

PRINCIPALES RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE CLIMA LABORAL. IMPACTO EN EMPRESAS SELECCIONADAS DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS.

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo general presentar un análisis comparativo de los principales resultados de estudios realizados con relación al Clima Laboral en empresas seleccionadas de producción y servicios de La Habana y Ciudad de La Habana.

Para ello se hizo necesario el cumplimiento de los siguientes objetivos específicos.

1. Presentar un enfoque teórico conceptual sobre las principales variables del Clima Laboral y su relación con la Gestión de los Recursos Humanos en organizaciones empresariales seleccionadas.
2. Estudiar el comportamiento comparativo de las variables del Clima Laboral consideradas para el presente estudio y su impacto en el colectivo laboral y sus resultados.
3. Exponer las principales conclusiones del estudio, como una importante aplicación del Comportamiento Organizacional al logro del mejoramiento de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones empresariales.

Los objetivos declarados se cumplieron a través de la aplicación de diversas técnicas de investigación:

- La aplicación de encuestas y entrevistas a trabajadores de las organizaciones en cuestión.
- Aplicación del paquete estadístico SPSS para el procesamiento de la información, así como un pormenorizado análisis de los resultados a través de las herramientas que brinda el paquete computacional en cuestión.
- Trabajos en grupos de expertos, observación directa y revisión de documentos varios.

Principales Resultados:

- ❖ La investigación realizada permitió examinar los factores que afectan al individuo en la organización a través de su percepción y determinar aquellos que inciden positiva o negativamente en el rendimiento de su fuerza de trabajo.
- ❖ Se identificaron los ítems asociados al Clima Laboral, donde se presentaron diferencias y similitudes en su comportamiento en las organizaciones estudiadas, así como las coincidencias o no de algunos de los aspectos estudiados asociados a las principales inconformidades de los trabajadores,

como por ejemplo la capacitación recibida, la incapacidad para ocupar cargos superiores, la selección del personal y la disposición a realizar tareas ajenas a las actividades de la empresa.

Palabras claves: clima laboral, motivación, estimulación, condiciones de trabajo, formación, satisfacción laboral, participación, colaboración e interacción social, liderazgo.

Introducción

Las investigaciones sobre el Clima Laboral se constituyen en un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y para estar seguros de la solidez de este recurso, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y su desempeño laboral.

Los empleados sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. Con frecuencia desean trabajos que representen un desafío, que sean intrínsecamente satisfactorios. Muchos buscan también la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito. Quieren ser escuchados y tratados de tal manera que se les reconozca su valor como individuos. Desean sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas.

El clima laboral varía a lo largo de un continuo que va de favorable a neutro y a desfavorable. Así, una valoración positiva del clima indica sentido de pertenencia hacia la empresa, logro, afiliación, poder, productividad, baja fluctuación, satisfacción, adaptación e innovación. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación que culminará con la marcha de los miembros de la empresa que así lo perciban o generará una serie de objetivos personales diferentes a los deseados.

Los estudios de clima constituyen una valiosa herramienta en manos de los directivos y especialistas de recursos humanos como diagnóstico del funcionamiento organizacional y resultan de gran utilidad para comprender el comportamiento de las personas y sus múltiples determinantes en diferentes momentos o situaciones, para

evaluar decisiones, acciones y programas puestos en práctica por las empresas y servir de marco de referencia para planificar nuevas acciones.

Los estudios de Clima Organizacional y Satisfacción permiten a los trabajadores expresar su opinión sobre cómo funciona la organización y cómo se sienten en ella; constituyen así un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran.

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, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La presente investigación tiene como antecedentes un conjunto de trabajos de diploma y de maestría que a lo largo de algunos años han desarrollado estudiantes y profesores de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana. El trabajo en equipo que se ha desarrollado ha permitido presentar los resultados de investigación que hoy se exhiben en la presente ponencia y que se han venido desarrollando en diversas empresas de la producción y de los servicios.

Partiendo de la conveniencia de profundizar en el estudio comparativo de las dimensiones del Clima Laboral de las empresas estudiadas y dado que existen resultados ya evidenciados en el comportamiento de dichas dimensiones que pudieran indicar una mayor incidencia en el desempeño y la satisfacción de los trabajadores, es que se justifica la presentación del presente trabajo.

Objetivo general:

Presentar un análisis comparativo de los principales resultados de estudios realizados con relación al Clima Laboral en empresas seleccionadas de producción y servicios de La Habana y Ciudad de La Habana.

Para ello se hizo necesario el cumplimiento de los siguientes **objetivos específicos**.

1. Presentar un enfoque teórico conceptual sobre las principales variables del Clima Laboral y su relación con la Gestión de los Recursos Humanos en organizaciones empresariales seleccionadas.
2. Estudiar el comportamiento comparativo de las variables del Clima Laboral consideradas para el presente estudio y su impacto en el colectivo laboral y sus resultados.
3. Exponer las principales conclusiones del estudio, como una importante aplicación del Comportamiento Organizacional al logro del mejoramiento de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones empresariales.

Los objetivos declarados se cumplieron a través de la aplicación de diversas técnicas de investigación:

- La aplicación de encuestas y entrevistas a trabajadores de las organizaciones en cuestión.
- Aplicación del paquete estadístico SPSS para el procesamiento de la información, así como un pormenorizado análisis de los resultados a través de las herramientas que brinda el paquete computacional en cuestión.
- Trabajos en grupos de expertos, observación directa y revisión de documentos de las organizaciones respectivas.

Para realizar el diagnóstico del Clima Laboral se evaluó el comportamiento de diferentes variables identificadas en la bibliografía consultada y aprobada por los expertos de la entidad y los tutores de la investigación. Los ítems asociados al clima laboral y estudiados son:

- ✚ Condiciones de trabajo.
- ✚ Satisfacción laboral.
- ✚ Estimulación.
- ✚ Liderazgo.
- ✚ Participación en la toma de decisiones.

Desarrollo.

1. Algunas consideraciones teóricas.

1.1 El clima organizacional.

El concepto de clima laboral ha sido ampliamente debatido por diferentes autores, que lo han definido como: “La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”. (Litwin, 1971 citado en: Chiavenato, 1992, pág. 75) “Es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo”. (Hall, 1996)

Sin embargo, de todos los enfoques sobre el “Clima Organizacional”, el que ha demostrado mayor utilidad es el definido por Alexis Gonçalves (En <http://www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm>) pues en él resalta como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral. La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento del trabajador no es una consecuencia de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- ✓ El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- ✓ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- ✓ El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- ✓ El Clima es una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- ✓ Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección, área o departamento dentro de una misma empresa.
- ✓ El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

1.2 La satisfacción laboral.

Las personas tienden a clasificar lo que perciben en las organizaciones en términos de satisfacción o insatisfacción.

- ✓ Bajo la perspectiva de Márquez (2001) la satisfacción podría definirse como “la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto y por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser”.
- ✓ Robbins (1999, pág. 25) a su vez establece que “la satisfacción en el trabajo es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir”.

A modo de resumen se puede definir que la satisfacción en el trabajo es una orientación afectiva experimentada por el trabajador hacia su trabajo y como consecuencia del mismo. De esta forma un trabajador se encuentra satisfecho con su trabajo cuando, a raíz del mismo experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad. En caso contrario, se puede afirmar que el trabajador se encuentra insatisfecho. Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

Muchos autores coinciden en la importancia de los estudios de satisfacción pues entre otras razones:

- ✓ La baja satisfacción de sus empleados constituye uno de los síntomas de mal funcionamiento de la organización. Así pues, si se considera la satisfacción

laboral como un objetivo conveniente de las prácticas y políticas de la dirección, la medida de la satisfacción de los trabajadores puede utilizarse como un criterio para evaluar el éxito de las mismas.

- ✓ La satisfacción laboral se encuentra muy relacionada con las variables rotación, rendimiento, estrés, conflictos, entre otras; por lo que considerando los resultados negativos de las mismas para la organización, es recomendable una alta satisfacción laboral.

Beneficios de los estudios de clima y satisfacción laboral.

Los estudios de clima y satisfacción laboral pueden generar una serie de beneficios para la organización, tales como:

- ✓ Proporcionan a la organización información referente al nivel de satisfacción general de la empresa. De esta forma, se conoce cómo se sienten los trabajadores respecto al trabajo y a cada una de sus funciones. Constituyen por tanto, un instrumento de diagnóstico para evaluar los problemas de los trabajadores.
- ✓ Generan un importante flujo de comunicación en todas las direcciones. En este sentido, se destaca la importancia de la comunicación ascendente al alentar a los trabajadores a expresar sus opiniones.
- ✓ Puede conllevar a una mejora de las actitudes debido a que para algunos constituye una oportunidad para expresar lo que sienten y para otros una muestra del interés por el bienestar de los trabajadores.
- ✓ Permite identificar necesidades de formación y capacitación, a partir de la información inherente al desempeño de sus trabajadores.
- ✓ Le permite a los gerentes evaluar las reacciones de los empleados ante los cambios importantes de políticas y programas de trabajo. Así, pueden identificar los problemas que puedan surgir y modificar o reorientar algunos planes de acción.

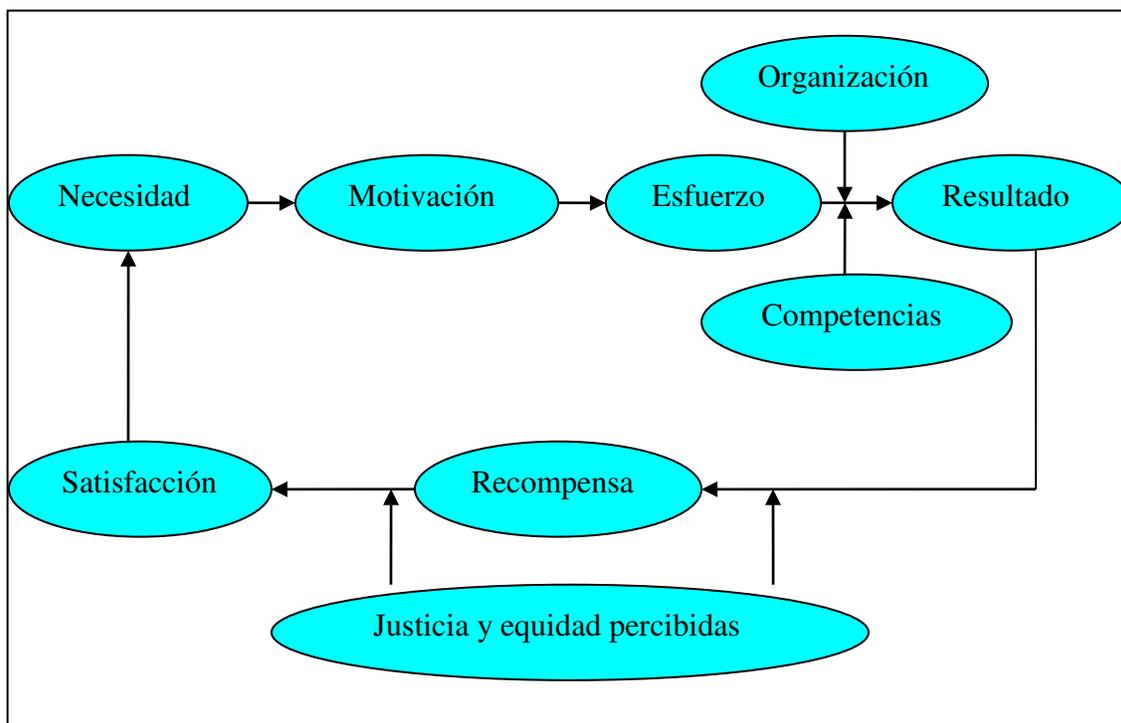
1.3 La motivación de los trabajadores.

La motivación es un elemento importante del comportamiento organizacional, que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador,

permitiéndole sentirse mejor respecto a lo que hace y estimulándolo a que trabaje más para el logro de los objetivos que interesan a la organización.

En este sentido, Robbins (1999, pág. 168) señala que la motivación vendría definida entonces como: “el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual”. Esto significa que una persona motivada tratará de poner todo su empeño. El esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización y compatibles con ellas es el tipo de motivación que se desea buscar. Una vez que el resultado sea palpable, la satisfacción de los trabajadores dependerá de la percepción que tengan acerca de la justicia y equidad con que fueron recompensados. En la figura 1. se muestra el mapa del proceso motivacional.

Figura 1: Mapa del proceso motivacional.



Fuente: Adaptado a partir de Davis, K. y Newstrom, J. (1985, pág. 117).

La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de mejorar el desempeño de los trabajadores ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual puede generar un alto

rendimiento de los trabajadores y la empresa en general. Por eso es necesario tener en cuenta una serie de factores concebidos especialmente para generar motivación:

- ❖ Relacionar las recompensas con el rendimiento, individualizarlas, que sean justas y valoradas.
- ❖ La formación y desarrollo del colectivo laboral.
- ❖ Alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales).
- ❖ Condiciones de trabajo favorables.

1.4 Los sistemas de recompensas.

En este punto se hace referencia al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los trabajadores. Las comparaciones sociales dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que “debería ser” con respecto a su salario versus lo que percibe.

Por otra parte, las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Los gerentes deben elegir la forma de evaluar y premiar a los empleados y como estas decisiones influyen en su comportamiento, deben asegurarse de que los sistemas de evaluación y recompensas de la empresa estimulen las conductas que la gerencia desea.

Si el colectivo laboral considera que sus esfuerzos son apreciados y que están vinculados en forma estrecha a las recompensas que valoran, la gerencia habrá optimizado las capacidades motivacionales de sus procedimientos y prácticas de evaluación del desempeño, formación – desarrollo, reconocimientos y remuneración.

1.5 La formación de los trabajadores.

La dinámica del mundo actual exige la mejora continua de la calidad de los productos y servicios y el incremento de la productividad para garantizar que la organización siga siendo competitiva. Ante esta realidad la formación se torna indispensable para

asegurar que los empleados obtengan las competencias laborales necesarias para desarrollar su trabajo.

La formación debe basarse en el análisis de las necesidades, partir de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. Implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades. “Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos”. (Chiavenato, 1992)

La formación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para las organizaciones. ¿Cómo beneficia la formación a las organizaciones?

- Genera mayor rentabilidad y conduce a actitudes positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Promueve la comunicación en toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas. Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

1.6 Participación, colaboración e interacción social.

Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del trabajador son sin duda muy altos. La participación puede ir desde una simple consulta hasta una total involucración y debe emplearse siempre que el directivo esté convencido de que sus subordinados se encuentran capacitados para desarrollar cualquier tarea y deseen utilizar sus capacidades. Sin embargo, pese a todos los beneficios derivados de la participación de los trabajadores, sigue habiendo jefes o supervisores que hacen poco por alentarla.

El involucramiento en el trabajo es definido por Davis y Newstrom (1999, pág. 279) como "el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias".

Las personas tratan de satisfacer parte de sus necesidades, colaborando con otros. Las relaciones humanas crean y mantienen entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. Así, el problema de la convivencia se reduce a los términos del respeto recíproco que es uno de los engranajes esenciales de las relaciones humanas, el buen trato con los semejantes y el respeto a las opiniones de los subordinados.

1.7 Condiciones de trabajo.

Proporcionar las condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización puede influir grandemente en la actitud y energía del colectivo laboral. Las buenas condiciones físico-ambientales de trabajo tienen una gran incidencia sobre la productividad y mejoran el nivel motivacional de sus empleados y su identificación con la empresa.

Los trabajadores se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como para facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los empleados prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos. La temperatura, la luz, el ruido, y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, pero sí instalaciones limpias y más o menos modernas, con herramientas y equipos adecuados que permitan realizar un desempeño eficaz y de acuerdo a las necesidades requeridas.

1.8 El Liderazgo.

El liderazgo es un tema crucial en la actualidad. Las organizaciones se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de si para el bienestar de la organización o empresa. El liderazgo ha sido definido como "el proceso

interpersonal mediante el cual los directivos tratan de influir sobre sus colaboradores para que logren las metas de trabajo prefijadas” (Hampton, 1993, pág. 469).

Frecuentemente se conoce de buenos directivos, que desempeñan adecuadamente sus funciones, pero no poseen las habilidades del líder para motivar. También puede suceder que un líder eficaz, con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción, carezca de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros, es decir, que dirige a sus subordinados adecuadamente, pero en un sentido equivocado que no desemboca en la consecución de los objetivos de la organización. Ante los desafíos del dinámico mundo empresarial actual, resulta indispensable contar con gerentes que también posean las habilidades de liderazgo.

Innumerables autores han tratado el tema de los estilos de liderazgo, y aunque en determinado momento se promovió el uso de uno u otro estilo, las tendencias más recientes destacan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los mismos, como oposición al perfeccionamiento de uno sólo de dichos estilos.

Se cree que en la sociedad actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades, y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que los gerentes tomen en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación. En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

2. Resultados comparativos del diagnóstico del clima laboral en las entidades estudiadas.

2.1 Breve caracterización de las empresas diagnosticadas.

A partir de la presente investigación se pretende realizar no una simple comparación entre empresas de distintos sectores, localizaciones, ámbitos de negocios y con características disímiles para llegar a conclusiones que diluyen la lógica del objetivo perseguido; sino que, este trabajo se basa en el análisis del impacto que tienen algunas variables sobre el Clima laboral, posibilitándose de este modo la adecuación de

resultados análogos en ocasiones y discordantes en otras que permitan descubrir o al menos intuir sin ánimos de ser pretenciosos la raíz de las manifestaciones de determinados comportamientos por parte de los trabajadores o clientes internos de la organización.

A lo largo de este trabajo se tratará el tema del Clima Laboral dentro de las cinco empresas que se mencionan a continuación:

1-Enrique Varona

2-Torrefactora de Café Regil

3-Casa Matriz de Almacenes Universales S.A

4-Unidad Empresarial de Base “El Ariguanabo”

5-Empresa Camiones “San Antonio”

A continuación se expondrá una síntesis de la caracterización de las organizaciones investigadas con la finalidad de facilitar la comprensión de algunos de los aspectos que serán tratados con posterioridad.

❖ **Enrique Varona**

La empresa Mecánica Enrique Varona se crea el 26 de diciembre de 1977. Inoxidables Varona como se le conoce comercialmente, está ubicada en San Miguel del Padrón, Ciudad de la Habana. La misma se subordina al Grupo de Bienes de Capital (BK-CETI) y a su vez ambas se subordinan al SIME. Actualmente es una de las empresas más afectadas dentro del Grupo BK-CETI tanto desde el punto de vista económico-financiero como de sus Recursos Humanos.

La empresa se dedica a la Producción y comercialización de equipos de acero inoxidable y piezas fundidas, destinadas a importantes sectores de la economía en Cuba. Además, produce equipos de envases y embalajes para líquidos, piezas fundidas anticorrosivas y termo refractarias, así como el mecanizado de piezas y partes.

❖ **Torrefactora de Café Regil**

En el siglo XIX, se asentaron en la Villa de Guanabacoa una serie de comerciantes e industriales acaudalados que establecieron sus fábricas con el propósito de desarrollar económicamente la localidad. Así surge la Torrefactora o Tostadero de Café Regil que desde su fundación se encuentra en el municipio de Guanabacoa en Ciudad de la Habana.

El 30 de septiembre del 2005 fue creada con el actual nombre, integrada al Grupo Empresarial Cuba Café, subordinado al Ministerio de la Industria Alimenticia.

Su principal función consiste en Torrefactar y Comercializar en el mercado interno tanto en moneda nacional como en divisas, café tostado y molido, controlando y asesorando la calidad del café que se oferta a los diferentes clientes. La entidad cuenta con una Unidad de Dirección y dos Unidades empresariales de Base que garantizan el cumplimiento de sus objetivos:

- 1) Unidad Empresarial de Base Torrefactora Regil 1
- 2) Unidad Empresarial de Base Torrefactora Regil 2

❖ **Casa Matriz de la empresa Almacenes Universales S.A**

Almacenes Universales S.A fue creada el 28 de enero de 1994. Es una sociedad mercantil cubana cuya actividad fundamental es el arrendamiento de almacenes secos y refrigerados, tanto para mercancías en régimen de depósito de aduana como nacionalizadas. Presta además otros servicios asociados a la actividad de almacenaje y a los servicios de transportación y corretaje aduanal.

Esta entidad es un operador logístico integral que juega un papel significativo en el comercio exterior cubano en su actual fase de desarrollo apoyando su realización.

La casa matriz se encuentra en el municipio La Habana Vieja, de Ciudad de la Habana. La misma tiene como misión lograr el aporte sostenido en MLC a la reserva estatal del país y ser la organización líder de los servicios logísticos integrales para la exportación, importación y el mercado nacional de las mercancías, con la calidad que satisfaga al más exigente de los clientes.

❖ **Unidad empresarial de Base “El Ariguanabo”**

El 1 de julio de 1996 al independizarse las actividades de elaboración de tabaco torcido y despalillo de la rama negra, surge la Empresa de Tabaco Torcido La Habana (unión de fabricas y despalillos de provincia Habana y a la cual la UEB El Ariguanabo pertenece) la misma cuenta además con un almacén de suministros, con una infraestructura de dirección de aseguramiento en cuanto al transporte, mantenimiento e inversiones.

Tabaco torcido la Habana y por ende la UEB El Ariguanabo pertenece al grupo empresarial TABACUBA (única organización económica del país a cargo íntegramente de la actividad tabacalera en todas las fases de su cadena productiva y comercializadora), el cual se subordina al Ministerio de la Agricultura.

La UEB "El Ariguanabo" tiene como misión garantizar la producción de tabaco torcido a mano para la exportación y el consumo nacional según la demanda del mercado.

❖ **Empresa Camiones San Antonio**

La Empresa Camiones San Antonio, con domicilio legal en Carretera La Salud Km 1½ San Antonio de los Baños, Provincia La Habana, fue fundada con personalidad jurídica propia y patrimonio independiente el 30 de abril del 2002 bajo el amparo de la Resolución 128/02 emitida por el Ministerio del Transporte. La misma está supeditada al Grupo Empresarial de Camiones de Cuba (UDECAM) y se subordina además al Ministerio del Transporte.

Dicha organización, se dedica a la ejecución de actividades tales como la transportación de cargas especializadas (a través de vehículos especializados: vagones secos, refrigerados y cisternas) y multimodal por vía automotor a cualquier distancia o región del país. Realiza las funciones de Agente de Carga en el territorio y brinda además servicios de mantenimiento, reparación, ponchera, chapistería, pintura y grúa.

2.2 Análisis comparativo de los principales resultados del diagnóstico del Clima laboral

En cualquier proceso investigativo la información constituye un factor determinante y el mínimo error en la misma puede conducir largos períodos de estudios y esfuerzos al completo fracaso, no es extraño imaginar entonces, las razones por las cuales se analicen detalladamente los métodos estadísticos que garanticen mayor margen de confiabilidad, atendiendo a las peculiaridades de cada estudio y los objetivos que se persiguen.

Para la obtención de los datos de las encuestas a los que se harán referencia a lo largo del trabajo fue necesario inicialmente, seleccionar muestras debido al elevado número de trabajadores existentes, con la finalidad de evitar que la recogida de información

fuera demasiado engorrosa, a partir de un muestreo estratificado, como una manera de lograr la mayor representatividad de cada área de la empresa, mientras que en otras organizaciones fue más conveniente realizar censos.

Para lograr procesar los resultados obtenidos a través de las encuestas o censos realizados y llevar a cabo un análisis profundo de los resultados en las empresas en estudio, se utilizó el Software Estadístico SPSS versión 10.0 y el programa Microsoft Excel, los cuales permitieron dar un diagnóstico del Clima laboral existente en las organizaciones antes mencionadas a partir de las variables que serán utilizadas en el análisis.

Para el análisis de las variables se realizó inicialmente un estudio descriptivo empleando las medidas de posición que se detallan a continuación:

- Media: Es la más importante medida de tendencia central. Representa un valor alrededor del cual oscilan los valores de la variable observada, constituyendo el centro de gravedad de la distribución.
- La Mediana: Es el valor que ocupa la posición central en un conjunto ordenado de valores.
- La Moda: Es el estadígrafo de posición que representa el valor más típico de una distribución. Indica el valor o los valores que aparecen con mayor frecuencia.

Del mismo modo se realizó el análisis del Alfa de Crombach, que constituye una medida de la fiabilidad de un test. Su aproximación a 1 indica coherencia en las respuestas.

Además, se realizó un Análisis de Componentes Principales cuyo objetivo consiste en reducir el conjunto de variables originales a otro menor que agrupe de alguna manera a las primeras y que permita describir alguna interrelación entre ellas, logrando la máxima capacidad explicativa.

El Análisis de Componentes Principales, determina el peso de cada una de las variables en el modelo general y establece una estructura de agrupación que permite construir nuevas variables sintéticas denominadas componentes que expresan las relaciones, pesos o cargas de cada variable original o atributo en cada componente.

La aplicación de este método de análisis multivariado exige la realización de pruebas de aceptación, por lo que se aplicó la prueba de Esfericidad de Bartlett, que verifica si la matriz de correlaciones es significativamente diferente a la matriz de identidad, es decir, analiza si existe correlación o no entre las variables del modelo.

2.21. Análisis de las variables presentes en el estudio

Luego de procesada la información para cada una de las cinco empresas del estudio, se pasa al análisis de los resultados obtenidos para cada variable del clima laboral estudiada y por cada ítem considerado en el cuestionario aplicado.

Condiciones de trabajo

En la tabla que se muestra a continuación se puede apreciar el comportamiento de la variable condiciones de los medios de protección contenida dentro del ítem condiciones de trabajo.

En la misma puede apreciarse como en sentido general las condiciones de los medios de protección son buenas en tres de las empresas analizadas, Torrefactora Café Regil con un 51,3%; la casa matriz de los Almacenes Universales S.A con un 62,3% y la UEB el Ariguanabo con un 54,2%; lo que constituye un aspecto muy positivo.

Debe señalarse que en las organizaciones antes enunciadas las actividades que se realizan no son tan peligrosas como en las empresas Enrique Varona y Camiones San Antonio, donde los resultados obtenidos evidencian grandes problemas en relación a esta variable.

Como se puede apreciar en la tabla que se muestra a continuación en lo referido a las condiciones de los medios de protección en la empresa Camiones San Antonio los trabajadores ubicaron sus respuestas en las categorías Malas con un 48,9% y Aceptables con un 29,5%. Mientras que en la empresa Varona se encuentran entre Muy malas con un 39,2% y Malas con un 47,3%.

Los resultados obtenidos en las empresas Camiones San Antonio y Varona con relación a esta variable son el resultado de la situación económica por la que atraviesan ambas organizaciones, lo que ha dificultado la compra de nuevos medios de protección específicos, como extintores para las cabinas de los camiones, guantes, botas de goma, entre otros. Esta situación ha de ser tratada cuanto antes dado el grado de peligrosidad al que se encuentran sometidos los trabajadores.

Tabla No.1 Condiciones de medios de protección

| Empresas | Muy malas | Malas | Aceptables | Buenas | Muy buenas |
|-----------------|-----------|-------|------------|--------|------------|
| Enrique Varona | 39,2% | 47,3% | 12,2% | 1,4% | |

| | | | | | |
|---------------------------|-------|--------|--------|--------|-------|
| Torrefactora Café Regil | 1,3% | 3,9% | 42,1% | 51,3% | 1,3% |
| Almacenes Universales S.A | | | 8,7% | 62,3% | 29,0% |
| UEB El Ariguanabo | 1,4% | 2,8% | 36,1% | 54,2% | 5,6% |
| Camiones San Antonio | 5,70% | 48,90% | 29,50% | 14,80% | 1,10% |

Fuente: elaboración propia

El hecho de que los trabajadores consideren que la Dirección de la Empresa se interesa por mejorar sus condiciones de trabajo resulta muy beneficioso pues los alienta y los mantiene a la expectativa de los cambios y mejoras de la empresa en sentido general.

En relación a la variable: interés de la empresa por las condiciones de trabajo (ver tabla 2), se puede observar como en entidades como la UEB El Ariguanabo, Enrique Varona y la Torrefactora de Café Regil, tiene una incidencia positiva ya que en estas entidades los trabajadores consideran que la organización si se interesa por las condiciones en que trabajan.

En la casa matriz de los Almacenes Universales y en la empresa Camiones San Antonio fue donde se obtuvieron los resultados más alarmantes ya que en la primera el 85,5% de los trabajadores opinó que la empresa no tiene interés por las condiciones de trabajo, mientras que en Camiones San Antonio el 50% de los trabajadores opinó que la empresa no tiene interés en las condiciones de trabajo. Ello constituye un peligro para estas organizaciones ya que pudiera representar a mediano plazo el germen de un elemento desmotivador.

Quizás pueda pensarse que existe algún elemento contradictorio en cuanto a la empresa Enrique Varona que en el análisis anterior mostrara resultados verdaderamente alarmantes en cuanto a la variable condiciones de los medios de protección y que en este apartado es una de las empresas que presenta mayor porcentaje en cuanto al interés de la empresa por las condiciones de trabajo con un 54,1%. Lo antes expuesto puede ser resultado de las percepciones positivas de los trabajadores con relación al desempeño de la dirección de la empresa para tratar de resolver esta situación a pesar de la situación económico-financiera en la que se encuentra esta entidad que limita la actuación de la misma a favor del bienestar de los empleados.

Tabla 2. Interés de la empresa por las condiciones de trabajo

| Empresas | No | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Si |
|-----------------|----|------------|---------------|--------------|----|
|-----------------|----|------------|---------------|--------------|----|

| | | | | | |
|---------------------------|--------|--------|-------|-------|--------|
| Enrique Varona | 1,4% | 6,8% | 18,9% | 18,9% | 54,1% |
| Torrefactora Café Regil | 26,3% | 2,6% | 30,3% | 10,5% | 30,3% |
| Almacenes Universales S.A | 85,5% | 1,4% | 8,7% | 1,4% | 2,9% |
| UEB El Ariguanabo | 14,1% | 5,6% | 16,9% | 12,7% | 50,7% |
| Camiones San Antonio | 29,50% | 20,50% | 9,10% | 9,10% | 31,80% |

Fuente: elaboración propia

Satisfacción laboral

En las tablas 3, 4, 5, 6 y 7 se exponen los resultados del ítem satisfacción laboral en las organizaciones seleccionadas para este estudio.

De la tabla 3 se concluye que al referirse a la variable gusto por el trabajo que realiza, las cinco empresas muestran resultados sorprendentes, en Enrique Varona un 77% de los trabajadores aseveró que les gusta el trabajo siendo este el valor más bajo, en Café Regil un 88,2%; la empresa Camiones San Antonio reveló un 89,8%; la Casa Matriz de Almacenes Universales mostró un 94,2% mientras que la UEB El Ariguanabo evidenció un 91,8%.

Tabla 3. Gusto por el trabajo que realiza

| Empresas | No | Muy poco | Medianamente | Bastante | Mucho |
|---------------------------|------|----------|--------------|----------|--------|
| Enrique Varona | 1,4% | 6,8% | 14,9% | 35,1% | 41,9% |
| Torrefactora Café Regil | | 7,9% | 3,9% | 38,2% | 50,0% |
| Almacenes Universales S.A | | | 5,8% | 47,8% | 46,4% |
| UEB El Ariguanabo | | | 8,2% | 39,7% | 52,1% |
| Camiones San Antonio | | 1,10% | 9,10% | 33% | 56,80% |

Fuente: elaboración propia

Es un factor clave que los trabajadores de una organización identifiquen la importancia de las tareas que llevan a cabo, ya que ello constituye un incentivo al esfuerzo y al comprometimiento con la organización y los resultados de la misma.

Al referirse a la utilidad del trabajo que realizan, puede apreciarse en la Tabla 4, que en la empresa Enrique Varona el 64,9% de los encuestados respondió afirmativamente, en la Torrefactora de Café Regil el 75%, en los Almacenes Universales se muestra un 52,2%; mientras que en la UEB El Ariguanabo se alza con un valor de 66,7% y finalmente Camiones San Antonio evidenció el valor más alto con un 97,7%.

Cuando los trabajadores consideran que su esfuerzo resulta útil para otros es porque realmente están satisfechos, son trabajadores motivados, que se inspiran con facilidad, capaces de poner todo su empeño para que la empresa obtenga buenos resultados, lo que indiscutiblemente resulta beneficioso para la organización.

Tabla 4. Utilidad del trabajo que realiza

| Empresas | No | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Si |
|---------------------------|------|------------|---------------|--------------|--------|
| Enrique Varona | 2,7% | 1,4% | 18,9% | 12,2% | 64,90% |
| Torrefactora Café Regil | | | | 25,0% | 75% |
| Almacenes Universales S.A | | | | 47,8% | 52,20% |
| UEB El Ariguanabo | | | 33,3% | | 66,7% |
| Camiones San Antonio | | | | 2,30% | 97,70% |

Fuente: elaboración propia

Al analizar las relaciones con los compañeros de trabajo (ver Tabla 5) se destaca que todas las respuestas son favorables. El resultado más significativo en la categoría de óptimas se observa en las empresas: Torrefactora de Café Regil con un 50%, Almacenes Universales representando un 53,6% y la UEB El Ariguanabo que muestra el valor más alto con un 69,9%. Por otro lado en las empresas Enrique Varona y Camiones San Antonio el peso fundamental de las respuestas recae en buenas con un 74,3% y 70,5% respectivamente.

Estos resultados muestran un comportamiento favorable ya que las buenas relaciones interpersonales entre compañeros aportan cordialidad y por tanto brindan a las empresas la oportunidad de aprovechar no solo las potencialidades del trabajo en equipo, sino también la consecución de los objetivos empresariales y el predominio de un clima laboral favorable.

Tabla 5. Relaciones con los compañeros

| Empresas | Aceptables | Buenas | Óptimas |
|---------------------------|------------|--------|---------|
| Enrique Varona | 6,8% | 74,3% | 18,9% |
| Torrefactora Café Regil | 7,9% | 42,1% | 50,0% |
| Almacenes Universales S.A | 7,2% | 39,1% | 53,6% |
| UEB El Ariguanabo | 1,4% | 28,8% | 69,9% |
| Camiones San Antonio | 1,10% | 70,50% | 28,40% |

Fuente: elaboración propia

Al ahondar en la capacidad para ocupar cargos superiores (tabla 6), en tres de las empresas analizadas se evidencia una elevada disposición para ocupar cargos superiores, lo que se demuestra con los porcentajes exhibidos. La empresa Torrefactora de Café Regil cuenta con un 53,9%; la casa matriz de los Almacenes Universales S.A cuenta con 56,5%; mientras que por su parte la UEB el Ariguanabo mostró un 51,4%. Por el contrario las empresas Enrique Varona y Camiones San Antonio presentaron un 35,1% y un 31,8% respectivamente.

Presentar una alta capacidad para ocupar cargos superiores representa un aspecto positivo ya que condiciona una mayor responsabilidad; mientras que por otro lado garantiza que en la realización de promociones existan mayores posibilidades de seleccionar a la persona idónea, es decir a aquella que cumpla con los requisitos del cargo.

En este punto se deben valorar además el nivel de calificación del personal ya que puede suceder que la persona se sienta preparada para ejecutar su trabajo pero no para desempeñarse en otro que exija mayor calificación, en cuyo caso ha de tenerse en cuenta la política de capacitación o superación de la empresa.

Tabla 6. Capacidad para ocupar cargos superiores

| Empresas | No | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Si |
|---------------------------|--------|------------|---------------|--------------|--------|
| Enrique Varona | 28,4% | 6,8% | 23,0% | 6,8% | 35,1% |
| Torrefactora Café Regil | 23,7% | | 18,4% | 3,9% | 53,9% |
| Almacenes Universales S.A | 1,4% | | 29,0% | 13,0% | 56,5% |
| UEB El Ariguanabo | 40,3% | 2,8% | 5,6% | | 51,4% |
| Camiones San Antonio | 48,90% | 1,10% | 17% | 1,10% | 31,80% |

Fuente: elaboración propia

Al examinar la variable relacionada con la posibilidad de superación de las empresas seleccionadas cuya información se muestra en la tabla 7; se puede observar una coincidencia mayoritaria en cuanto a la aseveración de que en las empresas se les brinda la posibilidad a los trabajadores de superarse en cuatro de las mismas, tanto en La Torrefactora de Café Regil con un 78,9%, la casa matriz de los Almacenes Universales con un 50,7%, la UEB El Ariguanabo que exhibe un 79,5% y Camiones San Antonio con un 68,2%. Una vez más la Enrique Varona presenta resultados desfavorables, apareciendo un 10,8% de respuestas positivas.

Del análisis de esta variable se infieren los serios problemas de la capacitación que se presentan en Enrique Varona, lo que puede atentar contra el interés por cumplir con las metas de la empresa, pudiendo generar gran número de bajas por parte de los trabajadores que pretendan superarse y busquen esta oportunidad en otras entidades.

El tema de la capacitación debe verse no como un costo, sino como una inversión a largo plazo que garantizará una fuerza de trabajo de primera línea; por tanto los problemas económicos-financieros existentes no deben ser el pretexto de la ineficiencia de esta actividad ya que la forma de emerger de la difícil situación en que se encuentra la empresa debe apoyarse en la disposición de un colectivo laboral de mayores conocimientos y de capacidad creadora.

La casa matriz de Los Almacenes Universales aunque cuenta con un 50,1%; debe prestarle mayor atención a la variable analizada en este apartado, ya que además de las razones dadas con anterioridad en el análisis de la empresa Varona, como se puede apreciar existe un 13% de los trabajadores que plantean que casi nunca tienen la posibilidad de superación, lo que podría reflejarse en insatisfacciones para con la organización por una parte de los trabajadores que buscan el estímulo que les brinda el incrementar sus conocimientos de nuevas prácticas en la organización.

Tabla 7. Posibilidad de superación

| <i>Empresas</i> | No | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Si |
|---------------------------|-------|------------|---------------|--------------|--------|
| Enrique Varona | 29,7% | 28,4% | 29,7% | 1,4% | 10,8% |
| Torrefactora Café Regil | 3,9% | | 10,5% | 6,6% | 78,9% |
| Almacenes Universales S.A | 2,9% | 13,0% | 17,4% | 15,9% | 50,7% |
| UEB El Ariguanabo | 6,8% | 1,4% | 11,0% | 1,4% | 79,5% |
| Camiones San Antonio | 9,10% | | 18,20% | 4,50% | 68,20% |

Fuente: elaboración propia

Participación en la toma de decisiones

Puede apreciarse en la tabla 8 que se destaca un elevado interés por parte de los trabajadores de las empresas seleccionadas en la participación en la toma de decisiones, ya que en la empresa Enrique Varona un 50% de los encuestados respondió afirmativamente a esta pregunta, por otro lado, la Torrefactora de Café Regil reveló un 53,9%; La casa matriz de los Almacenes Universales contó con un 53,6%, la

UEB El Ariguanabo mostró un 64,4%, y el mayor porcentaje en Camiones San Antonio con un 73,9%.

Los resultados tratados con anterioridad no son más que un indicio del deseo de la mayoría de los trabajadores de estas empresas por formar parte activa en el desarrollando y los resultados de la organización, como una expresión del sentimiento de pertenencia de los mismos para con las entidades estudiadas.

El efecto positivo del comportamiento de esta variable podría verse revertido si las Direcciones de las empresas antes mencionadas no acogen en su seno este deseo de participación mediante acciones concretas que así lo posibiliten.

Tabla 8. Interés de los trabajadores en participar en la toma de decisiones

| Empresas | No | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Si |
|---|--------|------------|---------------|--------------|--------|
| Enrique Varona | 8,1% | | 24,3% | 17,6% | 50,0% |
| Torrefactora Café Regil Almacenes Universales S.A | 13,2% | 1,3% | 22,4% | 9,2% | 53,9% |
| UEB El Ariguanabo | 21,9% | | 15,9% | 30,4% | 53,6% |
| Camiones San Antonio | 12,50% | 6,80% | 12,3% | 1,4% | 64,4% |
| | | | 3,40% | 3,40% | 73,90% |

Fuente: elaboración propia

Así mismo en la tabla 9 se expone la consideración de los trabajadores de las diferentes empresas tratadas a lo largo de este trabajo investigativo de plantear sus inquietudes sobre la marcha del trabajo y de ser escuchados. En cuatro de las empresas estudiadas se muestran resultados favorables en este aspecto ya que tienen una coincidencia en cuanto a la ubicación de sus principales porcentajes, estando estos entre casi siempre y siempre. Nuevamente es la empresa Enrique Varona la que muestra resultados menos favorables. Dicha empresa debe valorar su posición en cuanto a esta variable pues existe 48,7% de sus trabajadores que plantean que casi nunca o algunas veces tienen la posibilidad de plantear sus inquietudes, así mismo un importante por ciento, el 45,4% de los trabajadores en la empresa Camiones San Antonio ubicó sus respuestas en las categorías casi nunca y algunas veces. Ello podría generar serios problemas de insatisfacción en ambas empresas debido a las necesidades de los trabajadores de hacerse escuchar y sentir que son ellos un elemento muy importante en los procesos de la entidad.

Tabla 9.Posibilidad de plantear sus inquietudes

| Empresas | No | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Si |
|---------------------------|-------|------------|---------------|--------------|--------|
| Enrique Varona | 1,40% | 12,20% | 36,50% | 18,90% | 31,10% |
| Torrefactora Café Regil | 3,90% | 3,90% | 21,10% | 22,40% | 48,70% |
| Almacenes Universales S.A | | 1,40% | 20,30% | 29,00% | 49,30% |
| UEB El Ariguanabo | 9,60% | 1,40% | 23,30% | 4,10% | 61,60% |
| Camiones San Antonio | | 15,90% | 29,50% | 9,10% | 45,50% |

Fuente: elaboración propia

Los resultados de la variable Participación en la solución de problemas (ver tabla 10) indican que en la empresa Enrique Varona el 48.9% de los trabajadores participa “siempre o casi siempre” en la solución de problemas, en la Torrefactora de Café Regil un 82,7%; la casa matriz de Almacenes Universales cuenta con un 84,1%, UEB El Ariguanabo muestra un 65,8% y Camiones San Antonio revela un 58%.

Tanto en la UEB El Ariguanabo como en las empresas Enrique Varona y Camiones San Antonio es necesario accionar sobre los factores motivacionales de la fuerza de trabajo para lograr un involucramiento mayor en los problemas existentes en estas organizaciones.

Tabla 10.Participación en la solución de problemas

| Empresas | No | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Si |
|---------------------------|-------|------------|---------------|--------------|--------|
| Enrique Varona | | 23,0% | 28,4% | 14,9% | 33,8% |
| Torrefactora Café Regil | | 2,6% | 14,5% | 19,7% | 63,2% |
| Almacenes Universales S.A | 1,4% | | 14,5% | 29,0% | 55,1% |
| UEB El Ariguanabo | 11,0% | | 23,30% | 1,40% | 64,40% |
| Camiones San Antonio | | | 42% | 12,50% | 45,50% |

Fuente: elaboración propia

En lo concerniente a “si el trabajador se siente parte de los resultados de la empresa o no” se observan dos categorías bien definidas para la empresa Enrique Varona que responden a: “algunas veces” con un 40,5% y “si” con un 43,2 %. El resto de las organizaciones ubica su mayor porcentaje en “si” donde la Torrefactora Café Regil tiene un 68,4%; la casa matriz de los Almacenes Universales mantiene un 65,2%, la UEB El

Ariguanabo muestra un 61,6%, mientras que por su parte Camiones San Antonio exhibe un 55,7% . Lo antes expuesto se muestra con mayor detalle en la tabla siguiente:

Tabla 11. Sentirse parte de los resultados de la organización

| Empresas | No | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Si |
|---------------------------|-------|------------|---------------|--------------|--------|
| Enrique Varona | | 5,4% | 40,5% | 10,8% | 43,2% |
| Torrefactora Café Regil | | 2,6% | 14,5% | 14,5% | 68,4% |
| Almacenes Universales S.A | | | 4,3% | 30,4% | 65,2% |
| UEB El Ariguanabo | 8,2% | 4,1% | 23,3% | 2,7% | 61,6% |
| Camiones San Antonio | 5,70% | | 35,20% | 3,40% | 55,70% |

Fuente: elaboración propia

Por lo general en todas las organizaciones analizadas más de la mitad de los trabajadores conoce los objetivos de su trabajo. Como se muestra en la tabla 12, donde las empresas con menores porcentajes son la Enrique Varona y la casa matriz de los Almacenes Universales, contando la primera con un 60,8% y la segunda con un 56,5%. Esto indica que se requiere contar con un personal motivado para elevar tanto su desempeño como su eficiencia y consecuentemente lograr alcanzar de las metas trazadas por dichas empresas.

Por otro lado, la Torrefactora de Café Regil, la empresa Camiones San Antonio y la UEB El Ariguanabo tuvieron la mayor coincidencia en la respuesta afirmativa, lo que resulta muy favorable para dichas organizaciones.

Tabla 12. Conocimiento de los objetivos de trabajo

| Empresas | No | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Si |
|---------------------------|------|------------|---------------|--------------|--------|
| Enrique Varona | | 2,7% | 10,8% | 25,7% | 60,8% |
| Torrefactora Café Regil | 1,3% | | 1,3% | 5,3% | 92,1% |
| Almacenes Universales S.A | | | | 43,5% | 56,5% |
| UEB El Ariguanabo | 1,4% | | | 1,4% | 97,3% |
| Camiones San Antonio | | | | 6,80% | 93,20% |

Fuente: elaboración propia

En relación a la aceptación de los criterios y opiniones de los trabajadores los resultados muestran gran heterogeneidad. En la UEB El Ariguanabo al igual que en la empresa Camiones San Antonio el peso de la respuestas se encuentra en “algunas

veces” con un 50,7% y un 67% respectivamente, la Torrefactora de Café Regil por su parte concentra su mayor porcentaje en “si” con un 53,9%; por otro lado la casa matriz de los Almacenes Universales comparte sus respuestas en “algunas veces” y “si” con un 34,8% para cada uno. La empresa Enrique Varona, agrupa sus respuestas en “algunas veces” con un 41,9%, “casi siempre” y “si” con un 40,5%.

Tomando como punto de referencia que los resultados que se muestran en la tabla 13 no son los más saludables para las organizaciones antes analizadas, se han de tomar medidas en este sentido que garanticen la retroalimentación, para lograr que las personas conozcan el procedimiento seguido con sus opiniones y su importancia, con vistas a evitar la posible insatisfacción que pudiese causar el que consideren que no son tomados en cuenta, con lo cual se perdería una valiosa fuente de información.

Tabla 13. La dirección toma en cuenta las opiniones

| Empresas | No | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Si |
|---------------------------|-------|------------|---------------|--------------|--------|
| Enrique Varona | | 17,6% | 41,9% | 21,6% | 18,9% |
| Torrefactora Café Regil | 3,9% | 5,3% | 25,0% | 11,8% | 53,9% |
| Almacenes Universales S.A | | 4,3% | 34,8% | 26,1% | 34,8% |
| UEB El Ariguanabo | 12,3% | 4,1% | 50,7% | 2,7% | 30,1% |
| Camiones San Antonio | 6,80% | 2,30% | 67% | 5,70% | 18,20% |

Fuente: elaboración propia

Liderazgo

Los resultados obtenidos en las variables referidas al liderazgo fueron favorables, lo que se puede corroborar en la tabla 14. Los resultados infieren que las relaciones entre jefes y subordinados se encuentran entre “buenas” y “óptimas” lo que se explica si se tienen en cuenta los mayores porcentajes de las respuestas en cada empresa a este respecto.

En este rango se encuentran las respuestas dadas por los trabajadores de la empresa Enrique Varona con un 78,4%. La Torrefactora de Café Regil presenta un 97,4%, por su parte la casa matriz de los Almacenes Universales apunta un 84,1% mientras que la UEB El Ariguanabo cuenta con un 87,6% y por último la empresa Camiones San Antonio muestra un 70,5%.

Las buenas relaciones entre jefes y subordinados garantizan no solo motivación y comprometimiento con la organización, sino también la espiritualidad de sentir a los compañeros de trabajo como parte de la familia. Ello facilitará los trabajos en equipos y hará de las buenas relaciones interpersonales entre jefes y subordinados una razón más para tratar de alcanzar las metas de la empresa y asegurar una satisfactoria laboral duradera.

Tabla 14. Relaciones con el jefe inmediato

| Empresas | Malas | Aceptables | Buenas | Óptimas |
|---------------------------|-------|------------|--------|---------|
| Enrique Varona | | 21,6% | 52,7% | 25,7% |
| Torrefactora Café Regil | | 2,6% | 56,6% | 40,8% |
| Almacenes Universales S.A | | 15,9% | 37,7% | 46,4% |
| UEB El Ariguanabo | 4,1% | 8,2% | 43,8% | 43,80% |
| Camiones San Antonio | 5,70% | 23,90% | 62,50% | 8% |

Fuente: elaboración propia

Es significativo que más del 55% de los trabajadores en las distintas empresas analizadas consideren que su jefe tiene confianza en la capacidad de sus subordinados sino es “siempre” al menos “casi siempre” (Lo anterior se pone de manifiesto en la tabla 15). Mientras que al referirse a la confianza en la capacidad de decisión de su jefe inmediato más del 50% de los trabajadores respondió positivamente (ver tabla 16).

Tabla 15. Confianza del jefe en la capacidad de sus subordinados

| Empresas | No | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Si |
|---------------------------|------|------------|---------------|--------------|--------|
| Enrique Varona | | | 24,3% | 17,6% | 58,1% |
| Torrefactora Café Regil | 1,3% | | 5,3% | 10,5% | 82,9% |
| Almacenes Universales S.A | 1,4% | | 4,3% | 46,4% | 47,8% |
| UEB El Ariguanabo | 6,8% | 2,7% | 2,7% | 1,4% | 86,3% |
| Camiones San Antonio | | | 33% | 13,60% | 53,40% |

Fuente: elaboración propia

Tabla 16. Confianza en la capacidad de decisión de su jefe

| Empresas | No | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Si |
|---------------------------|------|------------|---------------|--------------|-------|
| Enrique Varona | | | 27,0% | 23,0% | 50,0% |
| Torrefactora Café Regil | 1,3% | | 7,9% | 14,5% | 76,3% |
| Almacenes Universales S.A | | | 10,1% | 37,7% | 52,2% |

| | | | | | |
|----------------------|-------|-------|--------|--------|--------|
| UEB El Ariguanabo | 12,3% | | 8,2% | 11,0% | 68,5% |
| Camiones San Antonio | | 5,70% | 28,40% | 10,20% | 55,70% |

Fuente: elaboración propia

Estimulación

Al indagar en el ítem estimulación se confirmó la percepción de los trabajadores en relación a este punto, que en algunas de las empresas estudiadas ha salido a la luz como una de las principales causas de insatisfacción del colectivo laboral. En la tabla 17 se exhiben los resultados.

En la empresa Enrique Varona el sistema de estimulación es catalogado por los trabajadores de la entidad como “muy malo” con un 51,4%; ello se debe a los problemas financieros de la entidad que trajeron aparejados la congelación de su cuenta en divisas y por tanto se vio afectada la estimulación salarial en la misma. Tanto en la Torrefactora de Café Regil como en la casa matriz de los Almacenes Universales esta variable fue considerada como “aceptable” con un 50% y un 53,6% respectivamente. Por su lado en la UEB El Ariguanabo esta es ubicada entre malo (24,7%) y aceptable (39,7%) por los trabajadores. Mientras que en la empresa Camiones San Antonio las respuestas mayoritarias se ubicaron entre “bueno” y “aceptable” con un 25% y un 38,6% respectivamente.

Tabla 17. Sistema de estimulación salarial

| Empresas | Muy malo | Malo | Aceptable | Bueno | Muy bueno |
|---------------------------|----------|--------|-----------|-------|-----------|
| Enrique Varona | 51,4% | 43,2% | 5,4% | | |
| Torrefactora Café Regil | 2,6% | 7,9% | 50,0% | 36,8% | 2,6% |
| Almacenes Universales S.A | 1,4% | 2,9% | 53,6% | 29,0% | 13,0% |
| UEB El Ariguanabo | 11,0% | 24,7% | 39,7% | 19,2% | 5,5% |
| Camiones San Antonio | 18,20% | 15,90% | 38,60% | 25% | 2,30% |

Fuente: elaboración propia

Al analizarse la importancia de la estimulación moral para los trabajadores se confirmó que constituye un poderoso incentivo de la satisfacción laboral. Lo anterior se corresponde con la unanimidad de las respuestas obtenidas de los trabajadores en las empresas analizadas donde más del 80% de los mismos aboga por este método (Ver tabla 18), lo que podría de cierta forma contrarrestar los efectos negativos de la insatisfacción en lo referido al sistema de estimulación salarial.

Tabla 18. Importancia de la estimulación moral

| Empresas | No | Casi nunca | Algunas veces | Casi siempre | Si |
|---------------------------|--------|------------|---------------|--------------|--------|
| Enrique Varona | 2,7% | 2,7% | 4,1% | 2,7% | 87,8% |
| Torrefactora Café Regil | 2,6% | | 14,5% | 1,3% | 81,6% |
| Almacenes Universales S.A | | | 2,9% | 13,0% | 84,1% |
| UEB El Ariguanabo | 4,1% | 1,4% | 2,7% | 6,8% | 84,9% |
| Camiones San Antonio | 15,90% | | | | 84,10% |

Fuente: elaboración propia

El estudio comparativo en las cinco organizaciones acerca del Clima Organizacional ha estado enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas tales como: condiciones de trabajo, participación en la toma de decisiones, liderazgo, satisfacción laboral y estimulación, que afectan al individuo en la organización.

Como resultado del diagnóstico realizado se identificaron un grupo de fortalezas y debilidades derivadas de la percepción positiva y negativa de los trabajadores de las organizaciones estudiadas en relación a las variables contenidas en el cuestionario.

Los factores percibidos negativamente por los trabajadores permitirían tomar acciones correctivas que conduzcan a la mejora del Clima Laboral. Las fortalezas servirían para reforzar el clima positivo que se aspira lograr, con la consecuente elevación del desempeño de la fuerza de trabajo y de los resultados de las empresas en sentido general.

Conclusiones

- El ítem condiciones de trabajo, presenta serias dificultades en lo que concierne a la existencia y factibilidad del uso de los medios de protección, tanto en la empresa Enrique Varona como en Camiones San Antonio, siendo favorable este aspecto en las tres restantes entidades estudiadas.
- Las variables: gusto y utilidad del trabajo realizado, así como relaciones con los compañeros de trabajo presentan resultados muy favorables en las cinco organizaciones.
- Un alto porcentaje de trabajadores de las empresas Torrefactora de Café Regil; la casa matriz de los Almacenes Universales S.A y la UEB el Ariguanabo mostró

una elevada disposición para ocupar cargos superiores, no siendo así en la empresa Enrique Varona donde sólo un 35,1% declaró tener dicha disposición, ni en Camiones San Antonio, donde el porcentaje fue de un 31,8 %.

- Se puede observar una coincidencia mayoritaria en cuanto a la aseveración de que en las empresas se les brinda la posibilidad a los trabajadores de superarse en La Torrefactora de Café Regil, la casa matriz de los Almacenes Universales, en Camiones San Antonio y la UEB El Ariguanabo. Una vez más la Enrique Varona presenta resultados desfavorables, apareciendo sólo un 10,8% de respuestas positivas.
- Existe un elevado interés por parte de los trabajadores de las cinco empresas seleccionadas en la participación en la toma de decisiones. En cuanto a la posibilidad de plantear sus inquietudes sobre la marcha del trabajo y de ser escuchados. La empresa Enrique Varona muestra los resultados más desfavorables, ya que casi la mitad de los trabajadores encuestados consideran que casi nunca o algunas veces tienen esta posibilidad.
- Tanto en UEB El Ariguanabo como en la empresa Enrique Varona es necesario accionar sobre los factores motivacionales de la fuerza de trabajo para lograr un involucramiento mayor en la solución de los problemas existentes. Casi la mitad de los trabajadores encuestados en ambas organizaciones declaran no percibir su participación.
- En las cinco organizaciones analizadas más de la mitad de los trabajadores encuestados conoce los objetivos de su trabajo.
- En relación a la aceptación de los criterios y opiniones de los trabajadores, los resultados son medianamente favorables, siendo la empresa Torrefactora de Café Regil, la de mejores resultados a ese respecto.
- Los resultados obtenidos en las variables referidas al liderazgo fueron favorables, tanto en lo que se refiere a la confianza en la capacidad de los subordinados por parte de los jefes, como el nivel de las relaciones entre jefe y subordinados, así como la confianza de los trabajadores en la capacidad de decisión de su jefe.
- El sistema de estimulación es catalogado como muy malo por la mitad de los trabajadores encuestados en la empresa Enrique Varona, siendo este rubro considerado aceptable por aproximadamente la mitad de los encuestados de las restantes organizaciones.

- Los trabajadores encuestados en las cinco entidades consideran que la estimulación moral constituye un poderoso incentivo a la satisfacción laboral. Lo anterior se corresponde con la casi unanimidad de las respuestas obtenidas en este rubro.

Datos de los autores:

MBA. Idalina del Castillo Triana. Cubana, natural de la ciudad de Santiago de Cuba. Ha trabajado como docente durante 38 años en la Educación Superior. Posee publicaciones en la revista Economía y Desarrollo y varios materiales para uso docente. Profesora de la Universidad de La Habana. Licenciada en Economía y Máster en Administración de Negocios. Se especializa en Gestión de Recursos Humanos.

MSc. Manuel Ernesto Acosta Aguilera. Cubano, natural de la ciudad de La Habana. Ha trabajado como docente durante 10 años en la Educación Superior. Posee publicaciones en revistas especializadas de matemáticas y estadísticas. Profesor de la Universidad de La Habana, Licenciado en Física y Máster en Ciencias. Se especializa en Estadísticas.

Lic. Adilín Montes de Oca López. Cubana, natural de la ciudad de San Antonio de los Baños. Es recién graduada. Como actividades pre profesionales ha presentado trabajos como coautora con el equipo de referencia en tres eventos de carácter nacional.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aldag, R. y Brief, A. (1993): Diseño de tareas y motivación del personal. Ed. Trillas, México.
2. Alfonso, Y. (2007): Diagnóstico del Clima Laboral en la Casa Matriz de la Empresa Almacenes Universales S.A. Trabajo de diploma. Universidad de La Habana.
3. Arias, F. y Heredia, V. (2001): Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. Ed. Trillas, México.
4. Bower, L. y Aguado, D. (2006): Claves para alcanzar la combinación perfecta entre dirección y liderazgo. Revista e – Deusto, No. 54, pág. 28, Octubre del 2006.
5. Calero, A. (1976): Técnicas de muestreo. Ed. Pueblo y Educación, La Habana.

6. Chiavenato, I. (1992): Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw-Hill, México.
7. Chiavenato, I. (1994): Introducción a la teoría general de la administración. Ed. McGraw-Hill, Colombia.
8. Cuesta A. (1999): Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos. Ed. Academia. La Habana.
9. Cummings, L. y Schwab, D. (1994): Recursos humanos. Desempeño y evaluación. Ed. Trillas, México.
10. Davis, K. y Newstrom, J. (1985): El comportamiento humano en el trabajo. Ed. McGraw-Hill, E.U.A.
11. Dolan, S. y Martín, I. (2000): Los 10 mandamientos para la dirección de personas, Ediciones Gestión 2000, España.
12. Falcón, E. y otros (2001): Clima organizacional en el aula. En <http://www.monografías.com/trabajos15/hipótesis/hipótesis.shtml>. En línea en diciembre del 2006.
13. Fernández, Z. (1995): Las bases internas de la competitividad de la empresa. Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa, No. 2, Vol.4.
14. Ferrer, K. (2005): Diagnóstico del Clima Laboral y de los Recursos Humanos en la Unidad Empresarial de Base "El Ariguanabo". Trabajo de Diploma. Universidad de La Habana.
15. Gonçalves, A. (1997): Dimensiones del clima organizacional. En <http://www.calidad.org/alexishtm>. En línea en diciembre del 2006.
16. Goncalves, A. (2000): "Fundamentos del clima organizacional". En <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>. En línea en diciembre del 2006.
17. Grensing, L. (1997): La fuerza de la motivación. El dinero no es la única recompensa en el trabajo. Ed. Selector, Mexico.
18. Hampton, D. (1993): Administración contemporánea. Ed. McGraw-Hill, México.
19. Hall, R. (1996): Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados. 2da Edición, Ed. Prentice Hall, México.
20. Hernández, D. (2007): Diagnóstico del Clima Laboral en la empresa "Enrique Varona". Trabajo de diploma. Universidad de La Habana.
21. Izquierdo, J. (2006): Las personas en las organizaciones: trabajo y realización personal. Revista Capital Humano, No. 203, pág. 82, Octubre 2006.

22. Katz, D y Kahn, R. (1989): Psicología social de las organizaciones. Editorial Trillas, México.
23. Lewicki, R. y otros (1993): Desarrollo organizacional. Guía de capacitación. Editorial Limusa, México.
24. Lindeganrd, E. y otros (2001): Enciclopedia del empresario. Ed. Océano, España.
25. López, A. (1992): El factor humano en la empresa. 2da edición, Ed. ETEA, Córdoba.
26. Luthans, F. y Kreitner, R. (1991): Modificación de la conducta organizacional. Ed. Trillas, México.
27. Márquez, M. (2001): Satisfacción laboral. En <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm> En línea en diciembre del 2006.
28. Montes de Oca, A. (2008): Diagnóstico del Clima Laboral en la empresa "Camiones San Antonio". Trabajo de Diploma. Universidad de La Habana.
29. Morales, E. (2000): Gestión de Recursos Humanos, evolución, conceptos y diferentes perspectivas vistas en la realidad cubana. En <http://www.cef.es/rincondelvago.asp>. En línea en diciembre del 2006.
30. Orta, S. y Borges, I. (2005): La Gestión de los Recursos Humanos en la dependencia Propaganda Nacional del CC del PCC. Trabajo de Diploma. Universidad de La Habana.
31. Pereda, S. (1993): Análisis y estudio del trabajo. Ed. Eudema, Madrid.
32. Puchol, L. (1997): Dirección y gestión de recursos humanos. Ed. ESIC, Madrid.
33. Quintana, L. (2006): Compensación y Beneficios. Revista Capital Humano, No. 201, pág. 150, Julio-Agosto 2006.
34. Redondo, M. y Jimeno, F. (2006): La inversión en formación, un desafío para los sistemas informativos empresariales. Revista Capital Humano, No. 203, pág. 38, Octubre 2006.
35. Rivera, J. (2006): El papel del liderazgo en los recursos humanos. Revista e-Deusto, No. 54, pág. 52, Octubre 2006.
36. Robbins, S. (1998). Fundamento de Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice Hall, México.
37. Román, M. y otros (2004): El factor humano en las relaciones laborales. Manual de dirección y gestión. Ed. Pirámide, Madrid.

38. Salkind, Neil J. (1999). Método de Investigación. Tercera Edición, Ed. Prentice Hall, México.
39. Valle, R. (1995): Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Ed. Addison Wesley Iberoamericana, Estados Unidos.
40. Vera, Y. (2007): Diagnóstico del Clima Laboral en la empresa "Torrefactora Café Regil". Trabajo de Diploma. Universidad de La Habana.
41. Whitmore, J. (1995): Entrenando para el desempeño empresarial. Guía práctica para desarrollar sus propias habilidades. Ed. Paidós, España.

Sitios Webs visitados:

- www.arearh.com
- www.gestiopolis.com
- www.portaldelconocimiento.com
- www.recursoshumanos.com
- www.rrhmagazine.com
- www.rincóndelvago.com
- www.monografias.com

Cuba. La Habana, julio de 2008.