

Estudio sobre el clima organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Guantánamo

Study on the organizational climate in the Faculty of Economic and Business Sciences of the Universidad de Guantánamo

MSc. Eilirsy Boloy-Gracial^I, eilirsybg@cug.co.cu; Dra. C. Marianela Bermejo-Salmón^{II}, marianela@uo.edu.cu; MSc. Yudirka Matos-Sánchez^I, yudirka@cug.co.cu

^IUniversidad de Guantánamo, Guantánamo, Cuba; ^{II}Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba

Resumen

Los estudios del clima organizacional constituyen una herramienta eficaz para analizar las necesidades y expectativas de los trabajadores. La presente investigación tiene como objetivo diseñar un procedimiento para la evaluación del clima organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Guantánamo. Los principales resultados obtenidos se enmarcan en la estructuración secuencial y lógica de etapas y pasos para la evaluación del clima organizacional como un instrumento válido en el orden teórico, metodológico y práctico que puede ser utilizado por los directivos en un contexto determinado para alcanzar la motivación y satisfacción del personal y en función de ello un mayor rendimiento laboral. En el tratamiento de los aspectos abordados se utilizaron métodos teóricos y empíricos como el histórico-lógico, análisis y síntesis, inductivo-deductivo, revisión documental, observación, tormenta de ideas entre otros.

Palabras clave: clima organizacional, procedimiento, comportamiento organizacional.

Abstract

The studies of the organizational climate are effective tool to analyze the needs and expectations of the workers. The general goal of this research is to design a procedure for the evaluation of the organizational climate in the Faculty of Economic and Business Sciences of the Universidad de Guantánamo. The main results obtained are in the sequential and logical structuration of the stages and steps to the evaluation of the organizational climate as a valid instrument in the theoretical, methodological and practical order that can be used by managers in a determined context to reach the motivation and satisfaction of the staff and in function of that, a bigger laboral output. In the treatment of the approached spectrs, were used theoretical and empirical methods as the historical-logical, analysis and synthesis, inductive-deductive, documentary review, observation, storm of ideas among others.

Keywords: organizational climate, procedure, organizational behavior.

Introducción

Actualmente, se confiere importancia a los estudios de clima organizacional en el campo de la administración debido a que provee un contexto para estudiar el comportamiento organizacional, “[...] ya que influye tanto en comportamientos individuales como grupales. Estos comportamientos son la rotación de personal, la satisfacción laboral, el desempeño en el trabajo, la seguridad, la satisfacción del cliente, la calidad de servicio y los resultados financieros; es decir, afecta la habilidad de la organización para utilizar sus recursos técnicos y humanos” (Machorro, 2012, p. 30).

Sin embargo, la revisión bibliográfica efectuada revela que en Cuba todavía es insuficiente el nivel de importancia que le otorgan algunos directivos a los estudios del clima organizacional para un adecuado manejo de sus colaboradores y el logro de las metas organizacionales.

Aun cuando en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011, pp. 117-122) se refiere que la educación superior debe incrementar la atención del personal docente y del mejoramiento de las condiciones de trabajo, y a tales efectos, el Ministerio de Educación Superior (2002) regula como uno de los indicadores para la evaluación de carreras universitarias, la existencia de un clima organizacional satisfactorio, no se proponen herramientas para su evaluación.

En el diagnóstico preliminar realizado en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (FCEE) de la Universidad de Guantánamo (UG), con vista a solicitar a la Junta de Acreditación Nacional (JAN) la evaluación externa se detectaron diversos factores que reafirman la necesidad de llevar a cabo un estudio del clima organizacional:

- Existencia de un ambiente de trabajo tenso.
- Condiciones de trabajo inadecuadas.
- Falta de motivación de los trabajadores.
- Deficiente implementación de la estrategia de comunicación y divulgación del área.
- Deficiente implementación del plan de atención y estimulación a los trabajadores.
- Estilos de liderazgo inadecuados.

- Deficiente participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
- Alto nivel de rotación de la fuerza de trabajo, con énfasis en cargos de dirección.

En la búsqueda de solución a las insuficiencias identificadas el objetivo del presente trabajo consiste en diseñar un procedimiento para la evaluación del clima organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Guantánamo.

Fundamentación teórica

Clima organizacional, definiciones e importancia

A lo largo de la historia de la administración, el crecimiento acelerado de las organizaciones y las exigencias provenientes de un entorno cada vez más cambiante fueron marcando serias transformaciones en el comportamiento individual, grupal y organizacional. Estas transformaciones obligaron a la gerencia a prepararse para comprender las causas y naturaleza de una serie de fenómenos que tenían una manifestación más evidente en el recurso más importante de una organización: el hombre. De esta forma, se establecieron bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

Numerosos son los autores que dispusieron sus conocimientos para estudiar un fenómeno al que algunos denominaron clima laboral (Palma, 2004; Oficina Nacional de Normalización, 2007) y que hoy ampliamente se conoce como clima organizacional (Álvarez, 1995; Robbins, 1999; Goncalves, 2000; Chiavenato, 2000; García, 2009; Méndez, 2006).

Dessler (2005) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En función de esta falta de consenso, ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema. El primero de ellos es el *enfoque estructuralista*. En este se distinguen dos investigadores: Forehand y Gilmer quienes definen el clima organizacional como “[...] el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman” (Dessler, 2005, p. 7).

El segundo enfoque es el *subjetivo*, representado por Halpin y Crofts quienes definieron el clima organizacional como “[...] la opinión que el empleado se forma de la organización” (Dessler, 2005, p. 7). El tercer enfoque es el de *síntesis*, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo. Los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima organizacional son “[...] 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” (Dessler, 2005, p. 7).

Por un lado, Álvarez (1995) define el clima organizacional 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. Por su parte Robbins (1999) define el entorno o clima organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño.

Goncalves (2000, p. 3) define el clima organizacional como: “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”.

Chiavenato (2000) 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. Mientras que García (2009, p. 46) considera que de:

[...] la percepción y apreciación de los empleados en relación con 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.

En tanto, Palma (2004, citado por Williams 2013) considera que el clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos de trabajo, vinculados al ambiente permite ser un aspecto

diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

Como se puede apreciar, las definiciones consultadas están orientadas, sobre todo, hacia la percepción que tiene el individuo del ambiente laboral en el cual se desempeña y a su repercusión en el comportamiento individual y carecen de ciertos elementos que deben de tenerse en cuenta en el momento de definir el clima organizacional, tales como su repercusión en la satisfacción y eficiencia en el trabajo.

Teniendo en cuenta lo antes expuesto, en las Norma Cubana 3000 (Oficina Nacional de Normalización, 2007) se define el clima laboral como:

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.

Un aporte relevante es el de Méndez (2006, p. 9) cuando señala que:

El clima organizacional es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

En esta definición se incorpora que el clima organizacional es percibido, pero también producido por el individuo, que se expresa por variables y la repercusión que tienen las mismas en su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Por lo antes expuesto, esta investigación considera que una de las definiciones más completas y coherentes con los objetivos propuestos es la ofrecida por Méndez (2006). No obstante, se valora que ambos son partes integrantes y no excluyentes de un todo: la organización. Por lo que el clima organizacional tiene su manifestación más evidente en el ambiente laboral, como el soporte técnico, humano y material que lo sustenta con una connotación provisoria y rectificativa que permita lograr niveles deseados de productividad, eficiencia, eficacia y efectividad en los tres niveles de actuación del personal: individual, grupal y organizacional en un contexto dado.

El clima organizacional es un elemento básico para obtener buenos resultados en la empresa. El desarrollo de estudios que permitan ubicar cuáles son los puntos críticos que afectan al personal, se convierte en una acción clave para que sus empleados tengan logros en sus objetivos.

Un buen o mal clima organizacional tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo respectivamente. Entre las consecuencias positivas pueden encontrarse: logros, afiliación, poder, productividad, satisfacción, adaptación, innovación, mientras que como consecuencias negativas se pueden manifestar: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad y otros.

Características del clima organizacional

Existen una serie de características del clima organizacional que son importantes conocer para poder realizar correctamente su diagnóstico. Rodríguez (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- El clima organizacional es permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.
- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir, sus empleados pueden estar insatisfechos.

El clima organizacional es un elemento clave en el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores; por tal razón, la empresa e instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional. Los estudios permiten conocer cómo son percibidas las organizaciones por sus públicos internos, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal, qué problema de comunicación

confrontan las diferentes relaciones que se establecen entre el personal y sus jefes. Una medición de este tipo comprende solo una fase cuantitativa, pero, eventualmente, puede requerir de una etapa cualitativa para profundizar los objetivos de la investigación. Resulta significativo conocer cuáles son las variables inherentes al clima organizacional.

Variables del clima organizacional

Muchos autores (Likert, 1967; Litwin y Stringer, 1980; León, 2011; Rodríguez, 2013) han definido, de acuerdo con estudios realizados, diferentes variables o dimensiones que componen el clima organizacional. Sin embargo, todos concuerdan en que esas variables o dimensiones del clima organizacional lo constituyen las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un análisis de clima organizacional es conveniente conocer las diversas variables o dimensiones que han sido investigadas por diversos especialistas.

Por otro lado, Likert (1967) planteaba ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas motivacionales, los procesos de comunicación, de influencia, de toma de decisiones, de planificación, de control y los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

Sin embargo, Litwin y Stringer (1980) consideran nueve dimensiones: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad. Mientras que León (2011) analiza las dimensiones siguientes: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Además, Rodríguez (2013) considera cinco dimensiones: motivación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y espacio físico.

Todo esto evidencia una considerable diversidad de criterios al evaluar el clima organizacional, pues son disímiles las variables o dimensiones que permiten medirlo en dependencia de las características y de los objetivos que persigue la organización. Cada cual las adecua de acuerdo con las particularidades de la organización.

Las variables o dimensiones de análisis deberán ser fijadas en dependencia del estudio preliminar realizado a partir del criterio de los expertos y aprobadas por la máxima dirección después de ser discutidas las intenciones de la investigación en proceso. Por lo antes expuesto, esta investigación considera que las variables más influyentes en el clima organizacional son: liderazgo, motivación, comunicación, trabajo en equipo y reciprocidad.

Instrumentos de diferentes autores sobre el tratamiento al clima organizacional

La revisión bibliográfica efectuada permitió relacionar algunos autores internacionales y nacionales que brindan sus aportes a los estudios de clima organizacional. En tal sentido, Machorro (2012) propone un instrumento de 21 ítems para evaluar el clima organizacional; en un análisis factorial confirmatorio se obtuvieron cinco dimensiones del clima organizacional (trabajo en equipo, liderazgo, orientación a resultados, retroalimentación y motivación). Gómez (2004) propone un instrumento para medir clima organizacional en empresas colombianas. Está conformado por 40 ítems que evalúan el clima a través de seis dimensiones: claridad organizacional, sistema de recompensas e incentivos, toma de decisiones/autonomía, liderazgo, interacción social y apertura organizacional.

Sin embargo, Reinoso y Araneda (2009) proponen un modelo para la evaluación del clima organizacional que estima los niveles de percepciones y de expectativas, para construir un indicador de clima organizacional a partir de las brechas entre ambos. Consideran como dimensiones: autonomía, estructura, aspectos físicos, recompensa, consideración, calidez y apoyo.

Según el Ministerio de Salud Pública de Perú (2009) la evaluación del clima organizacional se puede realizar siguiendo las siguientes fases: fase de alineamiento, fase de sensibilización, fase de medición, fase de análisis y entrega de los resultados y la fase de acciones de mejora.

Un aporte importante a este tema fue el realizado por Segredo (2009) al proponer un instrumento para el estudio del clima organizacional en las instituciones de salud donde analiza las siguientes dimensiones: comunicación, participación, motivación, reciprocidad y liderazgo. Además, Bello (2007) diseñó un procedimiento que consta de una secuencia de pasos tal como sigue: creación del grupo de expertos, trabajo con el grupo de expertos, elaboración de los instrumentos para el diagnóstico del clima organizacional, determinación de la muestra por niveles, aplicación y procesamiento de los resultados y valoración de los resultados.

Aunque diversos son los enfoques aportados para la evaluación del clima organizacional, se debe señalar que:

- Es escasa la literatura que aborda experiencias sobre los estudios de clima organizacional en Cuba.

- En la mayoría de los casos analizados a nivel internacional y nacional no se tiene en cuenta los estudios de clima organizacional como un proceso de mejora continua.
- No delimitan la forma estructurada en que se deben llevar a cabo estos estudios para solucionar problemas detectados y la consecuente mejora continua de este indicador.

Se distingue que las percepciones consultadas evidencian la necesidad de continuar perfeccionando la base teórico-metodológica sobre las cuales se evalúa el clima organizacional, integrando la consecuente elaboración de acciones de mejora continua, su implementación, control y medición del impacto, de forma secuencial, coherente y precisa que permita tener una idea integral del proceso, que puede ser estructurada en la propuesta de un procedimiento, tal y como se expone a continuación.

Métodos utilizados

En el desarrollo de la investigación se utilizaron un conjunto de métodos y técnicas del nivel teórico y empírico tales como:

- Histórico-lógico: para establecer la cronología y caracterización de la evolución de los estudios sobre el clima organizacional.
- Analítico-sintético: permite resumir luego de la revisión y análisis bibliográfico y documental las esencias de las categorías estudiadas.
- Inducción-Deducción: en la identificación y tratamiento al problema planteado.
- Revisión documental: para obtener las experiencias teóricas y prácticas nacionales e internacionales que fundamentan la propuesta.
- Observación: para la captación de datos en el recorrido por las áreas de la facultad.
- Criterio de expertos: para validar la propuesta realizada.

Resultados y discusión

Procedimiento para la evaluación del clima organizacional

El procedimiento propuesto está encaminado a contribuir al mejoramiento sistemático del clima organizacional como elemento básico para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Su aplicación facilita la predeterminación de las acciones a desarrollar para lograr un clima organizacional satisfactorio; además, permite un monitoreo constante sobre su implementación para tomar alguna acción correctiva en caso de ser necesario.

Su uso proporciona a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Guantánamo un instrumento válido a ser utilizado por los directivos a cualquier nivel para la ejecución de acciones dirigidas a mejorar la motivación, la satisfacción, el rendimiento laboral y el comportamiento disciplinado y productivo los trabajadores.

Para lograr efectividad en la aplicación del procedimiento propuesto se deben considerar las siguientes premisas:

- La existencia de un grupo de expertos integrado por especialistas en dirección de la universidad y una representación de trabajadores del área que tengan más de cinco años de experiencia.
- La realización de actividades de preparación inicial al grupo de expertos, que faciliten el sucesivo desarrollo del proceso tales como: ¿qué se va a hacer?, ¿por qué se va a hacer?, ¿cómo se va a hacer?, ¿quiénes lo harán?, ¿dónde se hará? y ¿cuándo se hará?

Este se basa en los siguientes principios:

- La relación del clima organizacional con la efectividad del trabajo.
- Respeto, escucha y retroalimentación de la persona.
- Mejoramiento continuo en todo lo que se hace.

Requerimientos del procedimiento:

- El instrumento aplicado debe ser confidencial y quien lo llena no debe poner su nombre.
- El plan de acciones debe ser elaborado de conjunto Consejo de Dirección del área y el grupo de expertos.

El procedimiento propuesto se estructura en tres etapas, las cuales se componen de pasos que facilitan la retroalimentación y el ajuste como vías para obtener los resultados deseados. A continuación, se muestra una descripción detallada de sus pasos:

Etapas I: Diagnóstico preliminar

Objetivo: identificar las variables de mayor influencia en el clima organizacional de la FCEE.

Técnicas: análisis de documentos, criterio de expertos, técnicas de búsqueda del consenso, método Delphi, método Delphi ponderado.

Paso 1: Revisión documental

Objetivo: identificar los factores que describen el clima organizacional de la facultad.

El punto de partida es el análisis de documentos fundamentales, tales como:

- Actas de los claustros universitarios
- Actas del Consejo de Dirección
- Actas de las asambleas sindicales
- Estrategia de comunicación y divulgación
- Plan de atención y estimulación a los trabajadores
- Plan de estimulación a los cuadros
- Encuestas de satisfacción realizadas a los estudiantes
- Actas de reuniones de las diferentes divisiones estructurales
- Informe del cumplimiento de las metas trazadas
- Resultado de inspecciones externas e internas

Salida parcial: definidos los factores que describen el clima organizacional en la facultad.

Paso 2: Determinación de las variables

Objetivo: determinar las variables que componen el clima organizacional.

Con los elementos antes definidos se procede a determinar las variables asociadas al clima organizacional del área objeto de análisis.

Salida parcial: identificadas las variables que componen el clima organizacional de la facultad.

Paso 3: Depuración de las variables

Objetivo: seleccionar las variables de mayor influencia en el clima organizacional.

En este paso con el listado de variables que componen el clima organizacional elaborado, el grupo de expertos selecciona las variables más influyentes sobre las cuales posteriormente se actuará.

Salida parcial: lista depurada de las variables más influyentes en el clima organizacional y sobre las cuales después se profundizará en su análisis.

Etapa II: Operacionalización de las variables

Objetivo: evaluar la situación actual del clima organizacional en la facultad.

Técnicas: revisión bibliográfica, tormenta de ideas, técnicas de búsqueda del consenso, encuesta, entrevista, observación, Diagrama de Ishikagua Ponderado, técnicas estadísticas.

Paso 1: Conceptualización de las variables

Objetivo: definir el significado y alcance de cada una de las variables.

En el desarrollo de este paso se sugiere realizar una revisión bibliográfica para definir el significado y alcance que tendrá cada una de variables influyentes en el clima organizacional listadas en la etapa anterior.

Paso 2: Diseño de los instrumentos de medición

Objetivo: diseñar los instrumentos adecuados para la medición del clima organizacional.

Una vez definido el alcance que tendrá cada variable en la investigación el grupo de expertos diseña los instrumentos capaces de medir la situación real del clima organizacional en la facultad.

Paso 3: Análisis de los resultados

Objetivo: determinar las causas que influyen en el clima organizacional.

Una vez aplicado el instrumento se introducirán los resultados en una base de datos para su procesamiento mediante la utilización del *Statistic Program for Social Sciences* (SPSS) Versión 22. La base de datos tendrá un campo para cada ítem y se registrarán los códigos según la escala definida: (1) totalmente en desacuerdo, (2) en desacuerdo, (3) ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) de acuerdo y (5) totalmente de acuerdo.

Para el procesamiento de esta información se calculará:

- Coeficiente Alfa de Cronbach. Como medida de fiabilidad, que es definida como la proporción de variabilidad en las respuestas de la encuesta que es el resultado de diferencias en los encuestados. Tomando valores entre 0 y 1. Los valores del coeficiente próximos a 0 indican poca fiabilidad en los resultados, mientras que los valores próximos a 1 indican alta fiabilidad.
- Mediana: se emplea en el análisis de los resultados de la encuesta teniendo en cuenta que cuando se trabaja con escalas ordinales o tipo Likert refiere Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2010, citado por Cuesta 2014) la mediana es el estadígrafo apropiado.

Luego de calcular la mediana, se resumirá la información en tablas y gráficos con el objetivo de obtener una mejor visualización del comportamiento de cada variable y un gráfico resumen que permitirá una representación global del clima organizacional. Para la interpretación de los resultados, tomando en consideración la opinión del grupo de expertos, se plantearon los criterios siguientes:

- Menor o igual a 2: Clima insatisfactorio
- Mayor a 2 y menor a 4: Clima en riesgo
- Mayor o igual a 4 y hasta 5: Clima satisfactorio

Con este resultado se determinan las variables más afectadas y sus causas.

Como resultado de este paso se tendrá una representación de las causas ponderadas que influyen en el clima organizacional.

Etapa III: Proyección del plan de acciones

Objetivo: implementar un plan de acciones para la mejora del clima organizacional.

Técnicas: tormenta de ideas, controles anteriores a la acción, controles directivos, controles posteriores a la acción, análisis de documentos, encuesta, observación y entrevistas.

Paso 1: Elaboración del plan de acciones

Objetivo: elaborar un plan de acciones para la mejora del clima organizacional.

El éxito de cualquier estudio del clima organizacional depende de las acciones que se emprendan como resultado. Es por ello que, una vez llegado a este punto, es necesario que los resultados alcanzados en la etapa anterior sean presentados por el grupo de expertos ante el Consejo de Dirección de la facultad, con el propósito de que juntos elaboren el plan de acciones dirigido a la mejora del mismo.

Paso 2: Implementación y control

Objetivo: controlar el cumplimiento de las acciones previstas.

Para estar seguro de que el plan logre lo que se quiere en el tiempo deseado, debe supervisarse cómo se aplica y los avances hacia el logro de las nuevas metas. Este momento es de suma importancia pues posibilita valorar y comprobar el estado de cumplimiento y ejecución del plan de acción y, en caso de existir desviaciones respecto a los objetivos propuestos, realizar los ajustes necesarios. Todas las experiencias, incluso el fracaso, son fuentes de nuevo

conocimiento y aportan la previsión para asumir nuevos riesgos. Para cumplir lo antes expuesto se debe analizar mensualmente en el Consejo de Dirección de la facultad, lo que facilita así la toma de acciones correctivas.

Paso 3: Medición del impacto

Objetivo: evaluar el impacto de las acciones en la mejora del clima organizacional.

Se debe tener retroalimentación en cuanto a la puesta en práctica del plan de acción y comprobar si en definitiva logra mejorar el clima organizacional de la facultad. Para esto se deben aplicar periódicamente los instrumentos de medición empleados y otros, por lo que es necesario en algunos casos definir nuevas variables de análisis.

Conclusiones

- 1. El diagnóstico realizado en la investigación revela, que el marco normativo vigente no facilita la evaluación del clima organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Guantánamo.*
- 2. Los estudios de clima organizacional deben continuar el desarrollo de su marco conceptual y normativo para establecerse como un instrumento que proporcione información útil y relevante, que facilite la predeterminación de acciones y la mejora continua de los procesos organizacionales.*
- 3. El procedimiento planteado constituye un instrumento valioso para los directivos orientado a contribuir al mejoramiento sistemático del clima organizacional como elemento básico para el cumplimiento de los objetivos organizacionales*
- 4. El procedimiento propuesto posibilita, en una primera etapa identificar las variables de mayor influencia en el clima organizacional, a la vez que permite proponer un conjunto de acciones para la mejora del clima organizacional que se revierta en un perfeccionamiento de la conducta del hombre en el contexto organizacional.*
- 5. El procedimiento presentado se caracteriza por su flexibilidad y sencillez, lo que posibilita su aplicación en otros Centros de Educación Superior.*

Referencias bibliográficas

1. Álvarez, H. (1995). *Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante*. Colombia: Editorial Universidad del Valle.
2. Partido Comunista de Cuba (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana, Cuba: Editora Política.
3. Bello Hechavarría, C. (2007). *Sistema de acciones para la mejora del clima organizacional en la Empresa Mayorista de Productos Alimenticios de Las Tunas*. (Tesis de maestría inédita). Centro Universitario de Las Tunas, Las Tunas, Cuba.
4. Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. (Quinta edición). México: McGraw Hill.
5. Cuesta Santos, A. (2014). *Indicadores de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento en la empresa*. Cuba: Editorial academia
6. Dessler, G. (2005). Definición de clima organizacional. Recuperado de www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm
7. García Solarte, M. (2009). "Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual". *Cuadernos de Administración*, 42, pp. 43-61.
8. Gómez Rada, C.A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa el clima organizacional en Empresas Colombianas, desde la Teoría de Respuesta de ITEM. *Acta Colombiana de Psicología*, 11, pp. 97-113.
9. Goncalves, A. (2000). Dimensiones de clima organizacional. Recuperado de www.qualidate.org/articles/dec97.htm
10. Likert, R. E. (1967). *Factor humano en la empresa*. Bilbao: Editorial Deusto.
11. León López, D. (2011). *Diagnóstico del clima organizacional en la Planta de Fertilizantes Granulados de la empresa Rayoniro*. (Tesis de maestría inédita). Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
12. Litwin, G. & Stinger, H. (1980). *Organizational climate*. New York: Simón Schuster.
13. Machorro Ramos, F. et al. (2012). *Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el Complejo Petroquímico del Estado de Veracruz*. Recuperado de www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/006diseno2011-2.pdf
14. Méndez Álvarez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
15. Ministerio de Educación Superior (2012). *Reglamento para la evaluación y acreditación de carreras universitarias*. La Habana: MES
16. Ministerio de Salud. (2009). *Metodología para el estudio del clima organizacional*. (Segunda edición). Perú: J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L
17. Oficina Nacional de Normalización (NC). (2007). *Norma Cubana NC 3000: 2007: Sistema de gestión integrada de capital humano. Vocabulario*. La Habana: MES.

18. Reinoso Alarcón, H. y Araneda Cea, B.C. (2009). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, 1, pp. 39-54
19. Rodríguez, R. (2013). *Evaluación del Clima Organizacional en las Empresas de Alimentos Balanceados para Animales de la Región Centroccidental*. (Tesis de maestría inédita). Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Venezuela.
20. Rodríguez, Y. (2001). *Diagnóstico organizacional*. México: Editorial Alfaomega.
21. Robbins, S. (1999) *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
22. Segredo Pérez, A. (2009). *Clima Organizacional en la gestión del Coordinador Docente de Estado en la Misión Médica Cubana*. (Tesis de maestría inédita). Escuela Nacional de Salud Pública, La Habana, Cuba.
23. Williams Rodríguez, LV. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. (Tesis de maestría inédita). Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México.