

## Estrategia integrada para mejorar el clima organizacional de la Procesadora de Soya

Integrated strategy to improve the organizational climate of the Soybean Processor

**ING. YULIANA LA O REVILLA**

<https://orcid.org/0000-0001-5128-8719>

[yuliana@pds.alinet.cu](mailto:yuliana@pds.alinet.cu)

Empresa Procesadora de Soya de Santiago de Cuba, Cuba

**MSC. BEATRIZ BU ALBA**

<https://orcid.org/0000-0002-8776-8463>

Empresa Procesadora de Soya de Santiago de Cuba, Cuba

**Como citar este artículo:** La O Revilla, Y. & Bu Alba, B. (2023). Estrategia integrada para mejora el clima organizacional de la Procesadora de Soya. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 14, 39-49. <https://anuarioeco.uo.edu.cu>

### RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo elaborar los componentes de la estrategia que permita un mejoramiento en el clima organizacional. Se tienen en cuenta las técnicas utilizadas arribaron a la conclusión que en la empresa procesadora de soya hay un deficiente clima organizacional, los cuales conllevan al no cumplimiento de los planes económicos, a un desfavorable desempeño laboral como promedio, a un bajo aprovechamiento de la jornada laboral, deterioro de los valores de la organización y, por ende, una deficiente gestión administrativa.

**Palabras clave:** soya; empresa cubana; clima organizacional.

### ABSTRACT

This research aims to develop the components of the strategy that allows an improvement in the organizational climate. Taking into account the techniques used, they concluded that in the soybean processing company there is a poor organizational climate, which leads to non-compliance with economic plans, unfavorable job performance on average, low use of the working day labor, deterioration of the values of the organization and, therefore, poor administrative management.

**Keywords:** soy; cuban company; organizational climate.

Recibido: 11/6/2022 Aprobado: 25/10/2022

## INTRODUCCIÓN

El clima organizacional se define como un ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y se relaciona con su grado de motivación. Se caracteriza por ser permanente, es decir que las empresas guardan cierta estabilidad del clima laboral con ciertos cambios graduales. El comportamiento de los trabajadores es modificado 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. Las diferentes variables estructurales afectan el clima de la misma, y a su vez estas variables se pueden afectar por el clima. Problemas en la organización como la rotación y ausentismo, pueden provocar que en la empresa haya mal clima laboral, donde sus empleados pueden estar insatisfechos.

Se puede expresar que cada una de las organizaciones cuentan con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y la manera como se manifiesta el clima organizacional, el ambiente interno de las organizaciones repercute en el comportamiento del individuo y por consiguiente en la productividad de la empresa.

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto se considera como el clima organizacional. Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. 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.

Muchas empresas dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos, administrativos y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la empresa, sus actividades y con sus compañeros de trabajo; sin embargo, todo se perjudica cuando no encuentran el Clima Organizacional adecuado para su desempeño profesional.

Un buen clima organizacional ayuda y alienta la participación, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la empresa.

Es necesario comprender la importancia del clima organizacional como componente para el desarrollo del emprendimiento sostenible, puesto que permitirá el desarrollo fluido de ideas y la cooperación entre diversas personas con diferentes puntos de vistas que complementen el trabajo y faciliten las funciones en las iniciativas de negocio, con la finalidad de alcanzar el éxito organizacional.

Se pretende hacer una investigación con el objetivo de conocer los factores que influyen en el clima organizacional y las estrategias para lograrlos. Este tema es de marcado interés desde los años 80 hasta nuestros días.

La investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información, posee una serie de características que ayudan al investigador a regirse de manera eficaz en la misma. La investigación es tan compacta que posee formas, elementos de procesos, diferentes tipos, entre otros, ayuda a mejorar el estudio porque permite establecer

contacto con la realidad a fin de conocer mejor cualquier organización, la finalidad de esta radica en formular nuevas teorías. Además, constituye un estímulo para la actividad intelectual creadora, ayuda a desarrollar una curiosidad creciente acerca de la solución de problemas, contribuye al progreso de la lectura crítica. Este estudio tiene como objetivo elaborar los componentes de la estrategia que permita un mejoramiento en el clima organizacional en la Empresa Procesadora de Soya de Santiago de Cuba.

## MÉTODOS

La investigación se desarrolla en la Empresa Procesadora de Soya de Santiago de Cuba, es una entidad cubana, oficialmente inscrita en el Registro Estatal de Empresas y Unidades Presupuestadas con el Código 111-0-13819 creada mediante la resolución No. 96 de fecha 28 de marzo del 2008, dictada por el Ministro de la Industria Alimenticia, Alejandro Roca Iglesias, en su forma abreviada PDS, con patrimonio propio, personalidad jurídica independiente e integrada al Grupo Empresarial de Aceites y Grasas Comestibles subordinada al Ministerio de la Industria Alimenticia. Se ubica en Carretera de Mar verde Km 3 ½ en la ciudad de Santiago de Cuba, Provincia de Santiago de Cuba.

La materia prima principal es el frijol de soya, los derivados son: harina de soya de consumo humano y animal, proteína vegetal texturizada, aceite y lecitina de soya; logrando la satisfacción de los clientes.

La calidad de información que se adquiera tanto de las fuentes primarias como secundarias en la investigación suscitada, nos brindará mayor satisfacción en la confiabilidad y validez del estudio, en este caso nos valdremos de la información prestada por el personal de la Empresa que asiste normalmente al trabajo.

La técnica de investigación es un medio que nos permite facilitar el procesamiento de la información en el desarrollo de una investigación en curso. Dentro de la investigación se empleará la técnica documental y de campo para recopilar información y su vez desarrollar el tema de investigación indicado.

Investigación Documental: Permite profundizar el desarrollo de la investigación mediante un registro o fichas de información donde se llevará a cabo las actividades que van realizando dentro de la investigación. Lo cual nos permitirá realizar un análisis del contenido y valorar la información con más confianza.

## RESULTADOS

Una vez se analiza la misión y visión de la empresa, además de las razones financieras de 3 años atrás se puede demostrar, el deterioro de los indicadores económicos productivos: Ejemplo en el año 2018 tuvo un resultado final desfavorable, lo demuestra el cálculo de las razones financieras), donde la razón de liquidez general dio como resultado \$0,67, existiendo este valor por cobrar por cada peso por pagar, la liquidez inmediata fue de \$0,23 a corto plazo para hacerle frente a las obligaciones contraídas, la rentabilidad de los ingresos fue de \$0,05 de significando que por cada peso de venta se genera 0,05 de utilidad, la razón de endeudamiento significó que por cada peso de activo total existen \$0,69 de endeudamiento, el capital de trabajo dio negativo significando que la empresa no cuenta con recursos para seguir su operacionalidad (-18149831,14), la calidad de la deuda fue del 98% a corto plazo, el ciclo de cobro fue de 64 días para que las cuentas por cobrar se hagan efectiva y el ciclo de pago fue de 17 días en que se hace efectivo el pago a los proveedores.

El año 2019 siguió los pasos del 2018, en cuanto las razones de liquidez fue de \$0,49 por cobrar por cada peso por pagar, la liquidez inmediata fue de \$0,13 a corto plazo para hacerle frente a las obligaciones contraídas, la rentabilidad de los ingresos fue \$0,05 igual que en el año 2018 lo que significa que por cada peso de venta se genera 0,05 de utilidad, la razón de endeudamiento significa que por cada peso de activo total existen \$0,77 de endeudamiento, el capital de trabajo su resultado también fue negativo igual que en el año 2018 por lo que no se cuenta con recursos para seguir con la operabilidad (31118235,17), la calidad de la deuda fue del 98 % igual al año 2018, el ciclo de cobro fue de 36 días para que las cuentas por cobrar se hagan efectiva y el ciclo de pago fue de 215 días en que se hace efectivo el pago a los proveedores.

En el año 2020 siguió los pasos del 2019, en cuanto a las razones de liquidez fue de \$0,38 peso por cobrar por cada peso por pagar, la liquidez inmediata fue de \$0,06 a corto plazo para hacerle frente a las obligaciones contraídas, la rentabilidad de los ingresos fue \$0,16 significando que por cada peso de venta se genera 0,16 de rentabilidad, la razón de endeudamiento significa que por cada peso de activo total existen \$0,96 de endeudamiento, el capital de trabajo tuvo un resultado negativo por lo que la entidad no cuenta con recurso para seguir la operabilidad, una vez cubierta sus deudas (39973805,18), la calidad de la deuda fue de 98% manteniéndose igual en los 3 años mencionados, el ciclo de cobro es de 25 días en que se hacen efectivo las cuentas por cobrar y el ciclo de pago fue de 99 días para que se hagan efectivo la liquidación de las deudas.

### **Estructura organizativa**

La empresa procesadora de soya tiene definida 5 UEB: Producción, Comercial, Mantenimiento, Aseguramiento y transporte y la UEB Inversiones, la Dirección General, Puesto de Dirección, la Dirección de Contabilidad y Finanzas, Capital Humanos y Tecnología y Desarrollo.

En estos momentos que nos encontramos inmersos en un proceso inversionista pues se creó la UEB Inversiones, una vez que termine este proceso la misma desaparecerá.

Cada dirección juega un papel importante en la organización, en las UEB no existen direcciones de contabilidad ni de recursos humanos, solo están a nivel de empresa.

En la UEB Producción se encuentran los operarios directos en la producción, así como especialistas, jefe de operaciones y director del área. Se encuentra subdividida en un grupo que dirige el director de la UEB, el grupo técnico, el grupo de operaciones y la estructuración de los 4 turnos de trabajo: A, B, C, D.

En la UEB Comercial, se encuentran los operarios que cargan y descargan los carros para la distribución de los productos, los especialistas comerciales, los técnicos en venta (laboran en el pesaje de los carros) y el director del área. Se subdivide en un grupo que dirige el director de la UEB, el grupo de ventas y la brigada de carga y descarga.

En la UEB de Aseguramiento y Transporte se encuentran todo el personal de servicios como las pantristas, encargadas de actividades generales, especiales, los ayudantes, los operarios en sistemas automatizados, pintor, los especialistas y técnicos en transporte, mecánicos automotores, chóferes de carros ligeros, camiones, rastras, montacargas, cargador, especialistas tramitador del comercio exterior, aspirantes a tramitador del comercio exterior, técnico económico, director del área. Se subdivide en el grupo que dirige el director de la UEB, el grupo de compras, el grupo de servicios y el área de transporte.

En la UEB de Mantenimiento se encuentran los mecánicos, eléctricos, pañoleros, encargada de servicios especiales, técnico en mantenimiento preventivo, operador de mantenimiento, operarios de grupos electrógenos, especialista en automatización y el director del área. Se subdivide en el grupo que dirige el director de la UEB y el grupo de mantenimiento.

En las diferentes direcciones se encuentran los técnicos, especialistas y directores que son las actividades de apoyo de la organización. En la dirección general se encuentran un grupo de técnicos y especialistas que son contrapartida de algunas áreas, la secretaria ejecutiva, entre otros. El puesto de dirección se le subordina a la dirección general, tiene técnicos y especialistas que responden a la actividad de técnicos en punto de dirección.

La dirección de Contabilidad y Finanzas se divide en 2 grupos: un grupo de técnicos y especialistas que responden a la directora contable financiera y el otro al de contabilidad y finanzas. La dirección de Capital Humanos se divide en 2 grupos: un grupo que se le subordina a la directora y el otro al grupo de capital humano. La dirección de Tecnología y Desarrollo se divide en 3 grupos: un grupo de especialistas que se le subordina al director, un grupo técnico y el otro grupo de calidad.

Analizando los conceptos de estructura organizativa y los tipos de diseño que existen y la forma de funcionamiento, mi criterio es que debía de existir una especialista económica en cada UEB, de forma tal que mantuviera bajo control los costos y los gastos.

El dispositivo de enlace entre las UEB y la Dirección de Contabilidad y Finanzas, son las informaciones que debutan las UEB a través de modelos contenidos en procedimientos contables y los propios de cada UEB para un mejor control de las producciones y los servicios, luego son contabilizados por centro de costo (UEB). Ejemplo la UEB Comercial expide un modelo de Conciliación de venta económica por cada producto derivado de la soya, la UEB de Producción emite 3 certificados: producción mensual y acumulado, consumo de materias primas y de producción en proceso; y así sucede con las otras UEB.

La plantilla está formada por 130 trabajadores con categoría de operarios, 14 servicios, 61 técnicos y 12 directivos, para un total de plantilla cubierta de 217 cargos. Contamos con 5 técnicos en adiestramiento: 4 de nivel superior y 1 técnico medio.

Si se tienen en cuenta los elementos claves para diseñar una estructura, se puede plantear que la especialización se muestra en que existen cargos especializados por funciones totalmente diferentes en cada departamento. La Departamentalización se muestra en la estructura pues la misma se encuentra dividida por departamento que responden a diferentes funciones. La cadena de mando comienza con el Director General, el cual dicta órdenes a los directivos de cada departamento y estos delegan sus tareas para lograr su cumplimiento.

La formulación del comportamiento en la empresa procesadora de soya se clasifica por la posición, pues cada dirección tiene sus características y los cargos en las mismas vienen diseñados respondiendo a sus especificaciones, donde las informaciones de cada dirección resultan importantes para otra. Existe descentralización pues la toma de decisiones se desarrolla por departamento teniendo en cuenta los objetivos de los mismos. La formalización viene orientada en la forma en que cada colaborador desarrolla y lleva a cabo sus funciones para un mejor desempeño. La empresa procesadora de soya tiene una estructura de tipo simple, por ser una estructura sencilla, flexible.

## **Valoración de los indicadores del clima organizacional en la empresa PDS**

De una población de 221 trabajadores, se tomó como muestra el 60% que representa 132 trabajadores, de ellos se tomó 100 trabajadores, pues al estar en el proceso inversionista existen personal interruptos y movilizados en la lucha contra la covid-19.

### **Sentido de pertenencia**

En la Empresa Procesadora de Soya, el indicador de sentido de pertenencia es bajo cuando se mira a simple vista, el personal se nota desmotivado, existe aún por cientos altos de ausentismo, la fuerza laboral fluctúa de forma creciente. Sin embargo, al realizar la encuesta se pudo deducir que el 91,3 % optó por la existencia de sentido de pertenencia, el 5,4 % optó por la no existencia y el 3 % estaban en dudas. Vino aparejado el 88 % de sentir orgullo por pertenecer a la organización, donde el 5,4 % estaba en dudas y el 6,5 % de no sentir.

### **Condiciones físicas de trabajo**

Las condiciones físicas de trabajo son desfavorables, pues no se cuenta con bebederos de agua por edificios; los baños no tienen las mejores condiciones, algunos no poseen lavamanos, ni con agua; no todas las oficinas cuentan con confort: buena ventilación; no se cuenta con materiales para trabajar como: lapiceros, gomas, presilladoras, presillas; no todas las oficinas están seguras. En la encuesta este indicador reflejó que el 7,5 % la respuesta fue que sí existen, el 2,3 % estaba en dudas y el 90,2 % por no existir condiciones y recursos necesarios para trabajar.

### **Liderazgo**

Este indicador es muy importante en una organización, en la PDS se comporta de manera poco favorable, pues no se reconocen los logros que realizan ya sean las personas por sí solas o por equipos, no se delega responsabilidades, la capacidad para evaluar el desempeño de los trabajadores es pobre pues a pesar de existir un procedimiento que regula este proceso aún los jefes lo ejecutan diferente a lo que se reglamenta. El indicador sobre el liderazgo, tenemos que el 3,3 % estaba en dudas, el 7,6 % optó por la existencia de liderazgo en la organización y el 89,1 % su respuesta es la no existencia de liderazgo.

### **Oportunidades de desarrollo profesional**

Este indicador se muestra favorable en la organización, pues cuando un trabajador muestra interés de cambiar hacia otro puesto donde puede desempeñarse mejor, no existe objeción por parte de la administración al menos que no tenga el requisito para ello, se le tiene en cuenta para otro si así fuere.

Según la encuesta el 5,4 % se encontraba en dudas de existir oportunidades o no, el 9,8 % respondió por la no existencia y el 84,8 % por la existencia de un plan de capacitación y por buenas oportunidades de desarrollo profesional. Además, se tiene en cuenta la posibilidad de capacitación tenemos que el 3,0 % respondió por la no posibilidad, el 77,2 % por la respuesta positiva, el 9,8 % estaba en dudas y 10 % no respondieron.

### **Relaciones entre compañeros**

Este indicador es muy importante, pues en la entidad no existen buenas relaciones entre compañeros, ni entre jefes y subordinados y tienen lugar faltas de respeto entre las dos partes, el ambiente no es favorable en cuanto a este aspecto. Se analiza la encuesta se tiene que el 65 % optó por deficientes relaciones, 20,5 % siente dudas y el 14,5 % optó por existir buenas relaciones.

### **Compensación y reconocimiento**

En años anteriores, es decir 2019, 2020 se producía, pero no nunca hubo sistema de pagos exceptuando el mes de mayo del 2020, única vez en que todos recibimos remuneración, en varios controles de control interno resultamos deficiente. No existe recompensa ni en dinero ni en especies, siendo los dos tipos de recompensas existentes para motivar el personal. En cuanto al indicador de compensación y reconocimiento, el 5,0 % estaba en dudas, el 4,3 % responde favorablemente, el 85,9 % en la no existencia y 4,8 % no respondieron.

## **Igualdad de oportunidades**

En la entidad existe igualdad de oportunidades cuando cualquier trabajador opta por un cargo para su mejor desempeño, siempre se analizan cada trabajador según el procedimiento de selección, se valoran los planes de carrera, aspecto que se sigue trabajando. Según la encuesta el 78 % optó por la existencia de igualdad de oportunidades, el 15 % por la no existencia y el 7 % optó por tener dudas al respecto.

De acuerdo a estos indicadores y otros que interactúan con el clima como la comunicación e información, el cual tuvo un 10,9 % respondió que sí existe ambas en la organización, el 7,6 % respondió con la no existencia y el 81,5 % mantenía dudas. El 83,7 % respondió que la estructura organizativa no estimula el crecimiento de la eficiencia, el 7,6 % estaba en dudas, el 8,7 % su respuesta fue favorable y otros no respondieron.

Del total de los indicadores (7) el 42,9 % fue favorable en los indicadores de sentido de pertenencia, oportunidades de desarrollo profesional e igualdad de oportunidades y el 57,1 % fueron negativas, los cuales reflejaron los indicadores de condiciones físicas para trabajar, liderazgo, relaciones entre compañeros y compensación y reconocimiento.

De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada se manifiesta a través de los resultados que existe un problema en cuanto al clima organizacional de la empresa.

### **Estilos de dirección según LiKert**

Los datos del presente trabajo se obtienen a través de un estudio de campo, se toman en forma directa sin reproducir los fenómenos ni manipular variables independientes. Para el estudio de campo se recurre a la adaptación de un instrumento de medición con la Escala Tipo Likert, con las dimensiones y características propuestas por dicho autor para la medición del clima organizacional, con la intención de explorar la percepción de los empleados y directivos.

En la empresa existen 10 trabajadores con la categoría de directivos, de ellos se le realizó la entrevista a 5 de ellos, en que se pudo apreciar que el 100 % aboga por que algunas veces se tiene en cuenta sus criterios en los consejos, el 100 % refiere que el director sabe escuchar el criterios de los demás, el 100 % refiere que algunas veces el director llega a conclusiones y tiene en cuenta el criterios de los demás; el 100 % aboga que el director a todos los directivos le da participación en los consejos de dirección que se realizan; el 100 % refieren que el estilo de dirigir del director no es autocrático sino todo lo contrario participativo. Se puede resumir si se tiene en cuenta lo anterior que el estilo de dirección mejora considerablemente, donde hoy predomina el estilo democrático-participativo, pues el director tiene confianza en ellos, comparten opiniones, ideas.

Se les realizó la encuesta a los subordinados empleando los estilos de Likert, se toma una muestra de 100 trabajadores pues la empresa se encuentra en un proceso inversionista y solo están en la unidad aquellos que estarán de forma directa a la inversión y el personal de oficinas. Los resultados son los siguientes: el 100 % abogó por que se hace lo que dicen los jefes sin interés alguno por parte de los subordinados; 50 % optó por la respuesta de que son convocados a las reuniones como espectadores y el otro por ciento por lo contrario; 100 % dicen en una reunión lo que los jefes no quieren oír; el 100 % no se les consulta para saber si desean participar o no en la tarea; 100 % refiere que los jefes no les consultan la tarea a realizar para poder enriquecer la tarea; el jefe propone la tarea y se realiza sin discusión; no se valora nada en el grupo cuando se refiere alguna tarea y que no se comparten las propuestas con otros grupos.

Se tiene en cuenta el diagnóstico realizado del clima organizacional de la Empresa Procesadora de Soya, se realiza la Estrategia Integrada para mejorar el clima organizacional:

Dimensiones y acciones:

1. Desarrollo de los objetivos generales:

- Divulgar en todas las UEB y direcciones los objetivos de la estrategia integrada través de una cartelera. Cada director de las UEB socializará la información contenida en la cartelera a su equipo.
- Entregar y socializar el resumen de la estrategia integrada a todo el personal de nuevo ingreso.
- Realizar reuniones quincenales con el equipo de cada UEB y direcciones, en el que se resalten objetivos cumplidos por cada elemento, nuevas metas y resaltar al personal destacado.
- Hacer sentir al trabajador pieza importante para el cumplimiento de los objetivos.

2. Dimensión Relaciones entre compañeros.

Acciones:

- Realizar técnicas de grupos, la cual permite que todos los individuos se reúnan en un ambiente libre y abierto para conversar de ellos mismos y de sus procesos de interacción, moderados ligeramente por un consultor externo para apoyar la ciencia de la conducta. En esta actividad el grupo es orientado a los procesos, lo que significa que los individuos aprenden por observación y participación, lo cual es más efectivo porque trasciende lo que habitualmente se hace en una lección o curso. Con esta intervención se logrará aumentar la conciencia de los miembros del equipo sobre su propia conducta e intensificar su sensibilidad hacia el comportamiento de los demás. El resultado se verá directamente reflejado en la empatía, pues se intentará mejorar las habilidades para escuchar, ampliar la tolerancia y fortalecer las habilidades para resolver conflictos.
- Celebrar los días conmemorativos del personal de forma trimestral y por direcciones de trabajo.
- Realizar capacitación sobre la comunicación, eslabón fundamental de toda relación personal a nivel general.

3. Dimensión de Liderazgo.

Para optimizar el estilo de liderazgo se recomienda:

- Implementar un diagnóstico de liderazgo situacional que permita a cada integrante del equipo conocer sus principales fortalezas y debilidades con respecto a ellos mismos y a su estilo de liderazgo. En este diagnóstico se pueden abordar temas como el liderazgo centrado en valores, el desarrollo de colaboradores, la inteligencia emocional y las implicaciones en el proceso de manejo de conflictos. También es importante sugerir que este programa sea solo para el personal clave y con futuro en la organización. Para lograr lo anterior se debe implementar de forma paralela un programa de alineación puesto-persona con la intención de validar si los trabajadores que actualmente fungen como líderes realmente cumplen con los requerimientos que exige el perfil de sus puestos; luego, con base en los resultados, se pueden tomar decisiones de desarrollo de Carrera o de movimiento de personal.
- Formalizar un documento en el que se detallen las labores actuales de cada uno de los directores de UEB, direcciones y el director general, que permitan la identificación de tareas comunes operativas que sean susceptibles de delegar que no están comprendidas en el manual de funcionamiento.

- Realizar una reunión grupal para delegar las funciones comunes operativas que realiza actualmente el director general, los directores UEB y directores a algunos miembros del equipo con perfil de líder, con el ánimo de empoderarlos y que puedan hacer el desarrollo de carrera profesional.
- Realizar una capacitación anual de liderazgo para el personal operativo y directores de UEB, Director General, y Directores atemperado a las nuevas legislaciones económicas y sociales de la provincia y el país.
- Se propone complementar el esquema de evaluación de desempeño con dos evaluaciones adicionales en las cuales el director general formalice el comportamiento del colaborador, retroalimente y defina compromisos.
- Evaluar y ajustar el manual de funciones existente acorde a las actividades realizadas por el personal operativo. Socializar los resultados a los colaboradores.
- Tratar con respeto a todas las personas independientemente de su color, profesión, raza y orientación sexual.

#### 4. Dimensión de motivación, Compensación y desarrollo:

- Garantizar la estabilidad del transporte obrero.
- Remunerar en valores a los empleados destacados en el sindicato y por mejor evaluación del desempeño, además de compensarlos moralmente frente al colectivo laboral.

#### 5. Dimensión de Condiciones físicas:

- Realizar una verificación ergonómica de los medios de trabajo de cada trabajador con vista a buscar deficiencias y ser corregidas.
- Situar bebederos de agua potable fría o recipientes que contengan hielo para los trabajadores del proceso productivo y al personal de oficina situar frixer donde pueden colocar sus recipientes.
- Situar microwave oven para calentar los alimentos, pero en un lugar donde tengan acceso todos los trabajadores ejemplo: comedor.
- Lograr dar confort a todos los locales de trabajo, ejemplo en las oficinas suficientes ventiladores o aires acondicionados, el personal de producción comprar extractores de aire por la gran existencia de polvo.

- Garantizar la compra de todos los materiales de oficina de especialistas y técnicos.

#### 6. Dimensión de Comunicación e información:

- Poner en conocimiento sobre cualquier tema a los empleados.
- Divulgar todas las tareas que se realiza en carteles o pancartas.
- Hacer encuentros de conocimientos sobre algún punto importante del proceso productivo o de la empresa en general.
- Que todas las direcciones fomenten sobre el sistema informativo interno y externo.
- Que exista un software donde cada empleado tenga acceso a conocer su sistema informativo.

#### 7. Dimensión de oportunidades de desarrollo.

- Divulgar las habilidades existentes en los perfiles de competencias.
- Permitir que todo aquel trabajador tenga habilidades, condiciones y certificado que lo acredite pueda hacer carrera de desarrollo profesional.
- Profundizar en la determinación de las necesidades de capacitación de forma tal que el plan de capacitación tenga acciones no solo para técnicos y especialistas sino también para los operarios (DNA).

#### 8. Dimensión de Sentido de pertenencia.

- Evaluar y ajustar el proceso de selección del personal, con el fin que las personas contratadas se adapten a las funciones y a los valores compartidos de la cultura de la empresa.
- Divulgar más los valores compartidos de la empresa.
- Lograr tener confianza en el personal.
- Atender a las necesidades personales del empleado, sus preocupaciones, sus deseos.
- Ayudar a coadyuvar los problemas laborales que hacen que el empleado no le ponga empeño a las funciones que realiza.

#### 9. Dimensión de Igualdad de oportunidades

- Tratar a todos los empleados igual, sin distinción de raza, color, profesión y orientación sexual.
- Profundizar en el plan de capacitación, perfiles de competencia desde la estructura organizativa.

#### 10. Dimensión de Estructura organizativa.

- Vincular el objeto social de la empresa con la estructura organizativa.
- Aplanar la estructura organizativa de forma tal que no exista subgrupo en las direcciones y hacer más factible la comunicación desde operario a Director.
- Diseñar un cargo ya sea para técnico o especialista de contabilidad en las UEB.
- Diseñar un software de sistema de gestión para unificar las operaciones para mejorar la toma de decisiones y análisis de datos.

#### 11. Responsables de la implantación y cumplimiento de la estrategia integrada.

- El Director General será el máximo responsable de la implantación y el cumplimiento de la estrategia integrada, así como el equipo del Consejo de Dirección de la empresa.
- El secretario del Partido y el secretario de la sección sindical velará por el cumplimiento de la estrategia y ventilarán cualquier inconveniente que se presente.

#### 12. Recursos disponibles.

- El Director de Aseguramiento y Transporte garantizará los materiales necesarios para que cada trabajador conozca de la estrategia integrada, así como el local de reunión.

#### 13. Equipo de trabajo.

- Se seleccionará los trabajadores de mayores experiencias, dirigidos por el Director General y demás directores, junto con secretario del partido y sindical.
- El equipo que se selecciona será el encargado de divulgar los resultados que se obtengan una vez puesta en marcha la estrategia integrada y la culminación de la misma.

## CONCLUSIONES

Se realizó una propuesta de cambio en el diseño estratégico (misión y visión de la empresa) por no ser concisa, ser extensa y estar en infinitivo. A través de los cálculos de las razones financieras se evidencia que en los tres años de referencias: 2018, 2019 y 2020 las razones de liquidez, liquidez inmediata fueron desfavorables, la de endeudamiento fue baja, el capital de trabajo dio negativo, la calidad de la deuda fue de 98 %, se concluye que la situación financiera de la empresa no fue favorable lo que influye en los incumplimientos de planes y objetivos estratégicos.

Se demostró a través de hipótesis de configuración de H. Mintzberg que la estructura organizativa tiene formalizado el comportamiento de las personas, que fue creciendo sus unidades administrativas al igual que la plantilla, pero en la hipótesis de la tecnología se demuestra que la relación de la empresa con la organización no está equilibrada porque no tiene un software que soporte los servicios del sistema de apoyo.

Se pudo comprobar que los factores del clima que más influyen de manera negativa son: condiciones físicas para trabajar, liderazgo, relaciones entre compañeros, compensación y reconocimiento y el sentido de pertenencia este último con un alto nivel de subjetividad. A través de la selección de un grupo de expertos se diseñó y se validó una estrategia integrada que mejora el clima organizacional de la Empresa Procesadora de Soya.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Ed. Bibliosip.
2. Chiavenato, I. (2011). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. Ed. Thomson.
3. Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Editorial “El Ateneo”.
4. Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. Ed. Prentice Hall.
5. Stoner, J. A., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. Prentice Hall Hispanoamericana.

### Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.