultad y respeto de los trabajadores en y hacia la organización, lo que repercute de forma negativa en los resultados.

La fiabilidad del instrumento se comprueba a través del Software profesional SPSS 15, asegura que el proceso de medida de la encuesta aplicada esté libre de errores aleatorios, que se ejecute de forma consistente, obteniéndose un Alfa de Cronbach's de 0,8928 comprobando la fiabilidad y el coeficiente de correlación arrojó un valor de 0.981, considerado bueno, relaciona la dependencia entre los ítems de la encuesta y la pregunta de control. (Tabla 4).

Tabla 4. Resultados de la aplicación del Alfa de Cronbach's.

Model Summary					Reliability Coefficients	
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	N of Cases =	N of Items =
1	,981 ^a	,962	,887	,5254	13,0	19
					Alpha =	,8928

Fuente: salida del Software profesional SPSS 15.

Test opinión de toda la organización, cuestionario trato y relaciones, cuestionario de satisfacción laboral y diagnóstico de salud organizacional:

Donde existe coincidencia con los resultados alcanzados en el cuestionario anterior.

Test: ¿A usted qué lo motiva?:

Agrupando las preguntas hacia los diferentes enfoques, se resume lo siguiente: el 92 % demuestran tendencia hacia la realización personal; el 68% se orientan hacia la afiliación y el 69% se orientan hacia el poder.

Diferencia 6 y 7 del Servqual modificado (Valls 2006).

Los resultados de la diferencia 6 del Servqual modificado se muestran en la tabla 5 donde se puede apreciar que existe insatisfacción con un total de -0,109 en los trabajadores al resultar sus percepciones inferiores a sus expectativas, o sea, esperan más de lo que reciben. Las dimensiones más afectadas son en ese orden: salario, condiciones laborales, su trabajo y

comunicación; siendo el salario la dimensión de mayor insatisfacción, lo que puede ser el efecto del diseño de sistemas de remuneración y otros factores organizativos, además de los cambios que están sucediendo en el país y en la tabla 6 se observa los de la diferencia 7, donde de modo general los directivos no conocen o subvaloran las necesidades y expectativas de los trabajadores para un total de -0,05, siendo subvaloradas las dimensiones salario, condiciones laborales, su trabajo y comunicación. Se sobrevaloran trato y relaciones, participación en toma de decisiones y liderazgo.

Tabla 5. Resultados de la Diferencia 6 para los trabajadores.

Dimensiones	Valores
Su Trabajo	- 0,04
Condiciones Laborales	- 0,31
Salario	- 1,08
Trato y Relaciones	0,03
Participación en Toma de Decisiones	0
Comunicación	- 0,02
Liderazgo	0,04
Total	- 0,109

Tabla 6. Resultados de la Diferencia 7 para los directivos.

Dimensiones	Valores
Su Trabajo.	- 0,09
Condiciones Laborales	- 0,10
Salario	- 0,33
Trato y Relaciones	0,10
Participación en Toma de Decisiones	0,06
Comunicación	- 0,04
Liderazgo	0,06
Total	- 0,05

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A partir de los resultados obtenidos se realiza una tormenta de ideas: Con los resultados de las técnicas aplicadas se realizó un análisis para determinar las principales deficiencias encontradas, las cuales fueron:

Salario: la remuneración y el reconocimiento no se corresponde con el esfuerzo realizado, su salario no le permite satisfacer las necesidades personales y familiares, los indicadores del sistema de estimulación son muy rígidos, el sistema de pago no estimula suficientemente el incremento de la productividad del trabajo.

Condiciones laborales: deficiente mantenimiento y reparación de las instalaciones, el puesto de trabajo no posee las condiciones necesarias para realizar el trabajo, no se dispone de los medios de protección individual (MPI) necesarios, la ropa y calzado a tiempo para realizar el trabajo, el ritmo de trabajo es normal pero con reservas de trabajo vivo.

Su trabajo: no me siento satisfecho con la labor que realizo, no me siento satisfecho por las oportunidades de formación, no me siento muy comprometido con la labor que realizo, no recibir reconocimientos morales.

Comunicación: no está reglamentada e implementada la política de comunicación, se recibe poca información sobre los resultados obtenidos, no se analiza el cumplimiento de los objetivos de trabajo y calidad de los resultados en los colectivos productivos.

Participación en la toma decisiones: no hay una participación activa de los trabajadores en la planificación del trabajo y en la toma de decisiones, no se tienen en cuenta las opiniones del grupo por el jefe para tomar decisiones, la dirección no anima a los trabajadores a tomar decisiones cuando es necesario, poca participación en la elaboración de los objetivos de trabajo.

Liderazgo: el apoyo y la actitud de mi jefe no hace que me sienta tan exaltado por mí trabajo, no se discute con regularidad las opiniones de trabajo con el jefe, se trabaja relativamente poco en equipo.

Trato y relaciones: casi nunca se realiza el desempeño destacado en el colectivo e individual, no recibo mucho reconocimiento por mi trabajo de parte de mi jefe, al trabajador algunas veces le brindan ayuda cuando presenta problemas en el trabajo.

Diagrama Causa – Efecto

Después de conocer las causas que influyen negativamente en la satisfacción de los clientes internos se conformó el diagrama Causa -Efecto en el cual se identifican las causas listadas por dimensiones según el resultado de la tormenta de ideas. Determinándose la cantidad de expertos y la concordancia entre los ítems.

$$M = \frac{P \times (1 - P) \times K}{I^2} = \frac{0,01 \times (1 - 0,01) \times 6,6564}{0,10^2} = 6,5898 \approx 7 \text{ (Expertos como mínimo)}$$

Donde:

P= 0,01 (Error mínimo que se tolera en el juicio de los expertos)

K= 6,6564 (Para un nivel de confianza del 99 %)

I= 0,1 (Nivel de precisión que se asumió)

De acuerdo a la aplicación de la fórmula para el cálculo de la cantidad de expertos, como mínimo se obtuvo un resultado de 7 expertos, pero se seleccionaron 9, requisito indispensable para la aplicación del Método Delphi. (Cuesta, 2010)

Con los resultados de la matriz de ponderación (Tabla 7), se procede al ordenamiento por los valores de las R_j, infiriéndose que la causa de mayor importancia para los expertos es la referida a “Su salario no le permite satisfacer las necesidades personales y familiares” y la de menor importancia es la que expresa que “Al trabajador algunas veces le brindan ayuda cuando presenta problemas en el trabajo”. Como todos los Coeficiente de concordancia tienen valor mayor o igual que 60%, se puede decir que existe un buen nivel de consenso, es decir, todos los criterios expuestos son válidos.

Se realizó la matriz de ponderación arrojando los resultados siguientes a partir del cálculo de las R_j , para reflejar las causas ordenadas por el nivel de importancia que le otorgaron los expertos, se utilizó el Diagrama Ishikawa Ponderado (Figura 5). Para facilitar su elaboración se trabajó con los expertos con el objetivo de definir las subcausas que infieren en mayor nivel en el clima de la unidad, decidiendo utilizar las primeras 15 que son representativas de las dimensiones más afectadas.

Plan de acciones para la mejora continua.

Para las 25 deficiencias detectadas según las dimensiones más afectadas que se pueden observar en el Ishikawa Ponderado se trazo un plan de 17 acciones con sus responsables, ejecutores, controlador y fechas de cumplimientos.

Tabla 7. Resultados de la matriz de juicio.

	Subcausas																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Rj	17	13	159	25	113	38	126	122	64	136	64	63	105	80	78	168	90	186	160	123	185	173	206	172	224
Orden	2	1	17	3	12	4	15	13	6	16	7	5	11	9	8	19	10	23	18	14	22	21	24	20	25

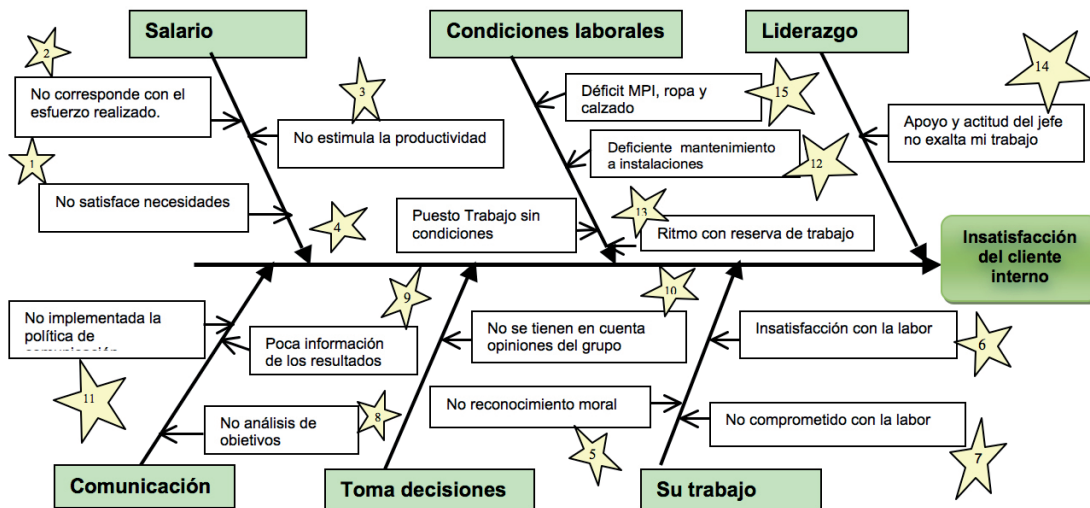


Figura 5. Diagrama Ishikawa Ponderado.

CONCLUSIONES

Aplicando el procedimiento propuesto, con las respectivas técnicas empleadas, permitió realizar un diagnóstico del clima organizacional en la empresa, detectándose las principales brechas existentes en cada una de sus dimensiones, siendo las más afectadas: salario, trabajo y condiciones laborales, entre otras, por lo que se puede inferir que se necesita de un programa de mejoras para satisfacer las necesidades de los trabajadores y de esta manera lograr disminuir la fluctuación laboral e incrementar los niveles de productividad de la misma. A través del diagnóstico estratégico (Externo e Interno) utilizando las listas de chequeo, se puede afirmar que no existe orientación estratégica, por lo que no es posible la implementación del SGICH, hasta tanto no se ejecute el plan de mejora propuesto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACOSTA, Alberto Jorge., FERNÁNDEZ, Nuria., and MOLLÓN, Marta. Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería, Madrid, España, Ed. Prentice Hall, 2002, ISBN 84-205-3333-5, p. 63.

ÁLVAREZ, M. El Liderazgo de la Calidad Total, Ed. Escuela Española, 1998.

CAMPOS MARRERO, Y. Diagnóstico del Clima Organizacional en la Dirección Provincial de la Empresa Pesquera de Matanzas, Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Matanzas, Cuba, UMCC, 2011.

CONSEJO DE MINISTROS. Decreto No. 281. Anotado y concordado. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Gaceta Oficial No.27 Extraordinaria de 30 de mayo 2014, 2014, ISSN 1682-7511.

CUESTA SANTOS, A. Tecnología de gestión de recursos humanos, 2da reimpresión, Ed. Félix Varela, 2006, ISBN 959-02-0324-8.

CUESTA SANTOS, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos, 3ra ed., La Habana, Cuba, Ed. Academia y Félix Valera, 2010, ISBN 978-959-07-1340-8.

CHIAVENATO, I. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México, Ed. McGraw - Hill. Interamericana S.A. de CV. 2007.

CHIAVENATO, I. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. [en línea], 2011, [consulta: 11-4-2015], ISBN 970-10-6104-7. Disponible en: <DOI 1234567890>; <<http://www.xlibros.com>>

DESSLER, G. Human Resource Management. 11na Edición México, Ed. Pearson Prentice Hall, 2008. <http://www.worldcat.org/title/human-resource-management/oclc/165958296>

FARDELLA, J.S. Dirigir es: Ciencia y Arte. Dirección de Empresas. Ed. Academia Española. 2014, ISBN 978-3-8484-7048-8. p. 39.

FARDELLA, J. Raíces y Faros de Luz del Líder, 1ra Edición, Curicó-Chile., Ed. Servicios Gráficos PM., 2012, ISBN: 978-956-351-191-8.

LASA SÁNCHEZ, B. Propuesta de procedimiento para el Diagnóstico del Clima Organizacional en la Empresa de Servicio Especializados de Protección Matanzas, Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas. Mención: Gestión de la Producción y los Servicios., Matanzas, Cuba, UMCC, Departamento de Ingeniería Industrial, 2009.

MARTÍNEZ ANEIRO, R. Diagnóstico del Clima Organizacional del Banco de Crédito y Comercio del Municipio de Martí, Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas, Mención Gestión de la Producción y los Servicios, Matanzas, Cuba, UMCC, Facultad Industrial - Economía, 2009.

MARTÍNEZ GALLAGA, J.R. Coaching de equipos de trabajo, [en línea], 2015, [consulta: 25-02-2015], Disponible en: <<http://www.GestioPolis.com/coaching-de-equipos-de-trabajo.htm>>

MELO CRESPO, J. C. Herramienta para aplicar la lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico del sistema de capital humano. Versión 4.0. Ed. GECYT. La Habana, Cuba, GECYT, 2013.

MESA TAPIA, I., and GONZÁLEZ VERDE, A., Propuesta de un procedimiento para el diagnóstico y proyección del Sistema de Formación y Desarrollo por competencias de los educadores de la Escuela de Formación Integral de Matanzas., Tesis en opción al título de máster en Administración de Empresas, Matanzas, Cuba, 2009.

OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN. NC 3000: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario. Ciudad de La Habana, Cuba, 2007. pp. 6, 7, 9, 15, 27

OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN. NC 3001:2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos. Ciudad de La Habana, Cuba, 2007. pp. 8 y 13.

OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN. NC 3002: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación Ciudad de La Habana, Cuba, 2007. pp. 6, 10, 24 y 33-35.

PAPADÓPOLO, A. M. Concepto de tendencia en la toma de decisiones, [en línea], 2015, [consulta: 03-02-2015], Disponible en: <http://www.GestioPolis.com/concepto-de-tendencia-en-la-toma-de-decisiones_GestioPolis.htm>

QUESADA, L. A. El poder de la motivación, [en línea], 2007, p. 1 [consulta: 8-4-2015], Disponible en: <<http://www.arearh.com/rrhh/podermotivacion.htm>>

RODRÍGUEZ, Armando, Control de la Calidad, Cuba, Ed. Pueblo y Educación, 1985, pp. 102, 204.

SCHEIN, E. H. La cultura empresarial y el liderazgo, Barcelona, España, Ed. Plaza & Janes, 1988.

STONER, J. Administración, 6ta ed. formato digital, Madrid. España, Ed. McGraw - Hill, 1997.

VALLS FIGUEROA, W. Procedimientos para la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad en destinos turísticos de sol y playa. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Matanzas. Cuba, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", 2006.

VERI DOLDO, V. Emociones y competencias emocionales, [en línea], 2015, [consulta: 10-03-2015], Disponible en: <http://www.GestioPolis.com.emociones-y-competencias-emocionales_GestioPolis.htm>

