



Fecha de presentación: Marzo, 2022

Fecha de aceptación: Abril 2022

Fecha de publicación: Mayo, 2022

CONTRIBUCIÓN A LA MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LA CONCEPCIÓN DE CALIDAD DIRECTIVA. CASO: EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COMBUSTIBLES MATANZAS

CONTRIBUTION TO THE IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE FROM THE CONCEPTION OF MANAGERIAL QUALITY. CASE: THE MATANZAS FUEL SUPPLY COMPANY

Azucena González Verde¹

E-mail: azucena.gonzalez@umcc.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8232-1219>

Laura Infante González²

E-mail: laurai@ecmtz.cupet.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6935-0541>

Olga Gómez Figueroa¹

E-mail: olga.gomez@umcc.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3017-834x>

¹Universidad de Matanzas, Cuba.

²Empresa Comercializadora de Combustibles de Matanzas, Cuba.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

González Verde, A., Infante González, L., & Gómez Figueroa, O. (2022). Contribución a la mejora del clima organizacional desde la concepción de calidad directiva. Caso: Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 7(2), 63-70. <http://rccd.ucf.edu.cu/index.php/rccd>

RESUMEN

La investigación se realizó en la Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas, con el objetivo de proponer un plan de acciones para la mejora continua del clima organizacional desde la concepción de calidad directiva. La misma aborda, el estudio del clima organizacional, elemento fundamental a considerar por los empresarios, para lo cual es necesario contar con cuadros y especialistas que posean una calidad directiva superior. Por tales motivos se desarrolla un procedimiento para el diagnóstico de ambas variables, para ello se utilizaron un conjunto de técnicas e instrumentos basados en los métodos teóricos generales, y en las herramientas de la estadística descriptiva e inferencial. Los resultados que se presentan evidencian la existencia de espacios de mejoras, para así elevar la satisfacción y realización personal, queda elaborado el plan de acciones (21) de mejora de los elementos intangibles de la calidad directiva para la mejora continua del clima organizacional.

Palabras clave:

Calidad directiva, clima organizacional, mejora, satisfacción y realización personal.

ASBTRACT

This research was carried out at the Matanzas Fuel Supply Company, with the aim of proposing an action plan for the continuous improvement of the organizational climate from the conception of managerial quality. It addresses the study of the organizational climate, a fundamental element to be considered by employers, for which it is necessary that administrative personnel and specialists possess superior quality managerial skills. For these reasons, a procedure is developed for the diagnosis of both variables, using set of techniques and instruments based on general theoretical methods and on descriptive and inferential statistics tools. The results presented reveal the existence of areas for improvement in order to increase personal satisfaction and fulfillment of the employees, which made it possible to draft the improvement plan (21) of the intangible elements of managerial quality for the continuous improvement of the organizational climate.

Keywords:

Managerial quality, organizational climate, improvement, satisfaction and personal fulfillment

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa para proyectar un incremento en la productividad, reducir el ausentismo, los costos y conducir las modificaciones posibles de las organizaciones, derivados estos de la influencia de fuerzas internas o externas, que obligan a los directivos a mantener una constante actitud de mejoramiento continuo, ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones (Miro Rivero, 2017).

Según Bocanegra Flores, & Segovia Romo (2016) el término Clima, es un concepto metafórico derivado de la meteorología, adquirió relevancia en el ámbito social cuando las empresas empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir, en última instancia, una mayor productividad en términos no sólo cuantitativos, sino sobre todo la calidad de los aspectos.

Cuando se evalúa el clima lo que se hace es determinar, mediante la percepción de los trabajadores, cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre éstos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de las instituciones (Amaya & Martínez, 2016).

Muchas veces a pesar de que la organización ofrece aceptables beneficios tanto en lo económico, como en lo social, las personas acaban desvinculándose por una mala relación con sus líderes.

Es necesario que el directivo desarrolle y aplique un estilo de dirección asociado a las características que generan los continuos cambios sociales, los que se precisan en la proyección de la universidad para su mejora continua, desde la preparación de los dirigentes y de los profesionales bajo su mando. Como son las personas que representan la entidad, son responsables de las falencias y debilidades que se producen en el manejo de los procesos administrativos, y son a quien acuden todos los que se sienten perjudicados o afectados por las medidas que toma la institución; por tanto, resulta necesario contar con directivos inspiradores y transformadores para encaminar hacia el éxito sus instituciones (Samá Muñoz, 2020).

Por lo anteriormente expuesto la calidad directiva es muy importante en la consecución de un clima organizacional positivo, el líder debe fomentar una cultura de logro, perseguir un ideal (valores, cultura), transmitir serenidad y confianza (clima organizativo), ser perseverante, servir de caldo de cultivo (competencias), valorar a las personas, generar relaciones, transmitir credibilidad e influir por autoridad moral y ser anticipado en el sentido de aprovechar oportunidades.

Con la investigación se pretende contribuir a que los directivos puedan actuar conscientemente sobre sí mismos para desarrollar sus propias potencialidades y aprendan a caracterizar a sus colaboradores para que usen con efectividad el talento de todos.

Es necesario elevar la preparación de los directivos con una orientación gerencial más avanzada para elevar la calidad en su desempeño, especialmente en los valores y el comportamiento ético, entre otros, en las relaciones interpersonales, en la cultura que alinea el comportamiento organizacional, y actúa en gran medida en los resultados de la Empresa.

El desempeño de los directivos en el logro de esta eficiencia es muy importante y generalmente se evalúa a partir de los resultados económicos concretos vinculados a la productividad, la influencia y papel únicamente de los trabajadores, es decir, por lo general no se analiza en la Empresa el desempeño del directivo en los elementos intangibles como procesos organizacionales relacionados con la gestión de Recursos Humanos: liderazgo, comunicación y capacidad para el trabajo en equipo, entre otros, toda vez que su influencia en la dirección sobre las personas, crean un clima organizacional determinado que pudieran aportar un valor agregado para alcanzar rendimientos superiores. Estos aspectos serán evaluados a lo largo de esta investigación.

La Empresa Comercializadora de Combustibles de Matanzas es la más importante a nivel nacional comercializando más del 55 % del combustible en el país por lo que es declarada la entidad como objetivo estratégico.

En correspondencia con todo lo expuesto, esta investigación da respuesta a los requerimientos del Decreto No.334/2017, el cual en su Disposición Final Segunda establece que el Consejo de Ministros dispone la modificación del Decreto No.281/2007 (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2017), siendo necesario ajustarlo a los cambios introducidos en el sistema empresarial como parte del proceso de actualización del modelo económico cubano y a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2016).

La empresa tiene aplicado el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial y certificado el Sistema de Gestión de la Calidad, lo que permite una gestión empresarial efectiva, no obstante se reconocen debilidades en la satisfacción laboral, relaciones jefe subordinado, participación y comunicación, elevada fluctuación laboral, ausencias prolongadas de trabajadores, lo cual ha originado situaciones desfavorables para cumplir con la misión asignada, por lo que el clima organizacional no es adecuado en la Empresa Comercializadora de Combustibles, teniendo en ello una influencia directa la labor directiva. Lo anterior lleva a plantear como problema de investigación lo siguiente: ¿Cómo contribuir a la mejora del clima organizacional desde la concepción de la calidad directiva en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Matanzas?

Para dar respuesta al problema planteado se define como objetivo: Proponer un plan de acciones para la mejora continua del clima organizacional desde la concepción de calidad directiva en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Matanzas.

DESARROLLO

Elementos teóricos esenciales sobre clima organizacional (CO) y calidad directiva

El clima organizacional no es más que las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura (Dessler, 2011).

El clima organizacional está dado por la percepción que los miembros de una organización tienen del ambiente laboral, que repercute sobre las motivaciones de éstos y su comportamiento en dicha organización. El clima organizacional representa el ambiente humano, dentro del cual realizan su trabajo los trabajadores (clientes internos) de una empresa, y que influyen en su comportamiento, por lo cual tiene un valor excepcional para la institución (Miró Rivero 2015).

El CO está fundamentado en percepciones colectivas del personal con respecto a variables de la organización (como la estructura, las políticas y las prácticas administrativas) y a los procesos humanos que ocurren en la interacción cotidiana dentro de la organización (comunicación, liderazgo, ejercicio de la jerarquía, etcétera) (Bolo Gracial & Dolis Bestar, 2019).

Plantea (Iglesias Armenteros, 2020), que el CO es considerado como el ambiente de trabajo que perciben los miembros dentro de la organización y que incluye factores como la comunicación, motivación, estructura, liderazgo, conflicto de caracteres estas variables influyen directamente en el desempeño de cada uno de los miembros. Constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización. El CO se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, depende de cómo los participantes se sienten en relación con la organización.

Las autoras pudieron constatar que la definición de clima y sus atributos principales oscilan entre dos ejes de coordenadas. Por un lado, existen autores que sitúan al clima como real, externo al individuo y objetivo frente a una mayoría que acentúa su dimensión psicológica o subjetiva. En cambio, otros, pretenden mantener un equilibrio entre ambos polos y existen otros que defienden una idea de clima como elementos, la cual se correspondería a la organización física de los componentes de una Empresa frente a una dimensión del proceso que se relaciona con la gestión de los Recursos Humanos.

Calidad Directiva

Actualmente a las organizaciones les interesa mejorar la calidad directiva para lograr mejores resultados, por tanto los directivos deben enfocar su objetivo hacia la adquisición de nuevos conocimientos, compartir información, influir en sus colaboradores, proveer tecnología y dar respuesta inmediata a todo lo que se demande, así como la creación de un ambiente de confianza y de adaptación a posibles riesgos que se puedan confrontar (Bonifaz Villar, 2019).

Calidad directiva es la capacidad que tienen los directivos de actuar como líderes y no como director o mando. Cuando existe una elevada calidad directiva se reduce el nivel finalista e impositivo de las actuaciones. Las decisiones no se imponen, sino se inducen, porque se gestiona la complejidad de las tareas (Samá Muñoz & Benítez Pérez, 2019).

La calidad directiva es la forma en que se dirige una organización, dígame contar con directivos capaces y comprometidos en generar ambientes laborales de satisfacción, rendimiento y crecimiento; y en gestionar y liderar el talento presente en las organizaciones (Samá Muñoz, 2020).

La calidad directiva es un elemento importante para lograr una organización competitiva, término que se convierte en el factor más relevante en la toma de decisiones, tanto a nivel empresarial como macroeconómico (Peñalver, 2012; Vilallonga & Fernández, 2017).

Los autores anteriormente mencionados coinciden al tratar la Calidad Directiva como la capacidad de los directivos de encaminar su organización hacia el desarrollo, al tener la responsabilidad de analizar lo que está pasando y contribuir a su transformación impactando directamente en el nivel de compromiso del personal y en los resultados de la organización.

Procedimiento para el diagnóstico de la calidad directiva y su incidencia en el clima organizacional

Para la selección de un procedimiento se consultaron diferentes autores: González Verde, Jiménez Suárez, & Reyes Roldán (2015), Miró Rivero (2017), & Yera Peraza (2020).

Una vez analizado los procedimientos expuestos anteriormente se propone utilizar en esta investigación uno en aproximación a Miró Rivero (2017). La principal modificación es que se utiliza para diagnosticar la calidad directiva, el clima organizacional y la incidencia que tiene la primera sobre el clima, además las herramientas utilizadas son diferentes, el mismo ordena de forma jerárquica y secuencial 3 etapas que permitirán el diagnóstico de la calidad directiva y su incidencia en el clima organizacional, este se puede apreciar en la (figura 1).

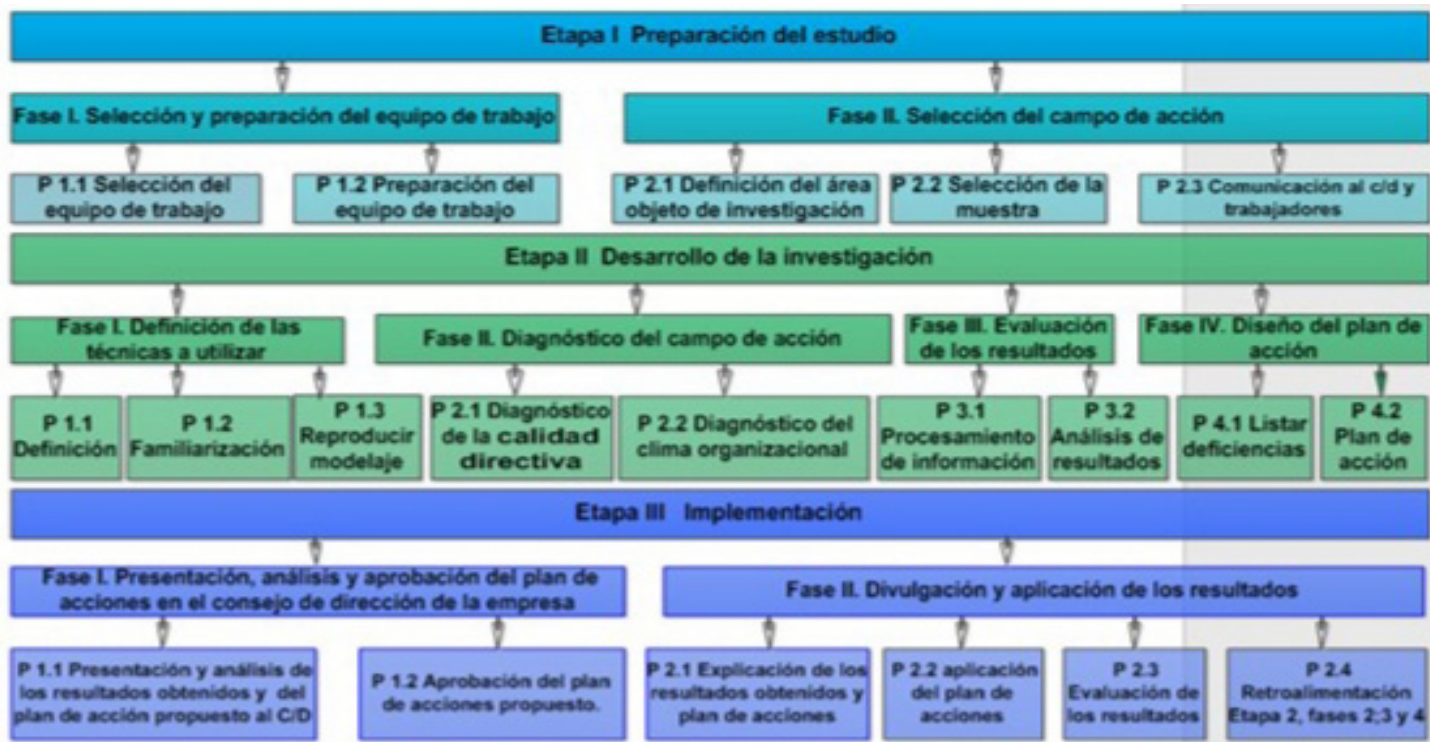


Figura 1. Procedimiento general para el diagnóstico de la calidad directiva y su incidencia en el clima organizacional.

Fuente: aproximación a Miró Rivero (2017)

Los resultados se darán a partir de la aplicación del procedimiento propuesto.

Etapa I. Preparación del estudio

Se seleccionan los especialistas que trabajarán en la investigación y se preparan con el objetivo de culminar esta satisfactoriamente; además, se escoge el personal al cual se le realiza las encuestas que propicien identificar las brechas existentes en la empresa.

- Fase I. Selección y preparación del equipo de trabajo.

Mediante el cuestionario de competencia se selecciona el grupo de expertos que formará parte del equipo de trabajo, se evalúa el grado de conocimiento y confiabilidad de los mismos, en correspondencia con la experiencia adquirida en la actividad que garantice respuestas que apoyen el desarrollo de la investigación.

Paso 1.1 Selección del equipo de trabajo

Resultados de la selección de expertos

Se seccionan especialistas con más de 10 años de experiencia, por su formación la mayoría son profesionales. Para determinar el comité de expertos se aplica una encuesta, la cual se enfoca en determinar el coeficiente de competencia (k) de cada uno, ya que permite conocer el nivel de conocimiento de cada individuo con respecto al tema; además se acude a la revisión de varios documentos para validar las valoraciones de los sujetos.

Las tablas 1 se muestran los coeficientes de conocimiento (Kc) y de argumentación (Ka) que se obtienen, para la determinación del coeficiente de competencia (K) que se muestra en la misma.

Tabla 2. Coeficiente de competencia (K).

Coeficientes	Miembros									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
kc	0.9	1	0.814	0.914	1	0.914	0.878	0.855	0.855	0.579
ka	0.72	0.74	0.8	0.7	0.96	0.74	0.74	0.8	0.76	0.6
k	0.81	0.87	0.807	0.807	0.98	0.827	0.809	0.8275	0.8075	0.5895

Fuente. Elaboración propia.

A partir de los resultados obtenidos en la tabla 1, se determina que el posible experto número 10 no cumple con los requisitos necesarios para formar parte de esta investigación, ya que su coeficiente de competencia es inferior (0.8).

Paso 1.2. Preparación del equipo de trabajo

La preparación del equipo de trabajo se realiza a través de la revisión de documentos, talleres, charlas, seminarios, entre otras, se les profundiza sobre el tema en cuestión y el objetivo de la investigación, entrenándolos y dándoles a conocer una panorámica de los métodos y técnicas a utilizar.

- Fase II. Selección del campo de acción

La investigación es de tipo no experimental con una finalidad explicativa asumiendo el diseño de Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2018). La investigación realiza un análisis cualitativo y cuantitativo a través de mediciones indirectas de aspectos intangibles de las variables estudiadas.

Esta investigación tiene la finalidad de relacionar elementos intangibles de la calidad directiva con el clima organizacional y proponer un Plan de mejoras con un enfoque en la calidad directiva, que cause impacto en el logro de los objetivos empresariales.

Para el análisis de los datos se utilizará la triangulación que permite integrar y contrastar la información disponible para contribuir a la información global, exhaustiva y detallada de cada experiencia particular.

Paso 2.1. Definición de la unidad, área y cargos objeto de investigación.

La muestra se seleccionó de forma aleatoria en las diferentes áreas de la Empresa. De 647 trabajadores se le aplicó las técnicas a 258 incluyendo las categorías ocupacionales de operarios, administrativos y técnicos, representando el 40 % de la fuerza laboral de la organización.

Descripción de la muestra: Dirección General (13); Dirección Contable financiera (25); Dirección Técnica (20); Dirección Capital Humano (14); UEB Logística (25); UEB Comercial (26); UEB Inversiones (5); UEB Mantenimiento (45); UEB Operaciones (70).

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

Se le comunica al consejo de dirección y a los trabajadores del colectivo el propósito de la investigación y las líneas de trabajo a seguir en ésta, en correspondencia, el análisis del clima organizacional y de la fluctuación potencial permiten alcanzar el objetivo a perseguir corrigiendo los problemas de insatisfacción de los trabajadores y las brechas en la organización.

Etapa II. Desarrollo de la Investigación

En esta etapa se definen las técnicas y herramientas básicas a emplear; además de realizar el diagnóstico de la calidad directiva y el clima organizacional.

Fase I. Definición de las técnicas a utilizar.

Para definir las técnicas y herramientas de trabajo que se van a utilizar en el desarrollo de la investigación se escogen las más convenientes y se estudian exhaustivamente las mismas, las cuales se encuentran declaradas en cada paso del procedimiento.

- Fase II. Diagnóstico del campo de acción.

A partir del análisis de los documentos que sustentan los resultados de trabajo de la organización y/o reflejan la percepción de los trabajadores y directivos sobre el tema investigado, se obtuvo la información siguiente:

La Empresa Comercializadora de Combustibles de Matanzas tiene aplicado el Sistema de Dirección y certificado el Sistema de Gestión de la Calidad. Presenta resultados económicos aceptables, pues aunque no cumple con el Plan de ventas de los diferentes tipos de combustibles, disminuye la ejecución de los gastos de operaciones, logrando cumplir con elementos de eficiencia y la correlación salario medio productividad. Sin embargo, no se alcanzan valores de productividad elevados y la fluctuación laboral es alta especialmente en las áreas de producción y servicios lo que afecta el costo, el nivel de experiencia de los operarios, el conocimiento de la cultura organizacional, entre otros indicadores vitales para el logro de resultados superiores de eficiencia empresarial. La categoría ocupacional de técnicos expresa índices de fluctuación altos, superiores al 8 %, debido fundamentalmente al movimiento del personal técnico, amenaza permanente al contar con condiciones de trabajo y salario más atractivas que las establecidas en la Empresa. El ausentismo o interrupción del flujo de trabajo es elevado, sus índices sobrepasan el 3% y genera reducción de la calidad del producto, mayores costos, limitando la productividad, la disciplina y el clima organizacional.

Teniendo en cuenta las anteriores debilidades, se considera necesario profundizar y realizar el diagnóstico de comunicación e investigar el clima organizacional con el enfoque de calidad directiva, que permita no sólo contar con la fotografía o temperatura del estado de ánimo de la Empresa, sino el conocimiento (este es su mayor aporte) acerca de qué factores lo están afectando, de forma tal que se puedan establecer planes de acción concretos, sostenidos y de verdadero impacto para el mejoramiento del clima.

Paso 2.1. Diagnóstico de la calidad directiva y análisis de los resultados

La autovaloración de los cuadros de su calidad directiva. A partir del grupo de técnicas aplicadas y las técnicas específicas para medir elementos intangibles de la calidad directiva que son base del estudio se obtuvo los resultados siguientes:

En la evaluación psico-diagnóstica de los directivos en cuanto a los elementos intangibles analizados, se perciben mayoritariamente con rasgos de personalidad favorables al liderazgo efectivo, en función del cumplimiento de los objetivos y metas empresariales, expresan capacidad adecuada de trabajo en equipo, donde son considerados como los controladores del conocimiento en el equipo,

convirtiendo los conceptos, estrategias e ideas en planes relevantes de acción.

La mayoría percibe como favorables la disposición al cambio, evaluando positivo su capacidad como líder para adaptarse y funcionar en situaciones de cambio, pudiendo maniobrar y encontrar soluciones y conductas adaptativas en el desarrollo de sus funciones laborales, de igual manera su empleo del tiempo.

Paralelamente la mayoría los directivos autovaloran sus estilos de comunicación como dirigidos a la acción y a los procesos, donde generalmente los primeros hablan de resultados, objetivos, eficiencia, avances y a los procesos en tanto se refieren más a hechos, procedimientos, planeamiento, organización, control y comprobación.

Se demuestra que los líderes de la Empresa no están centrados en las personas, ni en las ideas pues no hablan de autodesarrollo, necesidades, sensibilidad, motivaciones, conciencia, equipos de trabajo, ni de cooperación. Por lo anterior generalmente no son empáticos, ni subjetivos, ni emocionales, tampoco sensitivos ni creativos.

Dentro de los elementos intangibles con resultados desfavorables están las leyes, donde en casi la mitad de los directivos se evidencia la necesidad de elevar más su capacidad de análisis, proceso atencional, la memoria operativa, entre otros aspectos.

Se evidencian resultados desfavorables en los métodos y estilos de dirección donde predominan los estilos coercitivos y autoritarios con centralización de la autoridad y con muy poca participación o colaboración de los subordinados en la consecución de los objetivos de la organización. Argumentos que corroboran lo anterior es que sus estilos de comunicación están centrados en la acción y en los procesos y no en las personas.

Paso 2.2. Diagnóstico del clima organizacional y análisis de los resultados

Se realiza un análisis del resultado de todas las variables (figura 2), siendo la de mayor insatisfacción para los trabajadores la Percepción de la Dirección, considera con los valores más bajos del estudio.

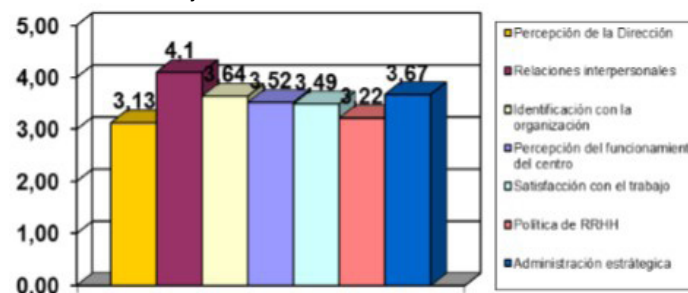


Figura 2. Análisis por variables generales

Fuente: elaboración propia

Aunque valoran como positiva la preparación profesional para el ejercicio de las funciones administrativas de los directivos y la toma de decisiones; la fortaleza en la supervisión del trabajo en la organización que genera confianza en la dirección, es una debilidad la percepción de los estilos de dirección.

Las relaciones jefe subordinado se aprecian de forma desfavorable, lo cual alerta sobre fuentes de insatisfacción en los trabajadores acerca del carácter de las relaciones que se establecen entre los trabajadores de la organización y sus directivos, otra variable con menor promedio alcanzado fue la relacionada con las Políticas de Recursos Humanos o sea la percepción de los trabajadores acerca de las mismas y su calidad, indicando la presencia de fuentes de insatisfacción en la Empresa. Favorables son el sentimiento de identidad de los trabajadores con la organización y los objetivos organizacionales; sentido de pertenencia y la valoración de los miembros acerca del grado en que las estrategias del centro están orientadas hacia el desarrollo organizacional.

Fortalezas principales de la organización: las relaciones interpersonales individuo – individuo e intergrupales, la proyección de los trabajadores, la adecuada motivación, la organización de los reconocimientos y sanciones. Con resultados muy satisfactorios se encuentra el promedio alcanzado en el dominio de los objetivos organizacionales, la orientación a la satisfacción de sus clientes y el establecimiento y dominio de roles organizacionales. También se percibe como muy favorable el trabajo en equipo. La eficiencia, las perspectivas de su organización y la eficacia.

Satisfactorias con señalamientos: en las relaciones interpersonales que se establecen en el trabajo, se valora la presencia de trabajadores con necesidades individuales de reconocimiento, revelando insatisfacción por los estímulos recibidos acorde a su trabajo. Los programas de desarrollo y planes de carrera, la selección e inducción, aunque en este caso se considera que muchas de las personas que ingresan al centro carecen de preparación para asumir el trabajo. La justeza de la política de evaluación del desempeño, pero se considera la necesidad de mayor sistematicidad en la discusión de las mismas con los trabajadores. Existen condiciones de seguridad, higiene y protección necesarias, pero se advierte una amenaza constante a la salud por estar en peligro ante la exposición a sustancias nocivas en el puesto de trabajo. En cuanto a la orientación a la calidad total se considera la necesidad de mejor conocimiento de las normas y procedimientos adecuados para llevar a cabo el trabajo con calidad.

Debilidades de la organización: Estilos de dirección inadecuados y relaciones jefe subordinado, por dificultades en la delegación de funciones, la valoración que realizan acerca de la política de retribuciones, la comunicación, además revelan insatisfacción por los estímulos recibidos acorde a su trabajo.

- Fase III. Diseño del plan de acciones para la mejora continua

Esta fase es de extraordinaria importancia ya que detalla las deficiencias, factores o elementos negativos que afectan el clima organizacional desde la concepción de la calidad directiva y a partir de ellos proponer aquellas acciones que incluirá el plan de mejoras continuas, especificando los responsables, ejecutantes, controlador y fechas o plazos de cumplimiento.

Paso 3.1 Listar las deficiencias o factores que están presentes como negativos y que afectan el clima organizacional desde la concepción de la calidad directiva.

Los elementos intangibles de la calidad directiva, se relacionan con el clima organizacional de la Empresa de la forma siguiente:

Sobre la capacidad para el Trabajo de Equipo: Los directivos en su autovaloración de la capacidad para el trabajo de equipo lo perciben favorablemente, resultados que coinciden con Estudio del Clima Organizacional.

Sobre los Estilos de Dirección: Los cuadros se autovaloran en sentido general como líderes efectivos, de éxito, no obstante, se evidencian resultados desfavorables según técnicas aplicadas a los directivos, en los estilos de dirección que asumen, donde predominan los estilos coercitivos y autoritarios, con centralización de la autoridad y con muy poca participación o colaboración de los subordinados en la consecución de los objetivos de la organización. Otra debilidad son las políticas de Recursos humanos, lo cual orienta a la presencia de fuentes de insatisfacción en la Empresa con respecto a la percepción de los trabajadores acerca de estas estrategias y políticas, así como, la calidad de las mismas. También existieron otros argumentos que corroboran lo anterior, evidenciándose debilidades en la comunicación horizontal, además de que sus estilos de comunicación están centrados en la acción y en los procesos y no en las personas.

Sobre la Comunicación: en la percepción de los directivos sobre la capacidad para lograr una buena comunicación expresaron resultados favorables, considerando el estilo animador el que prevalece en la gestión de los cuadros de la entidad. Se demostró que los líderes estudiados no están centrados en las personas, aplicando estrategias ajenas al autodesarrollo, necesidades, sensibilidad, motivaciones, conciencia, ni tampoco asociadas a la cooperación, siendo percibida por los trabajadores como fuente de insatisfacción por la ineffectividad de los canales de comunicación formal e informal.

A partir de las debilidades coincidentes en los resultados del clima organizacional y en la autovaloración de los cuadros en cuanto a elementos intangibles de su calidad directiva, especialmente en relación a estilos de dirección y comunicación se propone un Plan de Mejoras, en pos de alcanzar resultados superiores en la gestión de la organización.

Paso 3.2 Elaborar el plan de acción para la mejora continua

El Plan de Mejoras Continua que se propone tiene como objetivo establecer un conjunto de acciones concatenadas que actúen sobre las principales debilidades e insuficiencias de la organización a partir de recursos y fortalezas existentes, de objetivos concretos orientados a desarrollar aspectos intangibles de la labor directiva necesario para reconocer lo que se ha llamado calidad directiva, la cual establece vínculos que propician el mejoramiento del clima organizacional y por ende la eficacia en la gestión Empresarial.

En el cuadro 2 se describe a modo de ejemplo algunas acciones para la principal problemática (Métodos y Estilos de

dirección), el texto completo se puede encontrar en Infante González (2021).

La tercera etapa del procedimiento con sus respectivas fases y pasos se encuentra en esos momentos en ejecución, de igual forma se puede consultar en Infante González (2021).

CONCLUSIONES

- Se propone un plan de acciones para la mejora continua del clima organizacional desde la concepción de calidad directiva en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Matanzas, a partir de la aplicación del procedimiento propuesto, el cual ordena de forma jerárquica y secuencial 3 etapas que permitirán el diagnóstico la calidad directiva y su incidencia en el clima organizacional.
- La implementación del plan de mejoras con enfoque de calidad directiva, validado por el Consejo de Dirección, ha motivado a la totalidad de los cuadros a compartir sus intereses con los de la organización, reflejándose un compromiso moral en el logro de la eficiencia y eficacia en la dirección y gestión empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaya, L.E. & Martínez, J.J. (2016). Una aproximación al clima organizacional en la Policía Nacional Civil (PNC) de El Salvador. *Revista Policía y Seguridad Pública*, 269-306.
- Bocanegra Flores, F.K, & Segovia Romo. (2016). Factores que impactan al clima organizacional en la Dirección General de Informática de la UANL. *Vinculategica*, 2(1), 123-147.
- Boloy Gracial, E., & Dolis Bestar, Y. (2019). Estudio diagnóstico del clima organizacional en la unidad empresarial de base de transporte en San Antonio del Sur. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Bonifaz Villar, C. J. (2019). Desarrollo de habilidades directivas. *Red Tercer Milenio*.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. (2017). Decreto No. 334 que modifica al Decreto No.281 (2007): Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. *Gaceta Oficial No. 58*.
- Dessler, G. (2011). Human Resource Management twelfth Edition.
- González Verde, A., Jiménez Suárez, A. C., & Reyes Rolán, M. (2015). Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional. *Revista Ingeniería Industrial*, 14(2), 25-41.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación. Mcraw-Hill Interamericana.
- Iglesias Armenteros, A. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *MediSur*, 18(6), 1189-1197.

- Infante González, L. (2021). Contribución a la Mejora continua del clima organizacional desde la concepción de calidad directiva en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Matanzas. (Tesis de Maestría). Universidad de Matanzas. Cuba.
- Miro Rivero, D. (2017). *Diagnóstico del clima organizacional en la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones Matanzas (ECOMAVI) y su influencia en la fluctuación laboral*. (Trabajo de Diploma). Universidad de Matanzas. Cuba.
- Peñalver, A. (2012). *Calidad directiva. Mucho más que saber dirigir*. <http://www.blogger.com>.
- Samá Muñoz, D., & Benítez Pérez, K. (2019). Calidad directiva y su influencia en la productividad. Experiencias de la Empresa de Cemento "Mártires de Artemisa". *Folleto Gerenciales*, 23(3), 148-159.
- Samá Muñoz, D. (2020). Procedimiento para evaluar la calidad directiva en la Universidad Agraria de La Habana. Experiencias desde la Facultad de Ciencias Técnicas. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 8(1), 29-40.
- Villalonga, M. & Fernández, J. (2017). Acreditación en calidad directiva. *TopTen Business Experts*, 14(75).
- VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. (2016). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. Política.
- Yera Peraza, N. (2020). Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la Empresa de Perforación y Extracción de Petróleo-Centro (EPEP-C). (Trabajo de Diploma). Universidad de Matanzas, Cuba.

Cuadro 2. Plan de mejoras de los elementos intangibles de la calidad directiva para la mejora continua del clima organizacional.

PROBLEMÁTICA I. Métodos y Estilos de dirección aplicados con predominio de los coercitivos y autoritarios, con excesiva centralización de la autoridad y con muy poca participación o colaboración de los subordinados, en la consecución de los objetivos de la organización.			
OBJETIVO No. 1. Diversificar y perfeccionar los estilos de dirección que facilite la participación de los trabajadores en la gestión de la organización.			
Acciones	Responsable	Fecha cumplimiento	Aseguramientos
Realizar capacitaciones en temáticas relacionadas con liderazgo, métodos y estilos de dirección.	Directora Capital Humano	Septiembre 2021	Presupuesto aprobado para el financiamiento de la capacitación de los cuadros de dirección. Realización de Postgrados en Técnicas de Dirección coordinados con la Universidad de Matanzas. Materiales bibliográficos, cuadernos y disponibilidad tecnológica de medios y equipos informáticos.
Desarrollar dinámicas grupales, talleres, y acciones de superación con los directivos para potencializar enfoques en estilos de dirección orientadores, donde se tome en cuenta las sugerencias, ideas de los subordinados en el mejor desarrollo de la actividad, para eliminar las brechas existentes entre el comportamiento actual y el estilo de dirección deseado.	Directora Capital Humano	Diciembre 2021	Personal especializado para impartir y desarrollar las acciones propuestas. (Capacitadoras). Disponibilidad tecnológica de medios y equipos informáticos. Análisis del Registro de la información sobre quejas y reclamaciones internas en la organización. Informaciones derivadas de asambleas de afiliados.
Realizar la planificación del trabajo con la participación de todos, contando con los criterios individuales en cuanto a la distribución de las tareas y los participantes.	Directora Capital Humano	Noviembre 2021	Sesiones de trabajo grupales con los trabajadores para la determinación de los objetivos y tareas del trabajo de la organización. Criterio de los trabajadores en el diseño y elaboración del plan de la economía. Disponibilidad tecnológica de medios y equipos informáticos. Personal especializado para realizar la planificación del trabajo, tomando en cuenta la misión de la empresa y orientaciones del nivel superior (Unión CUPET), así como los lineamientos trazados por el 7mo. Congreso del PCC.

Fuente: elaboración propia.