



DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL GRUPO EMPRESARIAL AGROPECUARIO (GEA) DEL MININT

Autores: MBA. Susana Reyes Díaz¹. Profesora.

susanard@fec.uh.cu

Lic. María Dolores Díaz Tenorio². Profesora.

mdolores@gesta.cu

Lic. Madelaine Alfonso Lastres³.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Susana Reyes Díaz, María Dolores Díaz Tenorio y Madelaine Alfonso Lastres (2018): "Diagnóstico del clima organizacional en el grupo empresarial agropecuario (GEA) del MININT", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (diciembre 2018). En línea

[//www.eumed.net/rev/caribe/2018/12/clima-organizacional-gea.html](http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/12/clima-organizacional-gea.html)

Resumen

El Clima Organizacional y su estrecho vínculo con el desempeño de los trabajadores influyen en el funcionamiento de la organización. Los estudios de clima permiten diagnosticar las principales vulnerabilidades que afectan a las empresas y así adoptar acciones que mejoren el desempeño y optimicen los resultados productivos. A raíz de la inexistencia de un estudio en el Instituto Nacional de Investigación de la Caña de Azúcar (INICA) que estudie las variables que condicionan el Clima Organizacional, el presente artículo se plantea como objetivo diagnosticar la situación del Clima Organizacional en el INICA.

Palabras Clave: clima laboral, funciones de recursos humanos, empresa cubana.

JEL: M5, M12.

¹ Profesora Instructora de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana (UH) y es Licenciada en Economía desde el 2011. Obtuvo su grado de Máster en Administración de Negocios en 2016. Imparte las asignaturas de Gestión de los Recursos Humanos e Investigación de Mercados. Ha estudiado temas como: la transferencia de tecnología desde la universidad al sector empresarial, la evolución de los parques científicos tecnología y su importancia para las universidades, la valoración de los activos intangibles en los procesos de transferencia de tecnología.

² Profesora Principal del Centro de Gestión Empresarial Superación Técnica y Administrativa (GESTA) del Ministerio de Industria de Cuba y es Licenciada en Sociología (1980). Es especialista Grado 1 según la categorización del MTSS. La profesora trabaja temas relacionados con la gestión de recursos humanos como: organización del trabajo, indicadores económicos de empleo y salario. Coordinadora del Diplomado de Gestión Estratégica del Capital Humano ofrecido por GESTA.

³ Recién graduada de la carrera de Economía de la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana en el año 2018. Realizó su trabajo de diploma sobre la Gestión de los Recursos Humanos, haciendo énfasis el clima organizacional.

Abstract:

The Organizational Climate and its close link with the performance of workers influence the functioning of the organization. The climate studies allow diagnosing the main vulnerabilities that affect companies and thus adopt actions that improve performance and optimize productive results. As a result of the non-existence of a study in the National Sugar Cane Research Institute (INICA) that studies the variables that condition the Organizational Climate, this article aims to diagnose the situation of the Organizational Climate in the INICA

Keywords: organizational climate-human resources functions-Cuban company.

JEL: M5, M12.

1.1. Caracterización del Instituto Nacional de Investigación de la Caña de Azúcar.

El Instituto Nacional de Investigación de la Caña de Azúcar (INICA) es una institución científica de excelencia del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica, autofinanciada y con subordinación al Grupo Azucarero AZCUBA, que para su trabajo cuenta con una Red Nacional de Estaciones experimentales provinciales y/o territoriales, con servicios científico técnicos y laboratorios especializados, dotados de personal altamente calificado y moderno equipamiento, con capacidad multidisciplinaria para crear y desarrollar variedades, transferir tecnologías y prestar servicios especializados a la producción cañera de todas las provincias del país. Fundada el 11 de noviembre de 1964, el INICA ofrece a sus clientes una gama de servicios para la satisfacción de sus necesidades más imperantes referidas en lo fundamental a las investigaciones aplicadas al cultivo de la caña de azúcar, brindando servicios a los productores cañeros de todo el país para obtener un mayor crecimiento de la caña de azúcar.

La **misión** se centra en “Contribuir al desarrollo sostenible del sector azucarero, desarrollando proyectos de investigación e innovación tecnológica altamente competitivos, dirigidos a obtener y comercializar variedades de caña de azúcar, semillas, tecnologías asociadas, servicios científico-técnicos y otras producciones complementarias, apoyando en la fortaleza institucional de contar con amplia experiencia acumulada y un capital humano altamente calificado”.

Para darle cumplimiento a la misión, la empresa ha trazado un conjunto de **objetivos estratégicos** hasta el 2024, centrados fundamentalmente en:

- Elevar el desempeño en la gestión organizacional para la condición de Institución Científica de Excelencia.
- Implantar y mantener el Sistema de Gestión Organizacional basado en una adecuada dirección y planificación estratégica alineada al nuevo modelo económico cubano de gestión de Empresa Estatal Socialista.
- Garantizar la efectividad de la Planificación Técnico- Económica con una adecuada organización, planificación y control de los proyectos de investigación e innovación tecnológica, de los servicios científico técnicos, la extensión agrícola, las producciones complementarias y los servicios de laboratorio.
- Desarrollar políticas de Mercadotecnia y Comercialización hacia la apertura de la cadena de productos y búsqueda de mercados competitivos que contribuyan y a la vez tengan impacto en el desarrollo económico productivo del sector azucarero.
- Implementar y consolidar el Sistema de Gestión de Capital Humano.

- Asegurar el desarrollo continuo de la infraestructura tecnológica con la introducción de equipamientos y tecnologías de avanzada y el mantenimiento y recuperación de los equipos de transporte, maquinaria agrícola y otros complementarios.
- Lograr que el proceso contable financiero se convierta en la herramienta principal de dirección en la gestión empresarial de la institución.

El INICA proyecta su **visión** en: “Ser una institución científica que trabaja para alcanzar la excelencia, gestionando con consistencia, altos índices de calidad y elevado rigor científico, el incremento en la velocidad para obtener, desarrollar y comercializar variedades de caña de azúcar, semillas, tecnologías, servicios científico-técnicos y otras producciones complementarias, sobre la base de la NC ISO 9001-2008 y la aplicación consecuente de los sistemas, principios y requisitos del modelo de gestión diseñado para la nueva empresa estatal socialista”.

Este centro, con el objetivo de cumplir con el encargo estatal de obtener nuevas variedades de caña de azúcar, lleva a cabo actividades de investigación y desarrollo, incrementando sus conocimientos científicos y tecnológicos en aras de obtener beneficios. Los conocimientos que se requieren para lograr dicho objetivo, constituyen un elemento clave para el desarrollo de los servicios que la empresa ofrece. Estos servicios son estructurados mediante un paquete titulado “Uso y explotación de variedades”, e incluye los servicios siguientes:

- **Serfe:** Servicio de Recomendaciones de Fertilizantes y Enmiendas que proporciona a las entidades productoras los fundamentos para que se apliquen los fertilizantes a la caña de azúcar sobre la base de criterios científicamente fundamentados, en cantidades que satisfagan las necesidades de nutrientes del cultivo, evitando que su déficit constituya un factor limitante del rendimiento agrícola y calidad de los jugos, así como contribuir a la preservación de la fertilidad de los suelos y prevenir la contaminación del Medio Ambiente. Este servicio incluye entre sus actividades la recepción de muestras de suelo e información asociada, el análisis de las muestras de suelo, cursos de capacitación, así como, supervisiones técnicas y certificación de fertilizantes.
- **Servas:** Servicio encargado del uso de nuevas y mejores variedades de caña de azúcar. Este se brinda a los productores cañeros para contribuir a optimizar la utilización y explotación comercial de las variedades de caña de azúcar, y acelerar la correcta introducción de los nuevos cultivares recomendados por la investigación. El Servas vela por el cumplimiento de lo establecido en el reglamento para la producción de semilla categorizada y el respeto a las disposiciones legales relacionadas, además, posibilita la capacitación del personal vinculado a la actividad, organiza cursos y talleres para el intercambio y ampliación de conocimientos.
- **Sefit:** Este servicio asume tareas referidas a la recomendación de alternativas para el control de plagas y como un sistema organizativo, de reconocimiento y planeación de las actividades fitosanitarias ya que interviene en la determinación de los niveles de intensidad de los organismos, recomendación de medidas y medios a aplicar al nivel del campo cañero, control de los efectos del control no solo de los organismos plagas, sino que también evalúa la acción sobre la respuesta de la caña de azúcar y el medio ambiente y capacitación, manteniendo un permanente perfeccionamiento controlado por un comité de expertos asociado.
- **Sercim:** Servicio científico técnico que se le brinda a los productores cañeros para el asesoramiento, control, capacitación y planeación de las actividades de control integral de malezas en la caña de azúcar a todos los niveles del Grupo AZCUBA. Además, realiza la evaluación de nuevos productos herbicidas, maduradores, bioestimulantes, fertilizantes foliares y coadyuvantes. Consiste en el estudio, la caracterización del área por las malezas

predominantes, características del suelo y del cultivo, y la formulación de recomendaciones de aplicación selectiva de programas de manejo de malezas, incluyendo los mejores tratamientos de herbicidas en costo-beneficio, y otras prácticas de manejo.

A continuación, se muestra el organigrama con la estructura organizacional del centro:

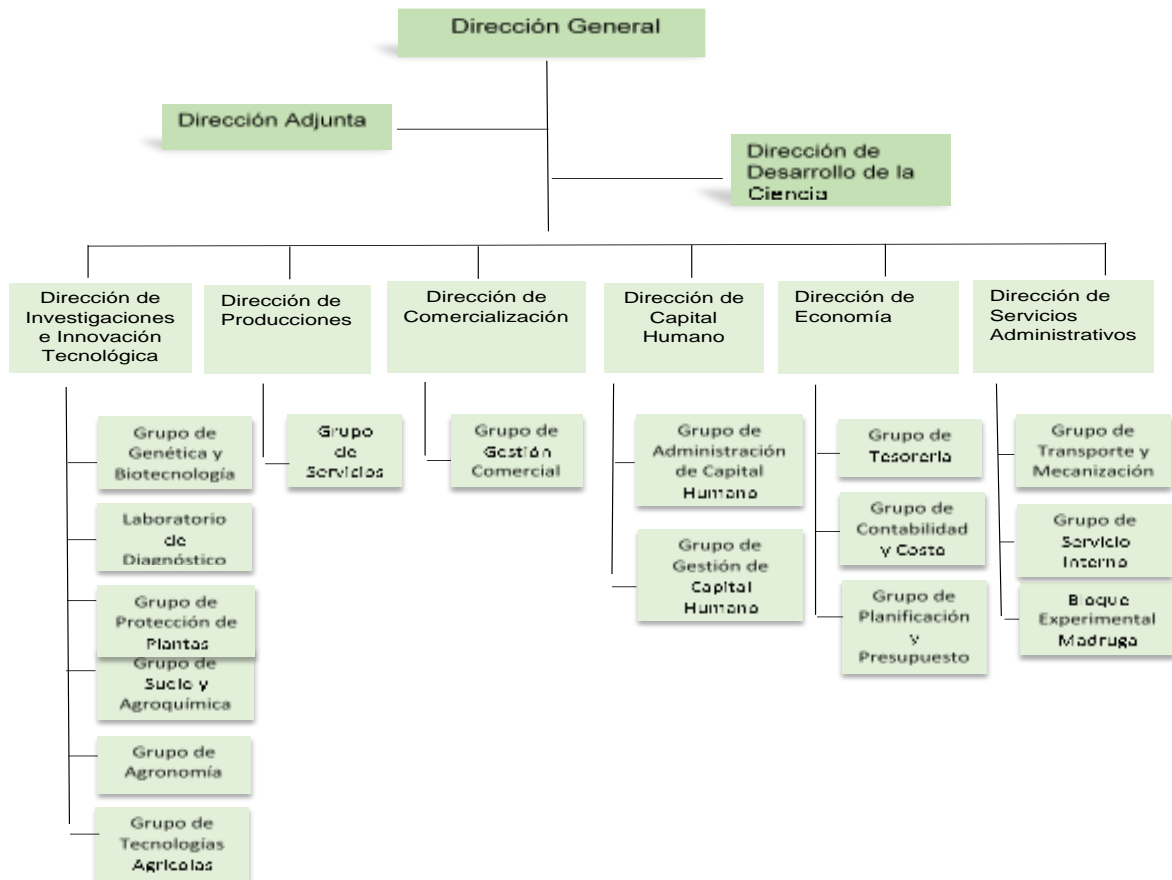


Figure 1. Organigrama del INICA

Fuente: Elaboración propia a partir de documentos de la empresa

La empresa presenta una estructura jerárquica, en un primer nivel se encuentran junto a la Dirección General, la Adjunta y la de Desarrollo de la Ciencia; en un segundo nivel se encuentran las direcciones que integran el instituto como son: Dirección de Investigaciones e Innovación Tecnológica, Dirección de Producciones, Dirección de Comercialización, Dirección de Capital Humano, Dirección de Economía y Dirección de Servicios Administrativos. El tercer nivel está conformado por los diferentes grupos que integran cada una de las direcciones antes mencionadas.

La empresa realizó un análisis DAFO con la intención de identificar las principales limitaciones que frenan su desenvolvimiento. En la Tabla 1 se presenta un resumen del mismo.

Table 1. Elementos DAFO del INICA

Amenazas:	Oportunidades:
No contar el Grupo Empresarial AZCUBA con una Dirección de Ciencia y Técnica para una mayor representación, credibilidad y visibilidad científica lo que provoca desventajas en la competitividad con otras instituciones.	Existencia del financiamiento estatal para el manejo y conservación de los suelos.
Poca formación en carreras agrícolas y biológicas, y potencial de ingenieros y técnicos.	Demanda de nuevos servicios científico técnicos en la base productiva.
Desaparición del fondo estatal de desarrollo por las nuevas concepciones y los cambios en la política de gestión económica para la ciencia.	Necesidad en los productores cañeros de la mejora continua de los productos y servicios, dado el desarrollo científico técnico actual y los grandes cambios climáticos.
Acciones ineficientes de AZCUBA, al margen de la política del país para las misiones en el exterior.	Impulso del sector azucarero como eje estratégico del país en la innovación y desarrollo de la ciencia y la técnica.
Insuficiente divulgación y seguimiento de los resultados obtenidos en la gestión del conocimiento y de la información generada como resultados de las investigaciones.	Interés por parte de universidades nacionales y extranjeras de establecer convenios de colaboración con el instituto.
Fortalezas:	Debilidades:
Única entidad del país que obtiene variedades de caña de azúcar.	Limitada experiencia para visualizar, diseñar e implementar un sistema de gestión empresarial.
Disponer de un capital humano con elevado potencial científico y profesional.	Gran nivel de fluctuación de la fuerza laboral.
Desarrollo de un número significativo de proyectos de investigación en fronteras, así como contratos de trabajo en el exterior con instituciones nacionales y foráneas.	Obsolescencia y carencia de la maquinaria agrícola y otros medios técnicos para las Estaciones Experimentales.
Disponer de una estrategia para la formación de Doctores y Másteres en Ciencias en las especialidades de mayor impacto científico en la producción.	No tener capacidad sostenida para generar ingresos en divisa, que le permiten autofinanciar sus gastos corrientes en esta moneda.
Ser una institución reconocida a nivel nacional e internacional, por los productores cañeros, en los servicios científico - técnicos que se brindan.	Bajos salarios que no estimulan a los trabajadores.

Fuente: Documentos de la empresa

De acuerdo al análisis DAFO realizado por el centro, el INICA debe enfocarse en aprovechar la fortaleza de disponer de un capital humano con elevado nivel científico y profesional y proyectos de investigación para enfrentar las debilidades que influyen en el Clima Organizacional, la desmotivación de sus trabajadores ante los bajos salarios incluso siendo la única empresa del país que vela por la obtención de nuevas variedades cañeras, y por consiguiente los altos niveles de fluctuación laboral.

1.1.1. Caracterización del personal

El Instituto Nacional de Investigación de la Caña de Azúcar, por ser un centro dedicado fundamentalmente a las investigaciones y por la complejidad del proceso de producción de la caña de azúcar por parte de científicos e investigadores, le atribuye una relevante importancia a los Recursos Humanos. Este centro contaba al cierre de marzo de 2018 con una plantilla aprobada de 147 trabajadores, de ellas cubiertas 125, lo cual representa el 85.03%

En la Figura 2 se presenta la distribución del total de trabajadores atendiendo a la categoría ocupacional.

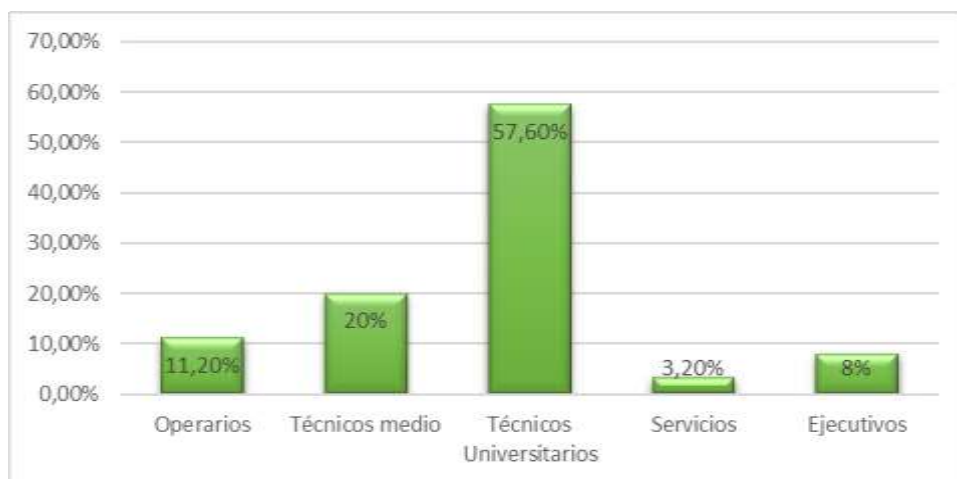


Figure 2. Composición de la fuerza laboral por Categoría ocupacional

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa

Como se observa en la figura 5, el mayor peso en la distribución ocupacional lo representan los técnicos universitarios, con un 57.6% del total de trabajadores, cifra que corresponde con la necesidad de la empresa de contar con personal altamente calificado para las investigaciones que se llevan a cabo.

La distribución según sexo se muestra a continuación:

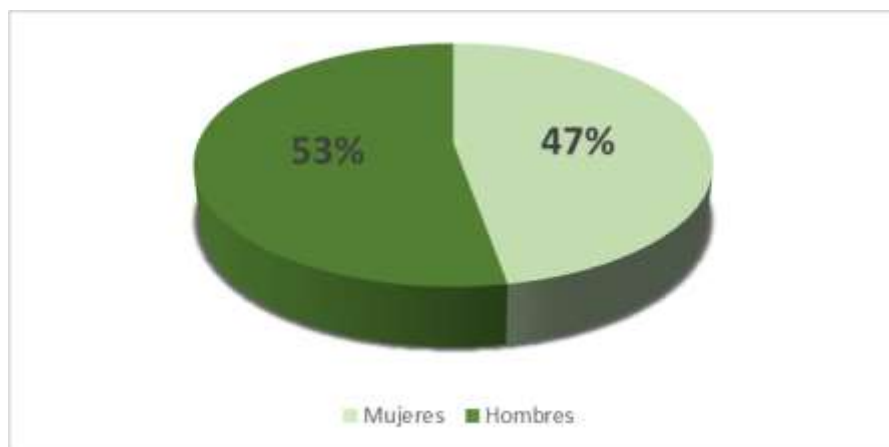


Figure 3. Distribución de la plantilla según género

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa

Del total de trabajadores, el 53% lo representan los hombres, mientras que las mujeres representan el 47%. Cabe señalar que, aunque predomina el sexo masculino, esta distribución se encuentra bastante equilibrada en el centro.

La distribución según rango de edades se observa en la siguiente Figura 4:

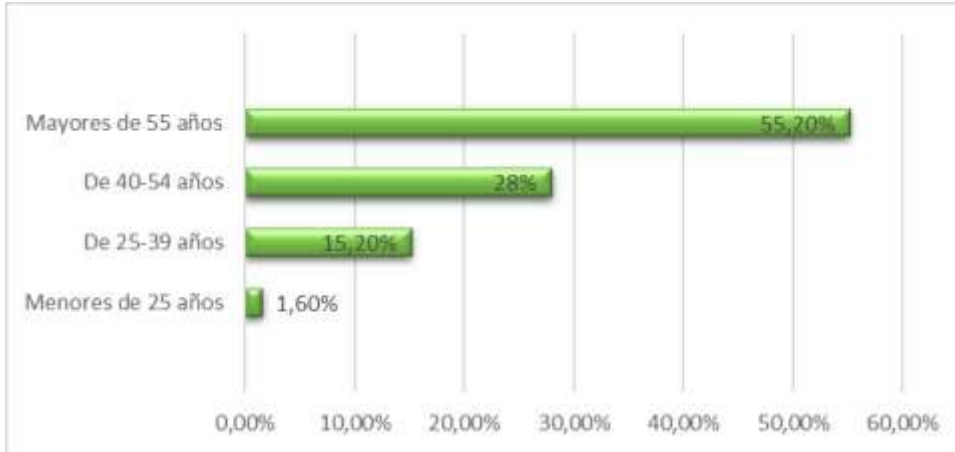


Figure 4. Distribución de la plantilla ocupacional según rango de edades

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la empresa

Como se muestra anteriormente, el mayor porcentaje lo ocupan las personas mayores de 55 años, con un 55.2% respecto al total de trabajadores, mientras que el personal menor de 25 años representa solo un 1.6%. Si bien es positivo contar con personal de tanta experiencia en el centro, se debe trabajar para incorporar trabajadores jóvenes que garanticen el relevo, que puedan adiestrarse y capacitarse con el personal que hoy labora en la entidad.

1.2. Las funciones de la Gestión de los Recursos Humanos en el INICA

La composición general de la Dirección de Recursos Humanos, para cumplimentar sus objetivos, funciones y atribuciones, se estructura y organiza en una Oficina Central con especialistas y técnicos para orientar, regular y supervisar a niveles de empresa las actividades vinculadas a los Recursos Humanos. Además, cuenta con especialistas en todas las UEB que desarrollan la actividad.

Las principales funciones de la Dirección de Recursos Humanos están encaminadas a:

- Exigir a los especialistas y técnicos de la red nacional el cumplimiento íntegro de las exigencias del cargo que ocupan y sus responsabilidades en el trabajo individual y del colectivo.
- Asegurar el funcionamiento eficaz de la actividad de los Recursos Humanos y el cumplimiento de sus objetivos.
- Chequear el cumplimiento de las funciones principales del Proceso de Capital Humano.
- Alcanzar el orden y planificación del trabajo de todos los subordinados.
- Cumplir y exigir el cumplimiento de lo dispuesto en la Constitución de la República, las leyes, los decretos leyes, los decretos y demás disposiciones de la Asamblea Nacional de Poder Popular, el Consejo de Estado y el Consejo de Ministros y su Comité Ejecutivo y en las Disposiciones legales que dicten los jefes de los Organismos de la Administración Central del Estado en cumplimiento de sus facultades.

- Velar por el cumplimiento de la resolución 60/2011 de la Controlaría General de la República.
- Orientar y controlar las medidas adecuadas para prevenir los riesgos de accidentes de trabajo que atenten contra la salud de los trabajadores.
- Exigir el control y la correcta utilización de los medios de producción individual.
- Apoyar el cumplimiento de los programas de capacitación que posibiliten el desarrollo del Capital Humano.
- Dirigir y controlar la actividad de Recursos Humanos de las dependencias subordinadas.
- Realizar controles y prestar ayuda a los centros subordinados con el objetivo de mejorar el trabajo del área.
- Aplicar la política laboral y salarial aprobada por la legislación laboral vigente y las demás que se le confieren por otras disposiciones legales.
- Exigir por el cumplimiento de la información estadística.
- Exigir por el cumplimiento de la Ley 105 del 2008 (Seguridad Social) y el Decreto No 283 del 2009 (Reglamento de la Ley de Seguridad Social).

Para llevar a cabo una buena Gestión de los Recursos Humanos es necesario tener en cuenta todos los procesos necesarios para su realización, los cuales suelen tener ciertas particularidades en dependencia de la organización que se está analizando, y en dependencia de ello, la Dirección de Recursos Humanos aplica en el centro un conjunto de estrategias y procedimientos para su correcto funcionamiento. A continuación, se reflejará cómo el departamento desempeña las funciones de la Gestión de los Recursos Humanos en la empresa:

Planeación:

Partiendo del análisis del diseño de los puestos de trabajo, en aras de lograr una planificación efectiva de la fuerza laboral, el departamento de Recursos Humanos del INICA, identifica las funciones de cada uno de los puestos de trabajo y los elementos necesarios para su correcto funcionamiento. Este análisis, posibilita conocer más a fondo, las necesidades de capacitación de los trabajadores, y en dependencia de ello, el instituto planifica actividades y cursos de capacitación para elevar el potencial de la fuerza laboral. Los expertos de este departamento, se encargan, además, de planificar de manera eficiente la necesidad de personal que requiere la entidad para llevar a cabo las tareas asignadas en cada puesto de trabajo, siempre con previa aprobación del grupo empresarial AZCUBA.

Reclutamiento y Selección:

Para el proceso de reclutamiento es necesario tener en cuenta la relación entre el Recurso Humano existente en el centro y la necesidad de plazas elaborada anualmente, si ambos indicadores no están en correspondencia, se procede a la captación de los trabajadores. En el Instituto se realiza tanto por la vía del reclutamiento interno (a través de promociones y comunicación interna de la disponibilidad del puesto) como externo (a través de la entrada de personal universitario en adiestramiento y de las convocatorias).

Una vez realizado el proceso de reclutamiento se procede a la selección de los candidatos. El proceso de selección del personal se lleva a cabo por el Comité de Expertos, el cual teniendo en cuenta el diseño del cargo y el criterio del jefe inmediato superior de la plaza convocada, es el encargado de seleccionar el trabajador más idóneo. Una vez recibida por parte del Grupo Empresarial la aprobación para que el candidato comience a trabajar, el Técnico de Recursos

Humanos procede a confeccionar el contrato de trabajo el cual es firmado por el trabajador en muestra de su conformidad y el Director de Recursos Humanos por parte del centro. Se consideran excepto para los trabajadores que tengan categoría científica 120 días de período de prueba, los que presenten esta categoría no están sujetos a prueba (Decreto Ley 104/88, Artículo 8). Al finalizar este período se elabora un aval por el jefe inmediato superior, en el cual se evalúa al trabajador, y en dependencia de ello se determina si el trabajador continúa en el centro o no. Si la conclusión es negativa, se anula el contrato de trabajo, si es satisfactoria se adjunta al expediente laboral, en donde se conserva hasta el cese de la relación laboral entre el trabajador y el centro.

Socialización:

La incorporación del trabajador al puesto laboral es realizada por el jefe del área, el cual debe propiciarle al recién ingresado la mejor acogida al centro. En el INICA, durante este proceso, se le muestran al trabajador los aspectos relacionados con la caracterización del instituto, enfatizando en aquellos de mayor relevancia como son la misión, visión, estrategias de la organización, objetivos de modo que el nuevo trabajador se vaya integrando paulatinamente al colectivo laboral y a la entidad en general.

El proceso de socialización incluye informar al trabajador de todas las medidas de seguridad y salud del trabajo, del reglamento disciplinario interno y del convenio colectivo de trabajo, además, se le entregan todos los medios de trabajo necesarios para la obtención de la información en aras de lograr que la realización de su trabajo sea o más cómodo posible.

Formación y desarrollo:

La función de formación y desarrollo está vinculada directamente con todos los trabajadores de la entidad, pues teniendo en cuenta los requerimientos de formación que exige el perfil de cada puesto de trabajo, las necesidades de desarrollo, actualización y especialización del personal y los intereses específicos del centro para un puesto determinado, el Director General asigna los recursos necesarios para proporcionar la formación adecuada al personal. Para el desarrollo eficiente de este proceso, el centro asigna a cada director de departamento la responsabilidad de identificar y determinar las necesidades de aprendizaje del personal a su cargo, mientras que el Director de Recursos Humanos planifica y controla este proceso, y mantiene la actualización de los registros.

Una vez recogida la necesidad de capacitación de los trabajadores y teniendo en cuenta el presupuesto asignado para la capacitación del personal; se elabora la propuesta en el Plan de Capacitación, el cual es chequeado con regularidad por el Consejo de Dirección del centro. En este sentido es importante destacar que el instituto garantiza el desarrollo eficiente de los cursos de capacitación para elevar el nivel de sus profesionales, teniendo en cuenta que la principal herramienta de la empresa es el conocimiento de sus científicos.

Evaluación del Desempeño:

La evaluación del desempeño permite valorar de manera integral el resultado del trabajo realizado por los trabajadores, y así, constatar si el evaluado mantiene las habilidades y aptitudes necesarias en su desempeño en el puesto de trabajo.

En el INICA se aplica mensualmente una evaluación para determinar el Coeficiente de Participación Laboral (CPL), donde se miden indicadores específicos para valorar el desempeño individual del trabajador que tributan al pago de la estimulación. Cada jefe de unidad organizativa procederá a evaluar el coeficiente de cada trabajador que se le subordine, según el cumplimiento de las funciones con la calidad requerida, la que se entrega a la Dirección de Recursos Humanos. En este sentido, el CPL, considera elementos como la disciplina laboral, el cumplimiento de sus funciones en el cargo y la importancia en la cadena productiva, distribuidos de la siguiente manera.

Disciplina laboral.....	3.0
Cumplimiento de las funciones según corresponda.....	5.0
Importancia en la cadena productiva.....	2.0
CPL Total.....	10.0

Los aspectos vinculados a cada uno de estos parámetros se explican a continuación:

Disciplina laboral: Implica cumplir con la jornada laboral, reglamento, horario, no tener ausencias ni llegadas tardes, un correcto aprovechamiento de la jornada y el uso de los medios de protección, incluye, además, del orden y limpieza del área de trabajo. Este indicador acumula 3.0 puntos al CPL.

Cumplimiento de las funciones de cada trabajador: Vela por el cumplimiento de los deberes correctamente de forma continuada de cada trabajador. Acumula 5.0 puntos al CPL y en el caso de que el Director General junto a los Directores Funcionales consideren otorgar 0, el trabajador pierde el derecho al cobro del salario por resultado.

Importancia en la cadena productiva: Se otorga en la evaluación mensual a los trabajadores que se hayan destacado en la ejecución de actividades que contribuyan de forma relevante al proceso productivo. Puede tener un valor que oscila entre 0.1 y 2.0, asignado para distinguir determinados trabajadores, marcando una diferencia entre los del mismo grupo, propiciando de esta manera el interés de los trabajadores por la superación.

Una vez realizada, la evaluación se discute con los trabajadores y se firma como muestra de conformidad.

Retribución:

El INICA es una empresa en perfeccionamiento empresarial, la cual se rige a partir de la resolución No. 6/2016 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (formas y Sistemas de pago) (MTSS, 2016). Esta forma de pago por rendimiento se aplica en el sistema empresarial a todos los trabajadores contratados con el objetivo de:

- Recompensar a los trabajadores elevando sus ingresos en correspondencia con el incremento del valor agregado, reducción de los gastos y su aporte a la cadena productiva.
- Elevar la eficiencia en el cumplimiento de los proyectos de investigación, la extensión agrícola y las producciones.
- Incentivar la mejora continua de los servicios científico técnicos.
- Potenciar la comercialización de los servicios, producciones y tecnologías, como la vía que garantiza el autoconsumo.

Para efectuar el pago por resultados, se tendrá en cuenta el cumplimiento de los siguientes indicadores:

Indicadores límites:

- Gasto de Salario por Peso de Valor Agregado bruto (VAB) planificado de la empresa: El deterioro de este indicador en la empresa afecta el pago por resultados en un 100%.

- Límite inferior: Utilidad por Peso de VAB, afecta hasta el límite del salario escala.
- Monto de reserva: Garantiza el salario escala hasta diciembre

Indicadores Directivos:

- Ventas Netas Totales Planificadas: El incumplimiento de este indicador penaliza el monto por resultado a distribuir en 1% por cada 1% de desviación hasta el límite de la escala.
- Utilidades planificadas del período antes de impuesto: El incumplimiento de este indicador penaliza el monto total formado en 1% por cada 3% de desviación hasta el límite de la escala salarial.
- Aporte por el rendimiento de la inversión estatal y dividendos: El incumplimiento de este indicador penaliza el monto por resultado a distribuir en 15 por cada 10% de desviación.

Otros indicadores:

- Cuando la entidad recibe por una auditoría la calificación de deficiente o malo en su sistema de control interno, el jefe de la misma está obligado a suspender la aplicación del sistema de pago a los miembros del Consejo de Dirección responsables y otros trabajadores implicados en las deficiencias detectadas, hasta tanto se compruebe mediante otra auditoría ejecutada por las unidades Centrales de Auditoría Interna (UCAI) y las Unidades de Auditoría Interna (UAI) del propio organismo a que pertenece la entidad o por las del Sistema Nacional de Auditorías autorizadas a practicar la auditoría externa en un término superior a los 6 meses.
- El VAB para crear la masa salarial a distribuir solo podrá ser tomado hasta el límite de 110-115% de sobrecumplimiento entre la relación plan y real acumulado.
- Excepcionalmente se pagará más del 115% del VAB previa argumentación al grupo AZCUBA a través del presidente del mismo.
- Establecer para el salario del director de la empresa, un límite de hasta 2.5 veces en relación con el salario medio de la empresa del mes y hasta 2 veces para el resto de los directores funcionales siempre que la eficiencia e indicadores directivos y límites lo permitan.
- No tienen derecho al pago por resultado los trabajadores que tengan al menos una ausencia injustificada en el mes y los que tengan sanciones administrativas. El periodo de sanción está en correspondencia con la magnitud de la deficiencia detectada y su grado de afectación a los recursos del Estado.

En el instituto, el salario base está constituido por los siguientes elementos:

- Salario Escala, Resolución 30/2005 (Escala Salarial del MTSS); Resoluciones de los Indicadores de Cargo Especializados, Resolución 2/2016/MTTS
- Pago adicional de 30 pesos mensuales a personal con categoría científica, Resolución 201/2006/MTSS (Sistema salarial para los trabajadores de la actividad de Ciencia e Innovación Tecnológica); Retribución por condiciones laborales anormales, incluyendo el pago por trabajo en alturas y nocturnidad, Resolución 27/2006/MTSS (Reglamento General sobre la organización del salario).
- Pago adicional de 30 pesos mensuales a los técnicos, Resolución 30/2005 (Escala Salarial del MTSS).

- Pago adicional de 60 pesos mensuales a los técnicos, Resolución 201/2006 (Sistema salarial para los trabajadores de la actividad de Ciencia e Innovación Tecnológica).
- Pago adicional de 20 pesos mensuales al personal que ocupa cargos en la categoría de servicios y administrativos, Resolución 201/2006/MTSS (Sistema salarial para los trabajadores de la actividad de Ciencia e Innovación Tecnológica).
- Pago a encargado de almacén, Resolución 165/2009/MTSS.

Para el logro de resultados eficientes en la Gestión de los Recursos Humanos, el cumplimiento de las regulaciones correspondientes a cada una de estas funciones, constituye un aspecto esencial; la correcta planeación de la fuerza de trabajo, el reclutamiento y selección del personal idóneo, la socialización, formación y desarrollo, así como la eficiente evaluación del desempeño y el adecuado proceso de retribución, permiten climas de trabajo cada vez más favorables. De manera general, el INICA vela por el correcto desarrollo de estos procesos, en correspondencia con los objetivos generales del departamento. En el siguiente epígrafe se muestra el comportamiento de los principales indicadores de eficiencia calculados por el centro.

1.3. Indicadores de eficiencia en la Gestión de los Recursos Humanos.

Los indicadores constituyen una valiosa fuente de información para la empresa, determinantes en el proceso de Gestión de los Recursos Humanos, pues facilitan el análisis del centro y la organización del trabajo. En el INICA mensualmente se calculan los siguientes indicadores: Productividad del Trabajo, Índice de Fluctuación Laboral, Índice de Ausentismo e Índice de Efectividad del cumplimiento del Plan de Formación.

Productividad del Trabajo: La productividad es un elemento básico en lo que respecta a la capacidad de competir en los mercados, puesto que indica el mejor o peor uso que se hace de los factores de producción.

El indicador de la productividad en la empresa es calculado de la siguiente manera:

$$Pt = \frac{\text{Valor Agregado}}{\text{Promedio de trabajadores}} \times 100$$

En la siguiente figura se muestra el comportamiento de la Productividad del Trabajo en el período comprendido entre 2015-2017:



Figure 5. Productividad del INICA

Fuente: Elaboración propia a partir de documentos de la empresa

Los niveles de Productividad del trabajo en el INICA, como se muestra en la figura 5, experimentan un comportamiento creciente en el período analizado, alcanzando valores en el año 2017 de 19671.3 pesos por trabajador.

Fluctuación laboral: Este indicador se utiliza para verificar la estabilidad de la fuerza de trabajo. En el INICA se realizó el cálculo de la fluctuación laboral teniendo en cuenta las dos formas en que ésta se manifiesta: fluctuación real, la cual está dada por el movimiento real de la fuerza de trabajo en la entidad, en el período analizado, y la fluctuación potencial, dada por el movimiento que puede producirse como consecuencia de las intenciones que tiene el trabajador de abandonar el centro de trabajo.

Este indicador es calculado en el INICA de la siguiente manera:

$$\text{Tasa de Fluctuación Total} = \frac{\text{FP} + \text{FR}}{\text{Número de trabajadores}} \times 100\%$$

La siguiente figura muestra los niveles de Fluctuación laboral experimentados por el centro:



Figure 6. Índice de Fluctuación Laboral del INICA

Fuente: Elaboración propia a partir de documentos de la empresa

Como se observa en la figura 6, el centro presentó su tasa de fluctuación más alta en el año 2017 con un 4.1%. Esto se debe en gran medida, al número de bajas en su mayoría por desmotivaciones ante el sistema de estimulación, produciéndose la emigración de personal altamente calificado hacia otras entidades.

Índice de Ausentismo: El ausentismo es un indicador del Clima Organizacional; aunque las causas pueden ser justificadas, en ocasiones tiende a ser una expresión de insatisfacción con el puesto de trabajo o la entidad en general.



Figure 7. Índice de Ausentismo del INICA

Fuente: Elaboración propia a partir de documentos de la empresa

Como se puede apreciar, la tendencia fue ascendente durante el período analizado, evidenciándose que durante el año 2017 las horas de ausencia aumentaron considerablemente. Dentro de las principales causas que afectan este índice se encuentran las enfermedades ya sean comprobadas o no, elemento este que se evidencia con el considerable número de certificados médicos que presentan los trabajadores para cubrirse ante las ausencias.

Índice de Efectividad del cumplimiento del Plan de Formación (IEF): Este índice expresa la relación en términos porcentuales entre el número de trabajadores con cursos aprobados y el total de trabajadores que se planificó que matricularan. Evidencia la efectividad del plan de formación de la entidad y por tanto la adecuada realización de las funciones de planeación, de formación y desarrollo, entre otras.

La figura 10 muestra los resultados de este indicador:

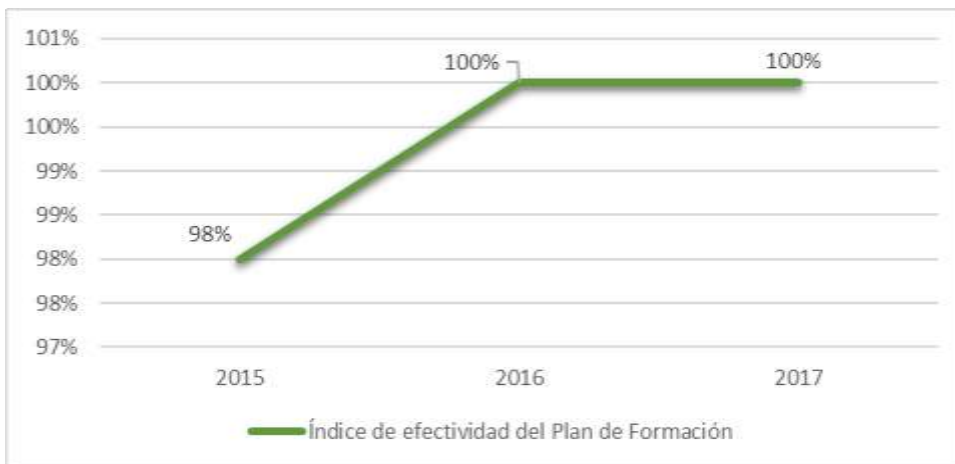


Figure 8. Índice de Efectividad del cumplimiento del Plan de Formación

Fuente: Elaboración propia a partir de documentos de la empresa

Como se muestra en la figura este indicador alcanza resultados muy favorables para la entidad, e incluso en los años 2016 y 2017 se cumplió al 100%, resultados que son posible en gran medida por el nivel de organización del centro en el proceso de capacitación y las facilidades que presenta al pertenecer a un organismo que posee su propio instituto de capacitación.

El análisis del comportamiento de estos indicadores de eficiencia en el INICA, muestran resultados favorables en la productividad del trabajo y en la efectividad del proceso de capacitación. Sin embargo, el índice de ausentismo y la tasa de fluctuación laboral presentan elevados niveles, que influyen en el clima de la organización y que están en correspondencia con los aspectos señalados en la matriz DAFO presentada por la empresa.

Teniendo en cuenta los resultados de los indicadores antes mencionados y las nuevas particularidades que presenta el centro, al pasar de ser una entidad presupuestada a una empresa autofinanciada, y los posibles cambios que trae consigo este proceso en el comportamiento de los trabajadores unido a que en el centro no se ha realizado con anterioridad ningún estudio sobre Clima Organizacional, constituye una necesidad imperante para el INICA, un estudio de este tipo. En correspondencia con lo antes expuesto, el siguiente epígrafe de esta investigación está dirigido a analizar el comportamiento del Clima Organizacional en el INICA.

2.1. Procedimiento para el diagnóstico del Clima Organizacional

Para el diagnóstico del Clima Laboral en el INICIA se propone el procedimiento de Pérez Herrera (2014) teniendo en cuenta que está dirigido al sistema empresarial cubano. Siguiendo las particularidades del INICA, este procedimiento se modifica y sus resultados se muestran en la Figura 9.

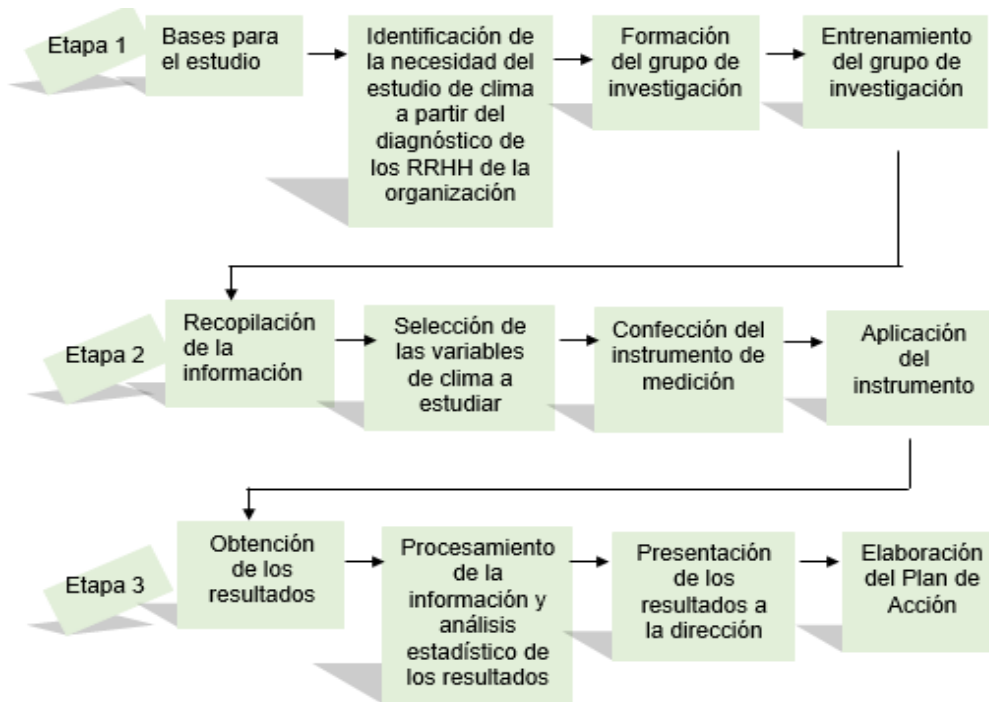


Figure 9. Procedimiento modificado para el estudio del Clima Organizacional

Fuente: Elaboración propia a partir de (Pérez Herrera, 2014)

A continuación, se analizan cada una de las etapas que integran el procedimiento:

Etapa 1: Bases para el estudio

Paso 1: En esta etapa se analiza la necesidad del estudio de clima a partir de la realización del diagnóstico de los Recursos Humanos en la organización, con el análisis del colectivo laboral, de las funciones desarrolladas por el departamento de Recursos Humanos y de los indicadores de eficiencia en aras de familiarizarse con la situación real de la organización. Este paso fue desarrollado en los dos epígrafes anteriores.

Paso 2 y 3: Luego, se conforma el grupo de investigación, compuesto por especialistas del departamento de Recursos Humanos de la entidad, profesores de la facultad y la autora en cuestión, encargados de llevar a cabo todas las etapas del procedimiento. Además, este equipo realiza observaciones, encuestas, con el objetivo de profundizar en cuanto a la estructura, la misión y visión, las estrategias y objetivos.

Etapa 2: Recopilación de la información

Paso 1: La selección de las variables de clima a estudiar que influyen en el centro y que constituyen objeto de análisis en la investigación, se realiza tomando como base los resultados del diagnóstico y una encuesta aplicada al personal del departamento de Recursos Humanos. La selección adecuada de las variables y los diferentes aspectos o atributos que la conforman, influye en los resultados del estudio, de ahí la importancia de identificarlas correctamente.

Paso 2: La confección del instrumento de medición es fundamental para lograr resultados confiables, por tanto, se debe utilizar un instrumento que responda a los objetivos propuestos. Uno de los más frecuentes para los estudios de clima lo constituye la encuesta, de ahí que se hace uso fundamentalmente de ella en esta investigación como un instrumento idóneo que permite recoger información a gran escala, y adquirir una panorámica real del ambiente laboral objeto de análisis con los datos obtenidos; es importante tener en cuenta el carácter anónimo de la encuesta para elevar la confiabilidad de las respuestas emitidas. Se hace uso, además, de la observación directa como un método de recogida de información primaria acerca del objeto de estudio mediante la percepción directa y de la revisión de documentos, la cual permite obtener información registrada en documentos establecidos en el centro.

Paso 3: Con el objetivo de conocer los criterios de los trabajadores respecto al funcionamiento del Clima Organizacional en su centro, se aplica una encuesta, la cual abarca las dimensiones definidas en el Paso 2 (motivación, liderazgo, satisfacción laboral y estimulación).

Esta encuesta sobre Clima Organizacional tiene los siguientes objetivos:

- Determinar el nivel de motivación de la muestra seleccionada.
- Comprobar el estilo de liderazgo aplicado en el centro.
- Detectar el nivel de satisfacción del encuestado respecto a su centro laboral.
- Indagar acerca del sistema de estimulación del centro y las exigencias de los trabajadores respecto al mismo.

Para darle cumplimiento a estos objetivos, la encuesta cuenta con 27 preguntas, estructuradas de tal manera que se le concibe igual importancia al estudio de las diferentes dimensiones objeto de análisis, así como a las sugerencias planteadas por los trabajadores. Los elementos fundamentales abordados en cada una de ellas se muestran a continuación:

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

- Disposición ante el trabajo diario.
- Realización profesional en el puesto de trabajo.

- Nivel de motivación con respecto a diferentes atributos.
- Disposición de equipos necesarios para el trabajo.

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

- Relaciones con el jefe inmediato
- Colaboración entre jefe y subordinado
- Estilo de liderazgo.
- Posibilidad de participación en la toma de decisiones.

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

- Satisfacción ante el puesto de trabajo.
- Utilidad e importancia del puesto de trabajo
- Condiciones de trabajo
- Sistema salarial

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

- Distribución justa del trabajo.
- Sistema de estimulación moral
- Reconocimiento por parte del centro del desempeño de los trabajadores.
- Evaluación justa del trabajo.

Para darle seguimiento a estos objetivos la encuesta, está estructurada como se muestra en la tabla 2:

Table 2. Distribución de la encuesta destinada a los trabajadores

Secciones	Preguntas	Variabes
Primera	1-7	Motivación
Segunda	8-12	Liderazgo
Tercera	13-19	Satisfacción
Cuarta	20-24	Estimulación
Quinta	25-27	Intensiones futuras y sugerencias

Fuente: Elaboración propia

Una vez diseñada la encuesta se procede a la determinación de la muestra con la utilización del muestreo probabilístico, donde cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado, lo cual garantiza que la muestra tenga las mismas características que la población.

La población objeto de estudio son los 125 trabajadores que conforman la plantilla actual del centro, y dado que el universo a analizar es conocido, se aplica Muestreo Aleatorio Simple⁴ para determinar la muestra. Se determinó que la muestra objeto de análisis es de 61 trabajadores.

Etapa 3: Obtención de los resultados

Paso 1: El análisis estadístico de los resultados constituye para el investigador una herramienta fundamental en el procesamiento de la información, de ahí la importancia de utilizar los procedimientos estadísticos como instrumento para facilitar el análisis de las variables objeto de estudio.

Para el procesamiento de las encuestas se utiliza el SPSS en su versión 22.0. La encuesta se valida tanto cualitativa por los especialistas, como cuantitativamente a través del cálculo del coeficiente de fiabilidad estadística Alpha de Cronbach, el cual proporciona un coeficiente con un intervalo entre cero y uno. Si el valor está por encima de 0.6 se plantea que la fiabilidad de la encuesta es buena, por lo tanto, existe correspondencia entre las preguntas del cuestionario y las respuestas de los encuestados.

Se aplican técnicas estadísticas univariadas para caracterizar a cada una de las variables, recepcionando la información, organizándola y proyectándola en tablas de frecuencia. Se calculan, además, estadísticos como la moda y la media.

- La Media es la medida más importante 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 Moda es el estadígrafo de posición que representa el valor más típico de una distribución, es decir, indica la clasificación de la variable que más se repite.

Se utilizan, además, técnicas estadísticas bivariadas para analizar la relación entre dos variables tomadas en un mismo tiempo, haciendo uso de las tablas de tabulación cruzadas; así como técnicas multivariadas como el Índice de Fidelización del Cliente y el Diagrama de Pareto. El Índice de Fidelización del Cliente (IFC) permite conocer la cantidad de clientes internos seguros que tiene la entidad, por tanto, proyecta la demanda futura y el Diagrama de Pareto permite identificar los problemas que se presentan en el estudio de un determinado proceso, para posteriormente tomar las medidas necesarias y así reducir o eliminar las causas que los provocan. El uso de estas técnicas permite diagnosticar la situación actual del Clima Organizacional en el centro, propiciando criterios valorativos al respecto.

Una vez analizado el procedimiento para estudios de este tipo, se procede en el siguiente epígrafe a mostrar los resultados obtenidos.

2.2. Diagnóstico del Clima Organizacional en el INICA

Con el objetivo de estimar la fiabilidad del cuestionario aplicado sobre el Clima Organizacional en el centro, se realiza el análisis del Alpha de Cronbach, el cual, teniendo en cuenta todas las variables con escala del 1 al 5, proporciona un coeficiente con intervalo entre 0 y 1. Si el coeficiente se encuentra por encima de 0.6, se puede apuntar que la fiabilidad del cuestionario es buena y a medida que se vaya acercando a la unidad, será mejor, hasta que en 1 es excelente.

⁴El Muestreo Aleatorio Simple es el procedimiento mediante el cual se eligen por sorteo n elementos de una población de tamaño N , haciendo las extracciones con reposición, en el cual todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados.

Los resultados obtenidos al procesar la información, se muestran en la tabla 3:

Table 3. Coeficiente de Alpha de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos en
.896	.894	35

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0

Como se aprecia el coeficiente resulta mayor que 0.6, lo cual evidencia que el cuestionario tiene una alta correspondencia entre las preguntas y las respuestas aportadas por los empleados, de forma tal que queda validado el instrumento aplicado.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos por variable.

Análisis de los resultados de la dimensión Motivación.

Para analizar y valorar el comportamiento de esta dimensión, es importante tener en cuenta un conjunto de factores que pueden influir en el nivel de motivación de los trabajadores del INICA.

Una fuente de motivación fundamental es la referida a la realización profesional en el puesto de trabajo, a continuación, se muestra el comportamiento de la misma en la Figura 10:

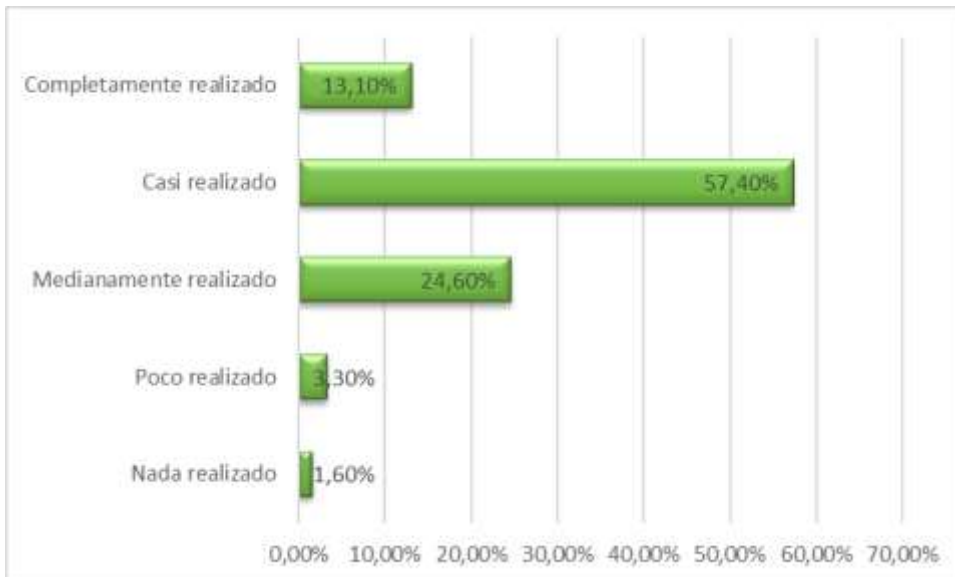


Figure 10. Nivel de realización profesional

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0.

En la Figura 10 se aprecia que el 57.4% de los trabajadores encuestados responde que se encuentran casi realizados profesionalmente, seguidos de un 24.6% que contesta que medianamente, el 13.1% expresa sentirse completamente realizado mientras que el 1.6% afirma que se siente nada realizado. Estos resultados expresan que los trabajadores se encuentran en su gran mayoría casi realizados profesionalmente en su puesto de trabajo, encontrando en el centro el espacio adecuado para su realización como profesional.

A continuación, en la Figura 11 se muestra la percepción de los trabajadores sobre la solución de problemas en INICA.

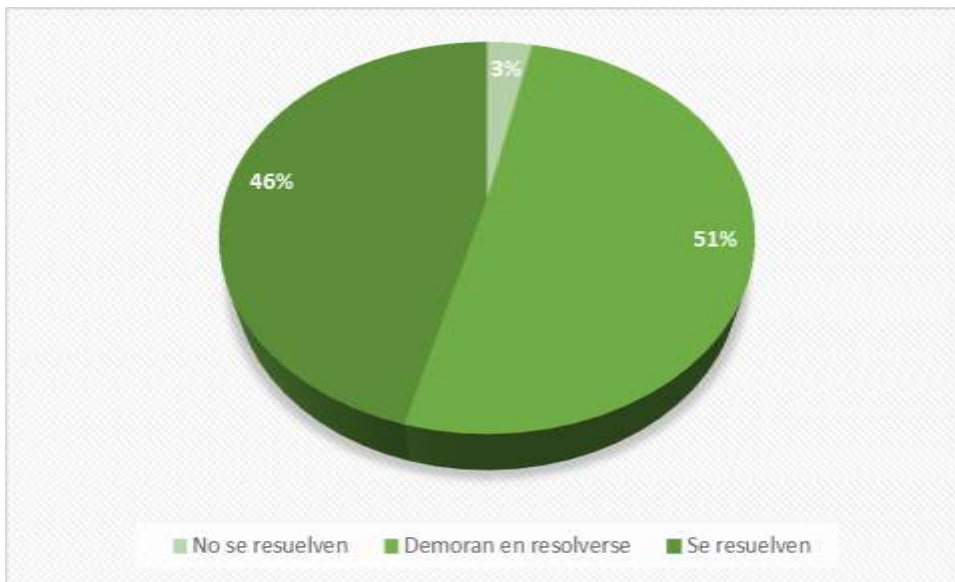


Figure 11. Solución de problemas

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0

La rapidez y efectividad en la solución de los problemas que se generan en la empresa, influye en el nivel de motivación de los trabajadores. Como se observa en la figura, el 51% de los trabajadores afirman que los problemas en el centro demoran en resolverse lo cual significa que se debe accionar sobre la gestión de los problemas para agilizar su manejo y pronta resolución, no obstante, este valor se encuentra muy semejante con respecto a los trabajadores que afirman que los problemas se resuelven con un 46%.

La siguiente figura muestra el nivel de motivación de los trabajadores ante el trabajo diario:

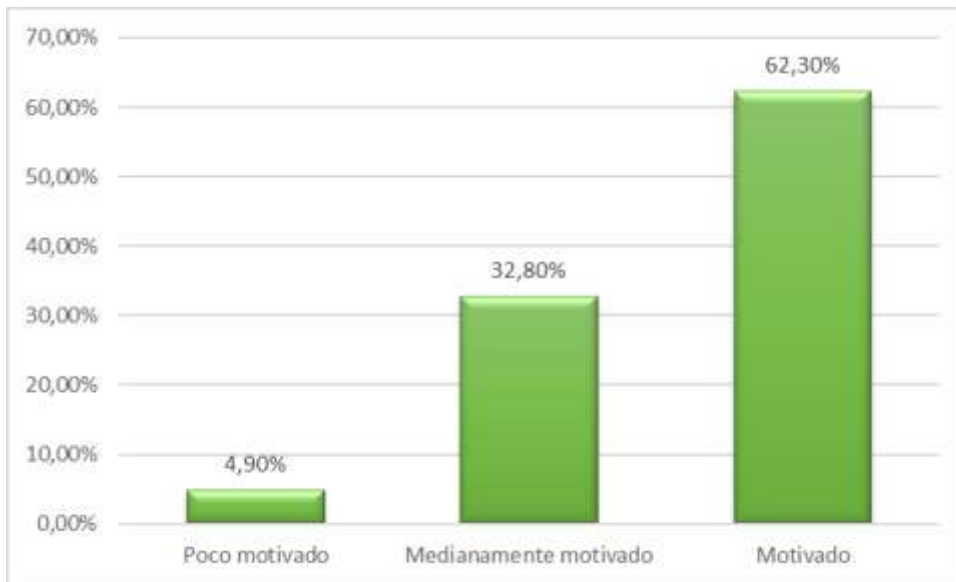


Figure 12. Motivación general

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0

Como se observa en la Figura 12, el 62.3% del total de trabajadores se encuentra motivado ante el trabajo diario, seguidamente de un 32.8% que se encuentra medianamente motivado. Aunque ningún trabajador expresó sentirse nada motivado, la empresa debe tener en cuenta el 4.9% que expresó sentirse poco motivado.

De manera general, la motivación ante el trabajo diario muestra resultados positivos para la empresa; a continuación, en la figura 13 se observa el comportamiento desglosado por los diferentes atributos analizados.

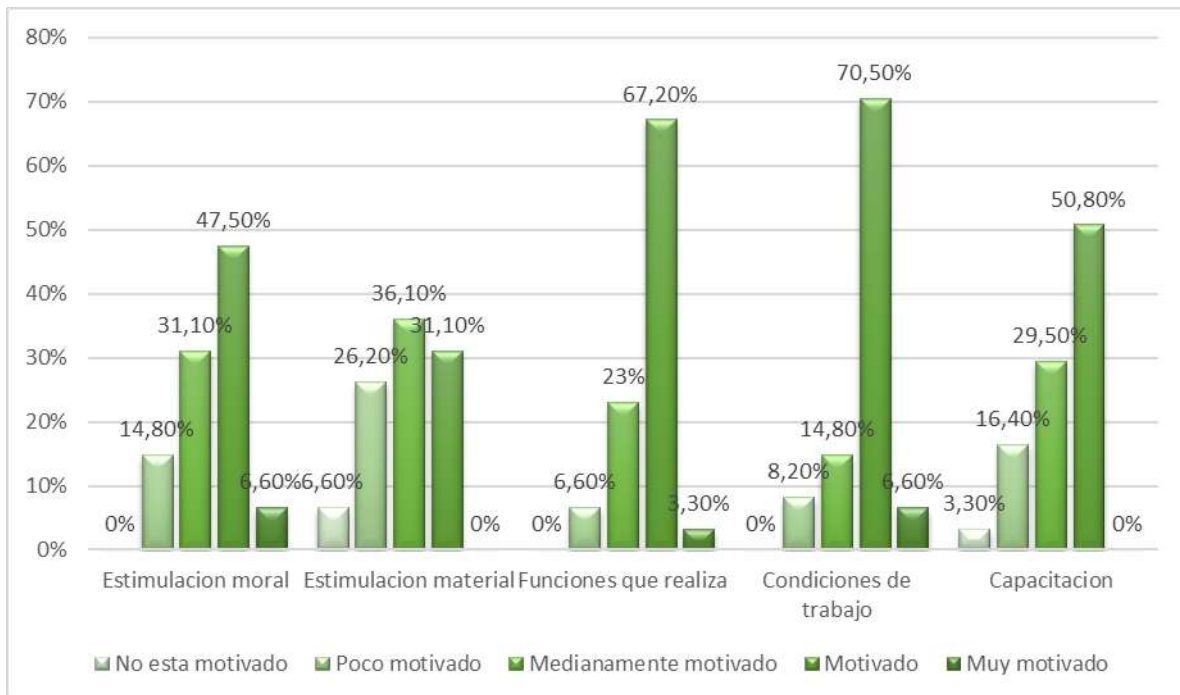


Figure 13. Nivel de motivación por atributos

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0.

Como se observa en la figura el elemento que más motiva a la mayor parte de los empleados son las condiciones de trabajo con un 70.5% de trabajadores que se encuentran motivados y un 6.6% muy motivados, aspecto este que influye positivamente en el desarrollo del resto de las dimensiones del clima. Entre los elementos que más desmotivan a los trabajadores del INICA se encuentran la estimulación material y moral con un 26.2% y 14.8% respectivamente.

La capacitación constituye otro de los principales elementos que motivan al personal de esta organización con un 50.8% de trabajadores motivados, esto se debe esencialmente a las posibilidades de acceder a cursos de superación. Responde a su vez, a que la mayoría de los trabajadores de la entidad son hombres y mujeres de ciencia que buscan incrementar sus conocimientos. Es importante tener en cuenta que un 16.4% plantea que está poco motivado, que al parecer no tienen acceso a cursos, ni posibilidades de ascenso y, por tanto, el centro debe velar aún más por el desarrollo profesional de sus trabajadores.

La capacitación constituye para el INICA, un aspecto relevante en el estudio del Clima Organizacional, teniendo en cuenta que es una institución científica en la cual sus trabajadores requieren de constantes procesos para su desarrollo intelectual. El comportamiento de diferentes aspectos relacionados con la capacitación, son reflejo del nivel de motivación de sus trabajadores. La siguiente figura muestra en qué medida el centro organiza actividades para la capacitación y el desarrollo de sus trabajadores.

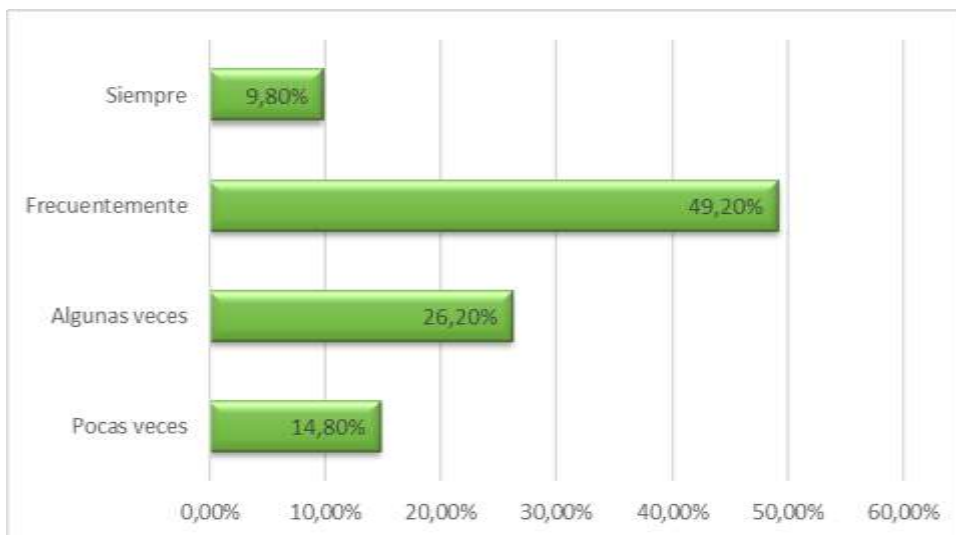


Figure 14. Organización de actividades de capacitación

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0.

Como muestra la figura, el mayor porcentaje está referido a los trabajadores que afirmaron que el centro organiza actividades de capacitación y desarrollo con un 49.2%, seguidamente con un 26.2% los expresaron que algunas veces. Importante tener en cuenta que ningún trabajador testificó que nunca se realizan actividades, por lo tanto, el desarrollo intelectual de los trabajadores es un aspecto positivo para el centro. Importante tener en cuenta que el centro elabora mensualmente un programa para la capacitación de los trabajadores, y la responsable del cumplimiento de dicho plan en el departamento de Recursos Humanos vela por sus resultados.

La figura 15 refleja en qué medida la dirección de la entidad favorece la creatividad e iniciativa de los trabajadores en el proceso de capacitación:

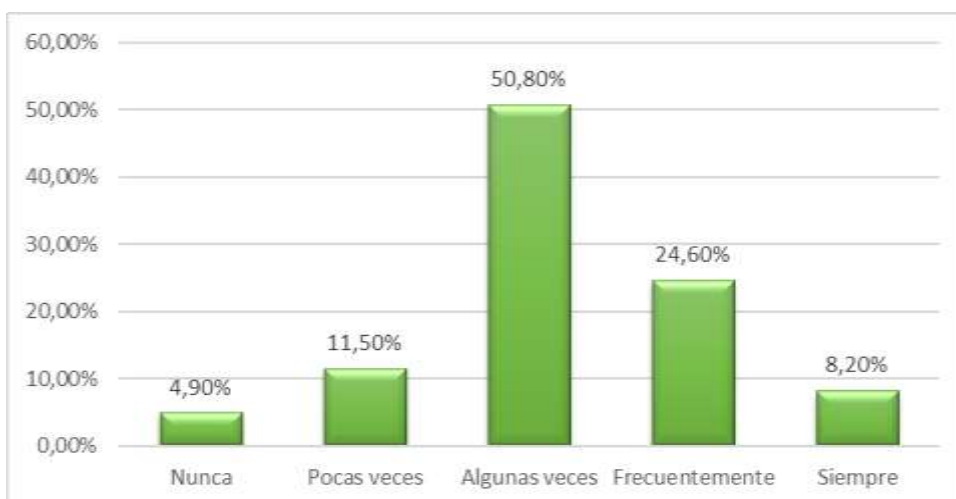


Figure 15. Nivel de aceptación del centro con respecto a la creatividad e iniciativa de los trabajadores

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0.

El 50.8% de los encuestados afirma que solo algunas veces el centro permite la creatividad e iniciativa de los trabajadores, seguido de un 24.6% que afirma frecuentemente. El menor porcentaje lo representa los trabajadores que expresaron nunca con un 4.9%.

Si bien es importante que la empresa desarrolle cursos de capacitación para sus trabajadores, debe velar por la correcta correspondencia con las necesidades reales. La siguiente figura muestra si se tienen en cuenta o no las necesidades de reales de capacitación de los trabajadores.

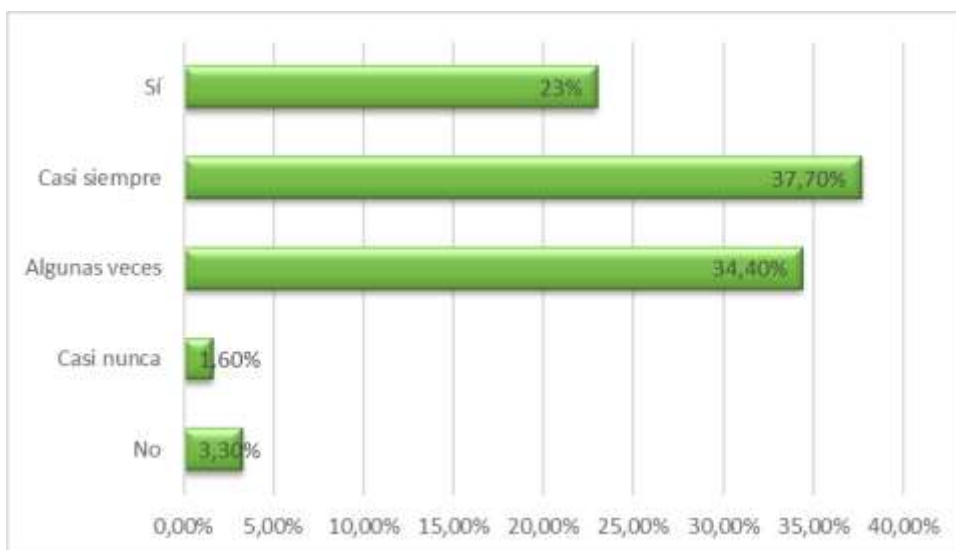


Figure 16. Correspondencia de los cursos de capacitación con las necesidades reales de los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0.

Como se muestra en la figura, la mayor parte de los trabajadores afirman que casi siempre hay correspondencia, con un 37.7%. Solo un 4.9% expresa que no o casi nunca hay correspondencia entre los cursos y las necesidades reales de capacitación.

Analizando la correlación que existe entre el nivel de motivación ante el sistema de capacitación y la correspondencia de los cursos con las necesidades reales de los trabajadores, como se muestra en la Tabla 4 existe una fuerte correlación; por tanto, el hecho de que la mayor parte de los encuestados consideren que casi siempre hay correspondencia influye en que se sientan motivados con el sistema de capacitación.

Table 4. Correlación entre nivel de motivación ante la capacitación y las necesidades reales de los trabajadores

	Nivel de motivación ante sistema de capacitación	¿Se tiene en cuenta la necesidad de capacitación?
Nivel de motivación ante sistema de capacitación	1	.415**
Correlación de Pearson Sig. (bilateral)		.001
N	61	61
¿Se tiene en cuenta la necesidad de capacitación?	.415**	1
Correlación de Pearson de Sig. (bilateral)	.001	
N	61	61

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0.

La dimensión Motivación, de manera general muestra resultados favorables en el INICA en cada uno de los aspectos analizados, sin embargo, debería enfatizar en el manejo y la agilidad en la solución de los problemas, pues los resultados exponen que estos demoran en resolverse. Además, el centro debe revisar su sistema de estimulación moral y material ya que sus trabajadores se encuentran desmotivados ante estos dos aspectos.

Análisis de los resultados de la dimensión Liderazgo.

Con el objetivo de evaluar la influencia de la dimensión liderazgo en el Clima Organizacional se analizan cinco atributos, sus resultados se exponen a continuación:

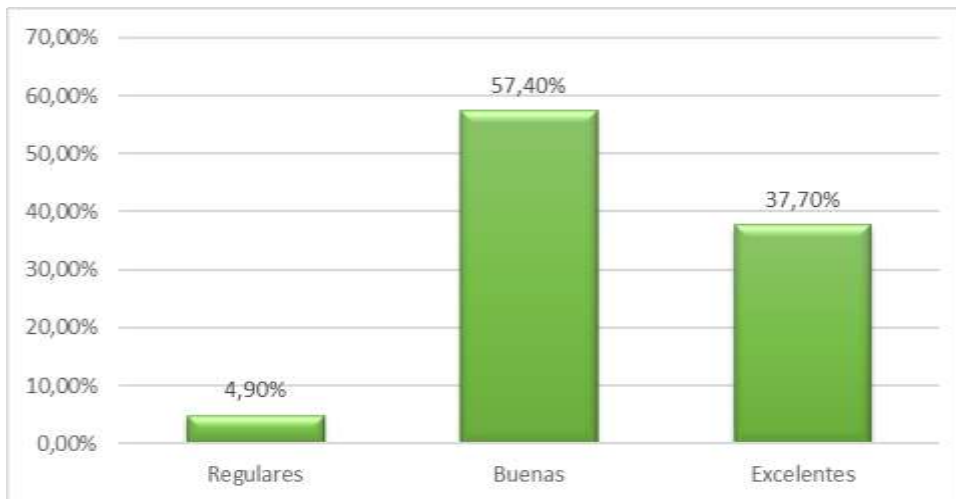


Figure 17. Relación con el jefe inmediato

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0

Como se puede apreciar en la figura 17, las relaciones con el jefe inmediato, son evaluadas en su mayoría como buenas con un 57.4% y muy buenas con un 37.7%, importante señalar que no se obtuvo ninguna respuesta desfavorable en este análisis, lo que induce a considerar que las relaciones con los jefes influyen de forma significativa en el Clima Organizacional de la entidad.

Semejante comportamiento se obtuvo en el análisis del trabajo en equipo, donde no se alcanzó ninguna respuesta inferior a la opción media en la escala, tal como lo muestra la figura 18:

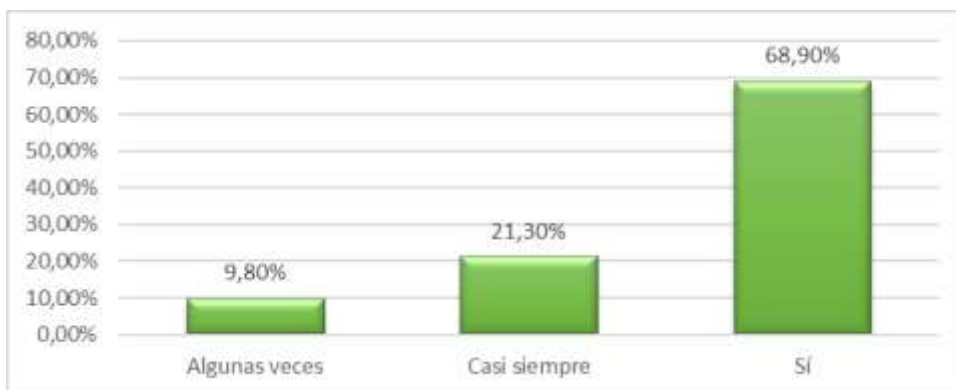


Figure 18. Funcionamiento del trabajo en equipo

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0

En este sentido, resulta importante señalar que la mayoría de los encuestados coincidieron en que en la empresa sí funciona el trabajo en equipo.

La confianza que deposite el jefe en sus trabajadores, y la posibilidad de que los subordinados pongan en práctica sus ideas, propicia el desarrollo en el centro de proyectos de investigación más creativos y eficientes. El comportamiento de estos dos indicadores se muestra a continuación en la Figura 19:

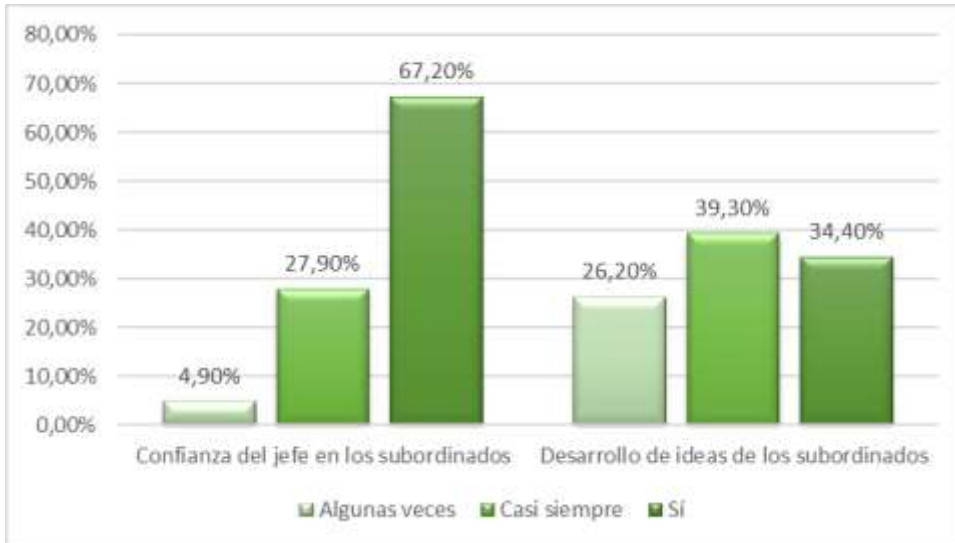


Figure 19. Confianza del jefe en los subordinados y el desarrollo de sus ideas.

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0

Como se observa en la figura 19, el 67.2% de los trabajadores encuestados plantean que el jefe inmediato demuestra tener confianza en su trabajo y capacidad y por tanto le permite casi siempre o siempre poner en práctica sus ideas. No obstante, es importante tener en cuenta que el 26.2% afirma que su jefe solo algunas veces le permite el desarrollo de las ideas, aspecto este pendiente de mejoría.

La evaluación justa del jefe hacia sus trabajadores es muestra de que existe buena correspondencia entre las exigencias del jefe y el trabajo de sus subordinados e influye en el nivel de desempeño del trabajador; la siguiente figura refleja en qué medida el jefe es justo cuando evalúa a sus trabajadores.



Figure 20. Correspondencia entre la evaluación y el trabajo realizado

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0

Como se observa en la figura, los trabajadores plantean que el jefe Sí es justo cuando evalúa su trabajo con un 69%. El 26% afirman que casi siempre y solo un 5% algunas veces. Ningún trabajador planteó que no o casi nunca es injusta la evaluación.

El Liderazgo brinda resultados positivos en los aspectos analizados, como muestra del buen funcionamiento de esta dimensión en el INICA. El buen liderazgo significa que los trabajadores se comprometan en el logro de los objetivos del centro. Un buen líder debe ser objetivo para priorizar las tareas importantes y ser movilizador, logrando que sus empleados trabajen eficientemente.

Análisis de los resultados de la dimensión Satisfacción.

A continuación, se exponen los resultados correspondientes al nivel de satisfacción que experimentan los trabajadores de INICA, a través de un análisis tanto global como por aspectos individuales.

Partiendo del nivel de satisfacción general que experimentan los trabajadores, se obtienen los siguientes resultados:

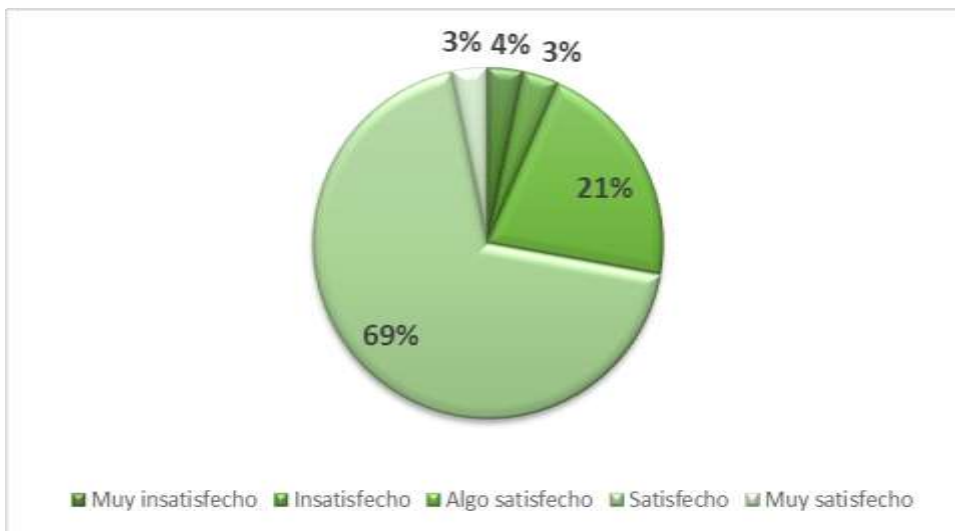


Figure 21. Nivel de satisfacción general.

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0

Tal como se muestra en la figura 21, el 69% de los encuestados se sienten satisfecho en su centro de trabajo, seguidamente de un 21% que afirma sentirse algo satisfecho. A pesar de que mayoritariamente los trabajadores están satisfechos, se debe prestar especial atención al 7% que afirman sentirse muy insatisfechos e insatisfechos.

Para obtener una visión más clara sobre aquellos elementos que pueden estar influyendo en el nivel de satisfacción, se realiza el siguiente análisis detallado:

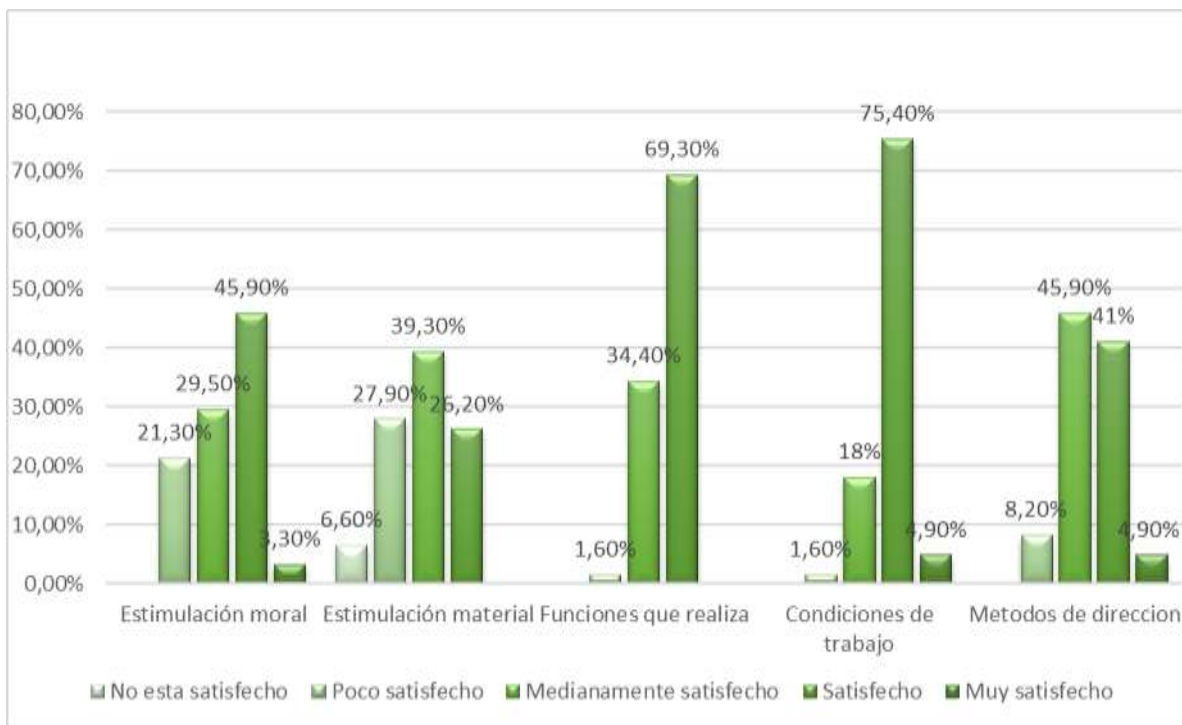


Figure 22. Nivel de satisfacción por atributos

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0.

Como se observa en la figura 22, el factor ante el cual se encuentran más satisfechos los trabajadores, lo constituye las condiciones de trabajado, pues un 75.4% de los encuestados afirman sentirse satisfecho con este indicador, seguido de un 69.3% medianamente satisfecho. Entre los elementos que menos satisfacen a los trabajadores del INICA se encuentran la estimulación material y moral con un 27.9% y 21.3% respectivamente como poco satisfecho.

A continuación, en la Tabla 5, se puede apreciar a través del Análisis de la Moda, la situación de dos variables claves que contribuyen a la satisfacción de los trabajadores: "Equipos y herramientas necesarias" y "Condiciones de trabajo adecuadas".

Table 5. Análisis de la moda de equipos y herramientas necesarias y condiciones de trabajo adecuadas.

Estadísticos

		Disponibilidad de equipos y herramientas de trabajo	¿Dispone de las condiciones de trabajo adecuadas?
N	Válido	61	61
	Perdidos	0	0
Moda		5	5

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0.

Como se puede observar en la Tabla 5 se cumple que la mayoría de los trabajadores coinciden en que Sí cuentan con los equipos y herramientas necesarios para su trabajo y con las condiciones de trabajo adecuadas (alimentación, temperatura, luz, higiene, ruido), aspecto este que debe continuar dicho comportamiento. Teniendo en cuenta que es un centro dedicado a la investigación, las condiciones de trabajo ideales deben de estar garantizadas para una mayor concentración y comodidad de los empleados.

La figura 23 muestra en qué medida el trabajador considera que realiza un trabajo útil en la empresa:



Figure 23. Utilidad del trabajo realizado

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0.

La figura anterior refleja que el 71% de los trabajadores encuestados afirman que Sí realizan un trabajo útil para la empresa, seguido de un 16% y 13% que consideran que su trabajo es útil casi siempre o algunas veces, respectivamente.

El análisis de la dimensión Satisfacción, muestra mayores deficiencias en el sistema de estimación moral y material, pues la mayoría de los trabajadores expresan sentirse insatisfechos con estos aspectos. El resto de los aspectos analizados funciona correctamente.

Se analiza la correlación entre los atributos “Realización profesional” y “Satisfacción general” tomando como base el coeficiente de correlación de Pearson, la misma se muestra en la Tabla 6.

Table 6. Correlación entre Realización profesional y Satisfacción General

		¿Se siente realizado profesionalmente en su puesto de trabajo?	Satisfacción en su centro de trabajo
¿Se siente realizado profesionalmente en su puesto de trabajo?	Correlación de Pearson	1	.573**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	61	61
Satisfacción en su centro de trabajo	Correlación de Pearson	.573**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	61	61

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0

Como se observa existe una correlación significativa, fuerte entre ambos atributos, como muestra de que el centro vela por la realización profesional de cada trabajador en su puesto de trabajo y por tanto los trabajadores muestran elevados niveles de satisfacción.

Análisis de los resultados de la dimensión Estimulación.

Para el análisis de la dimensión Estimulación se analizan aspectos relacionados con el sistema salarial y la estimulación moral y material. A continuación, se muestran los resultados referidos al sistema salarial en el INICA:



Figure 24. Sistema salarial

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0

Como se aprecia en la figura 24 para la mayoría de los trabajadores el sistema salarial es aceptable con un 62%, seguido de un 28% que lo clasifica como bueno; el 10% sin embargo afirma tener un sistema salarial malo o muy malo.

A continuación, se muestra el nivel de correspondencia entre el salario y el trabajo realizado:

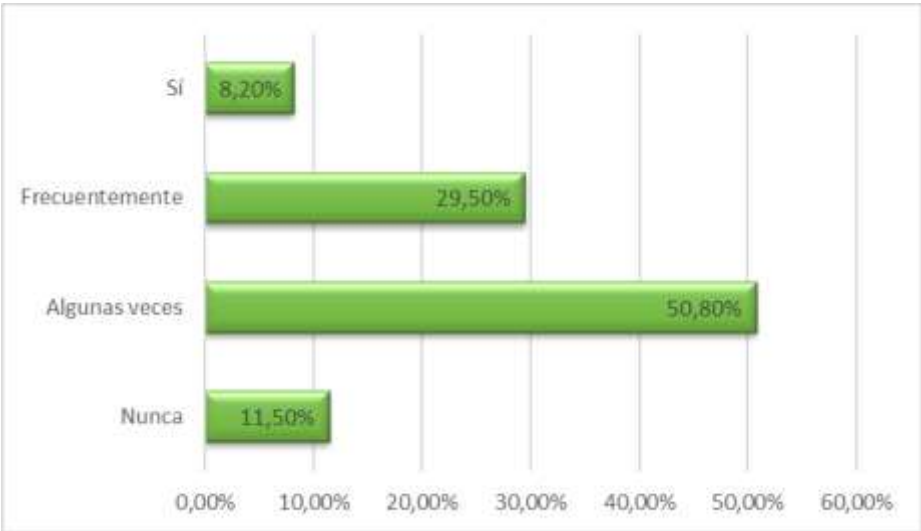


Figure 25. Correspondencia entre salario y trabajo realizado

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0

Solo un 8.2% de los trabajadores ratifican que el salario está en correspondencia con el trabajo realizado. El mayor porcentaje corresponde a los trabajadores que confirman que solo algunas veces la correspondencia se cumple, con un 50.8%, seguido de un 29.5% que establece el cumplimiento se esta relación frecuentemente.

La estimulación moral, definitivamente constituye un aspecto importante que influye en el comportamiento de los trabajadores y por tanto en el Clima Organizacional. Así se evidencia en las respuestas presentadas por los trabajadores como se muestra en la Figura 26, pues para la totalidad de los encuestados la estimulación moral Sí es importante o Casi Siempre, con un 85% y 15% respectivamente.

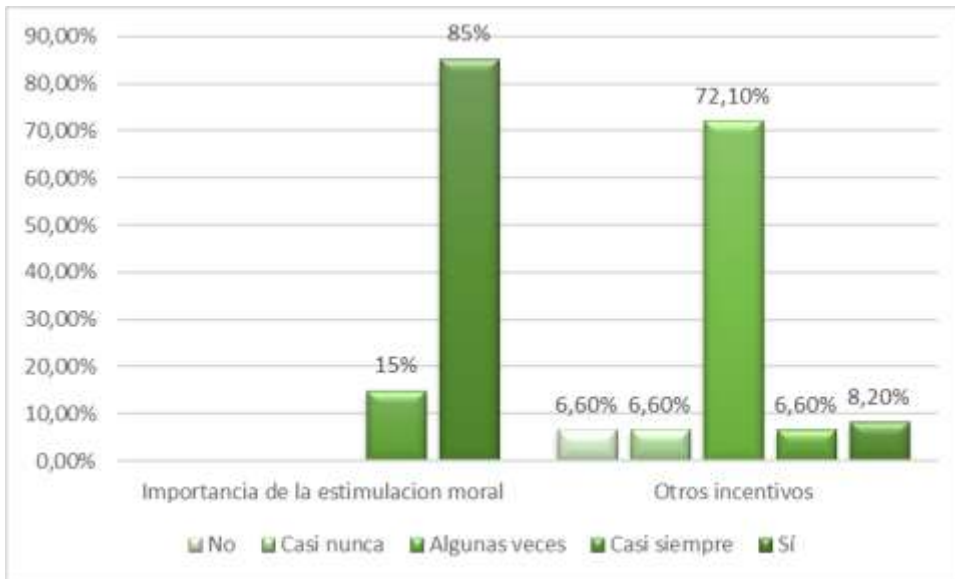


Figure 26. Estimulación moral

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0

No obstante, como se muestra en la figura 26, solo algunas veces el centro estimula a sus trabajadores con otros incentivos que no sean los económicos.

Con el objetivo de conocer la respuesta más seleccionada por los encuestados en cuanto al estímulo que más aplica la entidad, se presentan los resultados en la Figura 27.

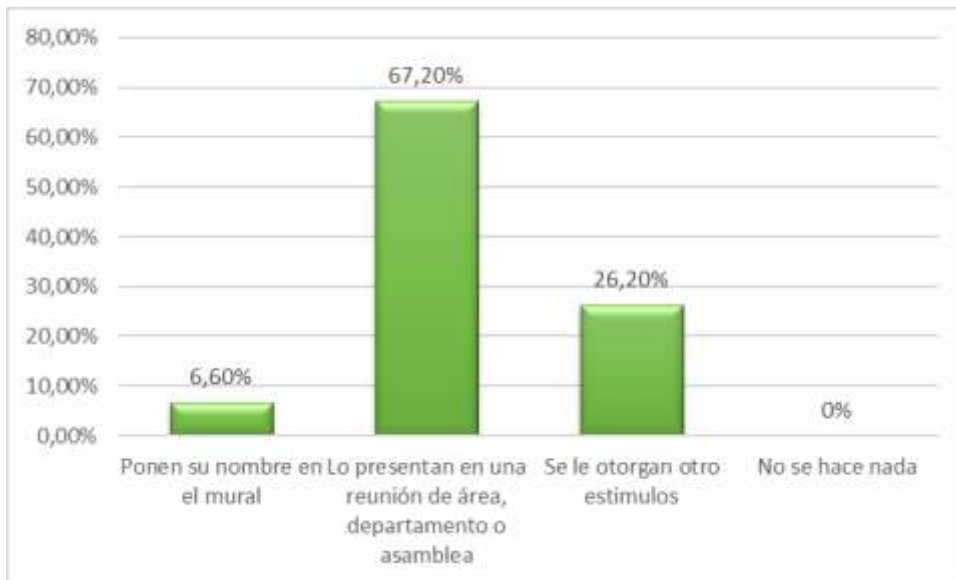


Figure 27. Respuesta ante el buen desempeño del trabajador

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0

Como se puede observar en la Figura 27, el método de estimulación más utilizado en el centro para estimular al trabajador ante su buen desempeño es la presentación en las reuniones de áreas, departamentos o asambleas, con un 67.2%, importante destacar que ningún trabajador plantea que no se hace nada. Además, con la observación directa se verifica que en las asambleas los trabajadores destacados son felicitados por su esfuerzo y buenos resultados.

La estimulación influye mucho en el comportamiento de los trabajadores, de ahí que la empresa debe incentivar aún más este elemento, el análisis realizado arrojó que solo algunas veces el salario está en correspondencia con el trabajo realizado. Un elevado porcentaje de los trabajadores encuestados confirman que la estimulación moral es importante, sin embargo, solo algunas veces se estimula a los trabajadores con incentivos no económicos, de ahí los resultados obtenidos en cuanto a que la estimulación moral y material son los elementos que más desmotivan y por los que los trabajadores se encuentran más insatisfechos. El esfuerzo debidamente reconocido contribuye a crear un mayor compromiso por parte del trabajador, a fin de lograr un mejor trabajo.

Índice de Fidelización del Cliente interno (IFC)

Los empleados desempeñan un rol importante como clientes internos de una organización, por lo que resulta necesario conocer si se cuenta con una fuerza laboral segura. Para ello, se procede a calcular el Índice de Fidelización del Cliente (IFC), que representa el intercepto entre las variables: "Satisfacción General", "Recomendar trabajar en el centro", y "Continuar trabajando". El resultado se muestra en la Figura 28.



Figure 28. Índice de Fidelización del Cliente Interno

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0

Como se muestra en la figura anterior el 73.4% de los encuestados son considerados clientes seguros, lo cual resulta un valor elevado. Este constituye un valor representativo para el instituto, teniendo en cuenta que pudiera darle solución al problema de la alta fluctuación laboral reflejada en años anteriores.

A continuación, se relacionan de forma causal los principales problemas por dimensiones detectados en el diagnóstico sobre Clima Organizacional realizado en el INICA, a través de un Diagrama de Ishikawa.

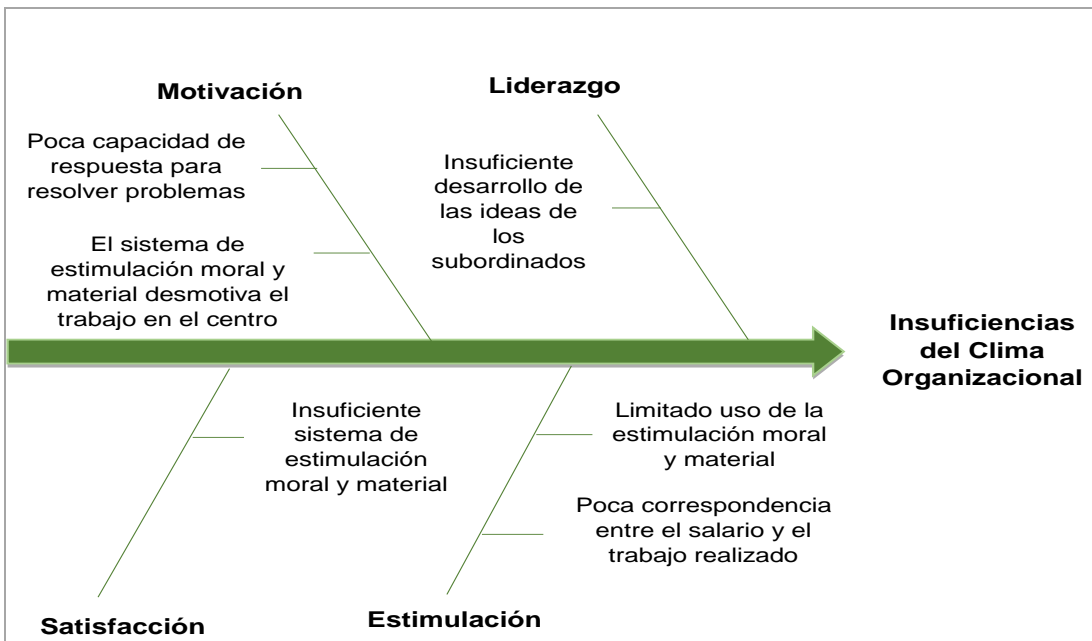


Figure 29. Diagrama de Ishikawa para el INICA

Fuente: Elaboración propia

Principales recomendaciones identificados por los empleados. Diagrama de Pareto.

Con el objetivo de conocer cuáles son las inquietudes a las que el INICA debe dar solución según los criterios de los trabajadores se elabora la variable "Recomendaciones" presentada mediante el Diagrama de Pareto.

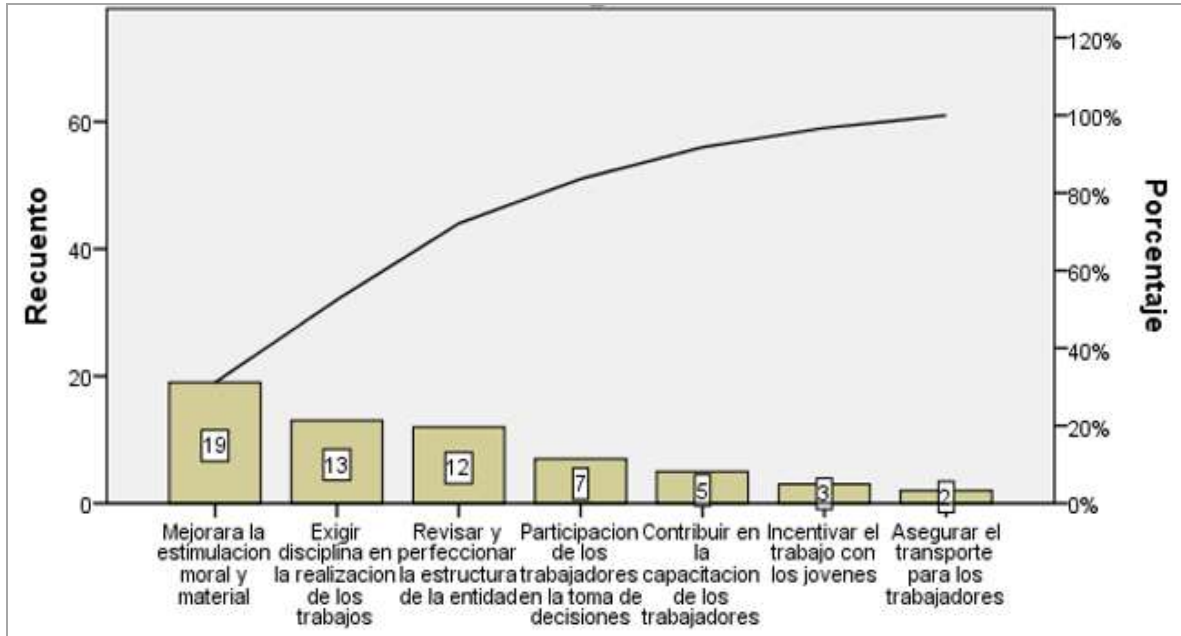


Figure 30. Recomendaciones de los trabajadores para mejorar el clima organizacional

Fuente: Elaboración propia a partir del Programa SPSS versión 22.0

Una vez realizado este análisis, se ratifica el gran descontento existente en la entidad con respecto a la estimulación moral y material, lo cual corrobora la necesidad urgente de trabajar en función de un nuevo sistema de estimulación para los trabajadores. Tomando como base estos elementos se realiza el plan de acciones correctivas.

Analizados todos los aspectos referidos al funcionamiento del Clima Organizacional en el INICA y tomando como base el modelo de Rensis Likert y las características que definen a cada uno de los posibles tipos de clima, se puede clasificar el Clima Organizacional de tipo Participativo y dentro de este, como un Sistema de Participación en grupo, porque existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización y la forma de motivar es la participación. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Aspectos Positivos y Negativos detectados en el diagnóstico.

Teniendo en cuenta el diagnóstico anterior, a continuación, se presentan las principales aspectos positivos y negativos detectados en el Clima Organizacional del INICA.

Aspectos positivos:

- El colectivo laboral posee un alto nivel de profesionalidad
- Los trabajadores se sienten realizados profesionalmente en su puesto de trabajo
- Evaluación justa del trabajo por parte del jefe

- Buen funcionamiento del trabajo en equipo
- Los trabajadores se encuentran motivados y satisfechos en gran medida por las condiciones de trabajo
- La mayoría de los trabajadores se sienten satisfechos en el centro, con las condiciones de trabajo y las funciones que realizan
- La existencia de equipos y herramientas necesarios favorecen el trabajo
- Existen grandes posibilidades de superación para los trabajadores

Aspectos negativos:

- Colectivo compuesto en su mayoría por trabajadores de avanzada edad, poco relevo
- Los problemas en el centro mayormente demoran en resolverse
- Los trabajadores se sienten insatisfechos y desmotivados con la estimulación moral y material
- Limitado uso de la estimulación moral
- El salario solo algunas veces está en correspondencia con el trabajo realizado
- Insuficiente capacidad de aceptación de los directivos en cuanto a la creatividad e iniciativa de sus trabajadores.

Propuesta del Plan de Acciones para los principales problemas detectados

En el análisis del Clima Organizacional realizado en el INICA, se detectaron una serie de problemas a los cuales se pretende dar solución mediante la aplicación del siguiente Plan de Acción.

Table 7. Plan de Acciones de Mejora.

No	Acciones	Ejecutor	Responsable	Fecha de cumplimiento
1	Crear espacios de debate que permitan la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones	Jefes de Área	Consejo de Dirección	Sistemático
2	Establecer un plan de actividades que contribuya a elevar el nivel de motivación de los trabajadores (excursiones, actividades culturales)	Director de Recursos Humanos	Consejo de Dirección	Mensual
3	Crear una comisión que vele por la solución de los problemas de acuerdo al nivel de importancia del mismo	Jefe de Área y Sindicato	Consejo de Dirección	Permanente
4	Establecer un sistema de estimulación moral y material por áreas de trabajo	Jefe de Área	Director de Recursos Humanos	Mensual

5	Establecer programas de capacitación a partir del Diagnóstico de las Necesidades de Aprendizaje de los trabajadores.	Director de Recursos Humanos	Director General	Anual
6	Fomentar la iniciativa y creatividad de los trabajadores	Jefe de Área	Director de Recursos Humanos	Permanente
7	Aprovechar los espacios donde se reúne todo el personal para reconocer la labor de los trabajadores y divulgar los logros obtenidos en murales, matutinos.	Sindicato	Director de Recursos Humanos	Permanente
8	Establecer un mecanismo de revisión periódica a las quejas y sugerencias.	Jefes de Área	Director de Recursos Humanos	Mensual
9	Fomentar la captación de trabajadores jóvenes	Especialista de Recursos Humanos	Director de Recursos Humanos	Anual
10	Implantar un programa de formación en el puesto de trabajo para garantizar que los trabajadores más experimentados transmitan sus habilidades y conocimientos a los trabajadores más jóvenes.	Director de Recursos Humanos	Director de Recursos Humanos	Mensual
11	Hacer reuniones en cada área donde los superiores escuchen las propuestas de los subordinados.	Jefes de Área	Director General	Permanente

Fuente: Elaboración propia

Una vez diseñado el Plan de Acciones, cada responsable debe chequear su cumplimiento y garantizar así, resultados favorables para la empresa y su Clima Organizacional.

CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en el estudio del Clima Organizacional en el INICA, se puede arribar a las siguientes conclusiones:

- La evolución de las teorías de los Recursos Humanos evidencia como el factor humano se convierte en un factor estratégico e innovador, clave para la excelencia empresarial.
- El Clima Organizacional influyen en gran medida en el comportamiento de los trabajadores. Un clima favorable garantiza mayor compromiso del personal con la organización, incidiendo en su conducta y su nivel de motivación y satisfacción, de ahí la importancia de estudios de este tipo.
- En el centro la plantilla no está cubierta completamente, por tanto, debe enfocarse en la captación de personal, sobre todo joven dado el cierto desequilibrio entre el personal joven y de experiencia. La organización cuenta con un personal altamente calificado, con un alto grado de profesionalidad.

- El análisis de los indicadores muestra un incremento del índice de ausentismo y de fluctuación laboral; la productividad y el índice de efectividad del cumplimiento del Plan de formación presentan resultados positivos.
- Los resultados más favorables en el análisis se obtuvieron en la dimensión Liderazgo: existen buenas relaciones entre el jefe y los subordinados, funciona el trabajo en equipo y se evalúa de manera justa el desempeño del trabajador. Los resultados más desfavorables están en la dimensión Estimulación, provocados fundamentalmente por el escaso uso de estímulos materiales y morales y por la insuficiente correspondencia entre el salario y el trabajo realizado. Esto conlleva a que los trabajadores se sientan insatisfechos y desmotivados ante estos atributos.
- En correspondencia, se propone un Plan de acción destinado a solucionar las deficiencias detectadas en el diagnóstico.

Bibliografía

- BIBLIOGRAPHY Autores, C. d. (2004). *El factor humano en las relaciones laborales*.
- Caballero Perdomo, J. L. (2008). *El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la UEB Boyeros de la Empresa FICAV*. La Habana.
- Caraveo, M. S. (2004). Conceptos y dimensiones del clima organizacional.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos (Quinta Edición)*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, SA.
- Cuadra Peralta, A. . (2013). *Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones*. Revista Universum.
- Cuesta Santos, A. (2005). *Gestión de Recursos Humanos: Libro de GRH: Compilado bibliográfico para Curso a Distancia*. La Habana.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de Gestion de Recursos Humanos*. Félix Varela y Academia. del Castillo Triana, I. L. (2003). *Material Docente de Gestión de los Recursos Humanos*. La Habana.
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual.
- García, M. (2003). *Del clima organizacional a la cultura organizacional* . Asociación Colombiana de facultades de Administración- ASCOLFA, Cali: Universidad del Valle.
- GEA. (2016). *Reglamento para la Evaluación del Desempeño de los trabajadores del Grupo Empresarial Agropecuario*.
- Goncables. (2011). *El clima laboral*.
- Guzmán, H. H. (2009). *La Gestión de los Recursos Humanos, Surgimiento, Evolución y Esencia de la Gestión Empresarial*.
- Hersey, P. . (2013). *Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo situacional*. Prentice- Hall Hisopanoamerica S:A:.
- Izquierdo Quintana, O. (2011). *Clima Organizacional y reservas de productividad vinculadas al desempeño*. La Habana.
- Jardines Tellez, S. (2012). *Estudio de Clima Organizacional en la empresa de confecciones PUNTEX*. La Habana.

- Kataria, A. . (2013). *Psychological Climate and Organizational Effectiveness*.
- Leal Millan, A. R. (2004). *El factor humano en las relaciones laborales*. Madrid: Ediciones Pirámides.
- Liker, R. &. (1986). *Nuevas forma para solucionar conflictos*. Editorial Trillas.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2016). Resolución No 6/2016.
- Moreno, M. (2001). *El clima organizacional*.
- Oficina Nacional de Normalización. (Mayo de 2007). Norma Cubana 3000: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. La Habana, Cuba.
- Pérez Herrera, Y. &. (2013). *Consideraciones Teóricas sobre el Clima Organizacional*.
- Pérez Herrera, Y. &. (2013). *Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana.
- Pérez Herrera, Y. (2014). *Clima Organizacional en el ámbito empresarial cubano. Tesis de Maestría*.
- Ríos León, M. (2016). *El clima orgnizacional en el centro de Ingeniería e Investigaciones Químicas*.
- Robbins. (1996). *Comportamiento Organizacional*.
- Robbins. (2004). *Comportamiento Organizacional*.
- Social, M. d. (2016). Resolución No 6/2016. La Habana.
- Souto Anido, L. (2015). Modelo de Gestión de Recuros Humanos para la Organización Superior de Dirección Empresarial del Ministerio de Comercio Exterior de Cuba. *Tesis Doctoral en Ciencias Económicas*.