

Artículo original



Metodología para la gestión del clima laboral en empresas de productos lácteos y confiterías

Methodology for managing the work environment in dairy and confectionery companies

Metodologia para gestão do ambiente de trabalho em empresas de laticínios e confeitaria

Caridad Barroso Campos¹  0009-0000-1562-1748  secre.gral@lacteopr.alinet.cu

Tania Vargas Fernández²  0000-0003-4285-682X  tvargas@upr.edu.cu

Natacha Reyes Oliva²  0009-0003-5318-9054  reyesnatacha047@gmail.com

¹ Empresa de Productos Lácteos y Confiterías de Pinar del Río. Cuba.

² Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Cuba.

Recibido: 08/04/2026

Aceptado: 7/07/2026

RESUMEN

La gestión del clima laboral constituye un desafío prioritario para las empresas productoras de alimentos, dado su impacto en la productividad, calidad y retención de talento. La Empresa de Productos Lácteos y Confiterías de Pinar del Río ha presentado insuficiencias críticas: liderazgo débil en mandos intermedios, comunicación vertical unidireccional, ausencia de mecanismos sistemáticos de retroalimentación y falta de priorización institucional del clima laboral. El objetivo del presente trabajo fue diseñar una metodología para la gestión del clima laboral que contribuyera al cumplimiento eficaz de los objetivos organizacionales. Se emplearon métodos teórico y empíricos como, análisis documental, encuesta, entrevistas, Matriz de Vester para identificar problemas

críticos, y técnica de Iadov para validación por criterio de usuarios. La metodología propuesta comprende cinco fases interrelacionadas (Sensibilización, Diagnóstico, Análisis e Interpretación, Implementación y Evaluación-Seguimiento-Ajuste) con 21 pasos metodológicos y seis líneas de intervención: Liderazgo, Comunicación, Estructura Organizacional, Desarrollo del Talento Humano, Reconocimiento y Motivación, y Condiciones de Trabajo. La validación arrojó un índice de satisfacción global de 0.679 (Satisfactorio), con 100% de consistencia lógica y alta disposición a la implementación. La investigación transforma el clima laboral de tema intangible y reactivo en proceso organizacional sistematizado, medible, participativo y estratégicamente alineado. Constituye una herramienta replicable para el sector estatal cubano que institucionaliza el cuidado del capital humano como ventaja competitiva sostenible.

Palabras clave: clima laboral; metodología; gestión.

ABSTRACT

Managing the work environment is a priority challenge for food production companies, given its impact on productivity, quality, and talent retention. The Dairy and Confectionery Company of Pinar del Río has exhibited critical shortcomings: weak leadership in middle management, one-way vertical communication, a lack of systematic feedback mechanisms, and insufficient institutional prioritization of the work environment. The objective of this study was to design a methodology for managing the work environment that would contribute to the effective achievement of organizational objectives. Theoretical and empirical methods as, document analysis, surveys, interviews, the Vester Matrix to identify critical problems, and the Iadov technique for user validation were employed. The proposed methodology comprises five interrelated phases (Awareness, Diagnosis, Analysis and Interpretation, Implementation, and Evaluation-Monitoring-Adjustment) with 21 methodological steps and six lines of intervention: Leadership, Communication, Organizational Structure, Human Talent Development, Recognition and Motivation, and Working Conditions. The validation yielded an overall satisfaction index of 0.679 (Satisfactory), with 100% logical consistency and a high willingness to implement. The research transforms the work environment from an intangible and reactive issue into a systematized, measurable, participatory, and strategically aligned organizational process. It constitutes a replicable tool for the Cuban state sector, institutionalizing the care of human capital as a sustainable competitive advantage.

Keywords: work environment; methodology; management.

RESUMO

Gerenciar o ambiente de trabalho é um desafio prioritário para empresas de produção de alimentos, dado seu impacto na produtividade, qualidade e retenção de talentos. A Empresa de Laticínios e Confeitaria de Pinar del Río apresentou deficiências críticas: liderança fraca na gestão intermediária, comunicação vertical unilateral, falta de mecanismos sistemáticos de feedback e priorização institucional insuficiente do ambiente de trabalho. O objetivo deste estudo foi desenvolver uma metodologia para gerenciar o ambiente de trabalho que contribua para o alcance efetivo dos objetivos organizacionais. Métodos teóricos e empíricos foram empregados, incluindo análise documental, questionários, entrevistas, a Matriz de Vester para identificar problemas críticos e a técnica de Iadov para validação com usuários. A metodologia proposta compreende cinco fases inter-relacionadas (Conscientização, Diagnóstico, Análise e Interpretação, Implementação e Avaliação-Monitoramento-Ajuste) com 21 etapas metodológicas e seis linhas de intervenção: Liderança, Comunicação, Estrutura Organizacional, Desenvolvimento de Talentos Humanos, Reconhecimento e Motivação e Condições de Trabalho. A validação resultou em um índice de satisfação geral de 0,679 (Satisfatório), com 100% de consistência lógica e alta disposição para implementação. A pesquisa transforma o ambiente de trabalho, de uma questão intangível e reativa, em um processo organizacional sistematizado, mensurável, participativo e estrategicamente alinhado. Constitui uma ferramenta replicável para o setor público cubano, institucionalizando o cuidado com o capital humano como uma vantagem competitiva sustentável.

Palavras-chave: ambiente de trabalho; metodologia; gestão.

INTRODUCCIÓN

El clima laboral o clima organizacional, entendido como el conjunto de percepciones compartidas que los trabajadores tienen sobre las políticas, prácticas y procedimientos de su entorno laboral, ha sido abordado desde múltiples perspectivas teóricas que evidencian su naturaleza multidimensional y su impacto en los resultados organizacionales. Autores como Litwin y Stringer (1968), pioneros en el estudio sistemático del clima organizacional, establecieron que este constituye una variable

mediadora entre el sistema organizacional y la motivación de los trabajadores, influyendo directamente en su conducta y desempeño. Esta concepción fue posteriormente enriquecida por Schneider y Reichers (1983), quienes enfatizaron que el clima organizacional siempre es "para algo específico", destacando que las percepciones subjetivas de los empleados sobre factores objetivos son las que realmente determinan el comportamiento laboral.

Desde la óptica del comportamiento organizacional, Weziak Bialowolska et al. (2023) han señalado en su estudio longitudinal que el clima de cuidado psicológico en el trabajo está asociado significativamente con menores probabilidades de depresión diagnosticada, aumento del bienestar general y mayor productividad, evidenciando cómo las percepciones del entorno laboral impactan directamente la salud mental y el desempeño de los empleados.

Estos hallazgos convergen con la investigación de Acabado Romana y Guillen Gestoso (2025), quienes demostraron en el contexto portugués que el clima organizacional afecta directamente el compromiso de los empleados y, consecuentemente, la intención de rotación, subrayando la necesidad de mejorar la comunicación y el liderazgo para fortalecer el compromiso laboral. Kaviya y Balakrishnan (2025) complementan esta visión al confirmar mediante análisis correlacional que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en empleados organizacionales, reforzando la importancia de las percepciones del entorno de trabajo como determinantes del comportamiento organizacional.

La relevancia de gestionar el clima laboral en empresas productoras de alimentos adquiere particular significación dado el carácter intensivo en mano de obra que caracteriza a este sector, la rigurosidad de los estándares de calidad e inocuidad alimentaria, y la necesidad de coordinación precisa entre procesos productivos. Como señalan Gilardi y Lazazzara (2025) en su estudio sobre el clima organizacional para la temporalidad, las percepciones compartidas de los empleados sobre las prácticas, procedimientos y comportamientos valorados cuando se adoptan formas temporales en organizaciones permanentes influyen críticamente en el bienestar y desempeño de los trabajadores.

En este sentido, Adinew (2024) ilustra cómo las variaciones en el clima organizacional impactan la productividad e, indirectamente, el compromiso laboral, destacando que las instituciones privadas adoptan estrategias motivacionales y culturas orientadas al desempeño que generan climas más inclusivos comparados con el sector público. Rimbayana et al. (2022) demuestran que el clima organizacional está relacionado con los sentimientos de bienestar de los individuos, satisfacción

laboral, relaciones amistosas en el trabajo, compromiso profesional y sentido de seguridad, confirmando que cuando el clima organizacional cambia, el estado de bienestar del empleado también cambia.

No obstante, la gestión del clima laboral en contextos específicos enfrenta particularidades que demandan aproximaciones metodológicas contextualizadas. La investigación de Hubert et al. (2022) sobre el clima organizacional para la prevención de enfermedades infecciosas durante la pandemia COVID-19 evidenció que un clima organizacional positivo fomenta la adherencia a protocolos de salud tanto en el trabajo como en la vida privada de los empleados, destacando el papel pivotal de las organizaciones en la mitigación de crisis sanitarias. Saxton et al. (2021) y Fein et al. (2023) complementan estos hallazgos al señalar que la conducta ética de gerentes y empleados es crítica para alcanzar prestigio social y fidelización de clientes, estableciendo climas organizacionales que priorizan los intereses a largo plazo de los clientes sobre los beneficios corporativos inmediatos.

Estos estudios ponen de relieve que las tecnologías precedentes presentan limitaciones significativas: enfoque predominantemente estático, ausencia de indicadores de gestión del proceso, falta de flexibilidad para entornos que requieren cambios rápidos, y mecanismos débiles de evaluación del impacto de las intervenciones.

En Cuba, se ha adoptado una serie de medidas encaminadas a fortalecer el Sector Estatal Socialista, donde la empresa cubana se ha beneficiado y ha tenido la posibilidad de gestionar y crecer en el ámbito económico. Este proceso viene aparejado con el perfeccionamiento empresarial. Las direcciones de las organizaciones muestran un creciente interés por conocer los efectos que ejercen sobre su personal, tanto la estructura como los procesos organizacionales, toda vez que afectan fundamentalmente la conducta de los individuos.

La Empresa de Productos Lácteos y Confiterías de Pinar del Río "Raúl Fornell Delgado" ha logrado obtener resultados positivos, operando bajo un modelo estatal-socialista demostrando eficiencia en el cumplimiento de su misión y objeto social. Este desempeño evidencia que la organización ha sabido gestionar sus recursos y procesos para generar valor y alcanzar sus metas, contribuyendo así a los objetivos económicos y sociales del Estado.

No obstante, en la actualidad, la empresa enfrenta problemas relacionados con su clima laboral y la designación de funciones o tareas. Esta situación se ve agravada por una administración inadecuada en varios de sus procesos. Muchos de los conocimientos aplicados para gestionar la empresa y los

recursos utilizados son de carácter empírico, lo que genera una falta de profesionalismo y eficacia en la toma de decisiones. Este enfoque poco estructurado puede tener un impacto directo y negativo en el desarrollo general de la organización.

Mediante un diagnóstico preliminar con la aplicación de entrevistas a cuadros principales de la entidad, se identificaron los siguientes hallazgos: ausencia de un flujo comunicativo efectivo que genera malentendidos y dificulta la colaboración interdepartamental; la organización carece de una estructura clara que defina roles y responsabilidades, lo que contribuye a la confusión y a la ineficiencia en el trabajo diario; la manera en que están organizados los departamentos no favorece la sinergia ni la coordinación necesaria para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa; la falta de cohesión y colaboración entre los miembros del equipo limita la capacidad de la empresa para innovar y adaptarse a cambios en el mercado; se presenta un débil ejercicio de liderazgo a nivel de los mandos intermedios, pues no cuentan con la preparación adecuada en habilidades de liderazgo, tales como comunicación, motivación y trabajo en equipo; falta de mecanismos adecuados para monitorear el progreso y cumplimiento de procesos que limita la capacidad para realizar ajustes necesarios; se han producido bajas por jubilación, salidas del país y reorientación al sector privado, lo que ha incidido en el cumplimiento de los objetivos de la organización; bajos niveles de motivación del personal, dado por la falta de recursos o herramientas obsoletas que dificultan el desempeño y desmotivan; entre otras.

Tales limitaciones han tendido a afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales en los últimos años y son cruciales para entender las áreas que requieren atención urgente para mejorar el desempeño general de la organización.

En este sentido, el objetivo del presente artículo es diseñar una metodología para la gestión del clima laboral que contribuya al cumplimiento eficaz de sus objetivos organizacionales.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se empleó el método dialéctico materialista como método general de la investigación científica para valorar la evolución de la investigación en el campo de la gestión del clima laboral. Se utilizó el procedimiento de abstracción para el análisis y descomposición del objeto de estudio, así como la inducción-deducción para determinar generalidades y regularidades del proceso. De igual modo, estos procedimientos fueron utilizados en la elaboración de la propuesta de solución y su validación.

Como métodos de nivel teórico, se utilizaron los métodos histórico y lógico para determinar las tendencias de la gestión del clima laboral, sustentado en las tecnologías que anteceden a la propuesta en la presente investigación. También fue utilizado el método sistémico estructural para fundamentar la metodología para la gestión del clima laboral. Los procedimientos utilizados fueron análisis y síntesis para la descomposición del funcionamiento del objeto en sus diversos componentes y el establecimiento de las relaciones entre ellos.

Como método de nivel empírico, se utilizó el método de medición para procesar la información obtenida en los cuestionarios aplicados, mediante el SPSS versión 21, como software de procesamiento de bases de datos.

Entre las técnicas aplicadas resaltan:

- Encuesta: para caracterizar el clima laboral en la Empresa de Productos Lácteos y Confiterías de Pinar del Río.
- Entrevista: para conocer la perspectiva de los directivos sobre la gestión del clima laboral en la empresa.
- Análisis documental: para la valoración de la bibliografía relacionada con el problema, así como para descubrir evidencias objetivas sobre las condiciones que influyen en el clima laboral en la Empresa de Productos Lácteos y Confiterías de Pinar del Río.
- Matriz de Vester: para triangular la información obtenida a partir de las fuentes primarias y secundarias de información, como parte del diagnóstico empírico de la investigación.
- Técnica de Iadov: para validar la metodología propuesta por criterio de usuarios.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Existe consenso entre diversos autores respecto a los elementos asociados al clima laboral, los que pueden clasificarse desde una perspectiva interna y externa. Entre los factores internos más relevantes se encuentra la capacidad de liderazgo, la cual facilita la identificación de aspectos críticos que requieren mejora y promueven la rápida adaptación de la organización a las circunstancias. Asimismo, la estructura organizativa, que comprende la relación jerárquica y la coordinación de actividades para alcanzar las metas organizacionales, potencia las habilidades y destrezas del personal. La cultura organizacional también juega un papel fundamental al orientar el comportamiento adecuado de los empleados y asegurar la correcta ejecución de las tareas.

En cuanto a los factores externos, destacan el entorno familiar, que impacta directamente en el comportamiento del personal, y las relaciones comerciales, ya que la asociación con organizaciones que mantienen altas expectativas motiva a los empleados a desempeñarse de manera eficiente y eficaz (Ríos López et al., 2023).

El estudio de tecnologías sobre clima laboral, de autores como Cooperrider y Srivastva (1987), Burke (2010), Papalexandris (2025), Auqui Armijos y Molina Cevallos (2026); ha permitido valorar la evolución de la investigación en el campo de la gestión de este proceso. Se observa una coincidencia en varias fases del proceso, que incluyen: la sensibilización, la medición y la evaluación y análisis del clima laboral.

Las limitaciones más relevantes identificadas, que sirvieron de base para la propuesta de la metodología del presente trabajo, son las siguientes: existe un enfoque que va más a la medición y evaluación del clima organizacional, sin tener en cuenta aspectos relativos a la gestión de este proceso; no se establecen indicadores para evaluar la gestión del clima laboral en la entidad; falta de flexibilidad y ausencia de mecanismos claros para medir el impacto de las intervenciones, lo que puede dificultar la mejora continua.

La realización del diagnóstico empírico en la Empresa de Productos Lácteos y Confiterías de Pinar del Río posibilitó comprobar, a partir de la consulta a fuentes primarias y secundarias de información, que existen limitaciones en la gestión del clima laboral, caracterizadas fundamentalmente por: directivos de mandos intermedios con poca formación en gestión; comunicación vertical deficiente; no se definen objetivos de trabajo realistas y alcanzables; los jefes de mandos intermedios no conocen las aspiraciones profesionales y posibles rutas de desarrollo de sus trabajadores, entre otras. El problema central identificado mediante la Matriz de Vester radica en que es deficiente la gestión del clima laboral en la empresa.

Teniendo en cuenta estos elementos se diseñó una metodología para la gestión del clima laboral que tiene como objetivo contribuir a la mejora del clima laboral en la Empresa de Productos Lácteos y Confiterías de Pinar del Río.

Esta metodología se basa en un conjunto de principios que sustentan su concepción desde el punto de vista científico y práctico, siendo estos los siguientes: integralidad y contextualización, mejora continua, participación y protagonismo de los trabajadores, confidencialidad y anonimato, transparencia y retroalimentación, aprendizaje, y flexibilidad.

A partir de la definición de los principios que sustentan la concepción teórica de la metodología, se determinan para su implementación como principales premisas, las siguientes: compromiso y ejemplaridad de la dirección, alineación con la estrategia global de la empresa, y asignación de recursos.

La metodología propuesta consta de cinco fases interrelacionadas, organizadas en un ciclo de mejora continua, tal como se muestra en la figura 1.

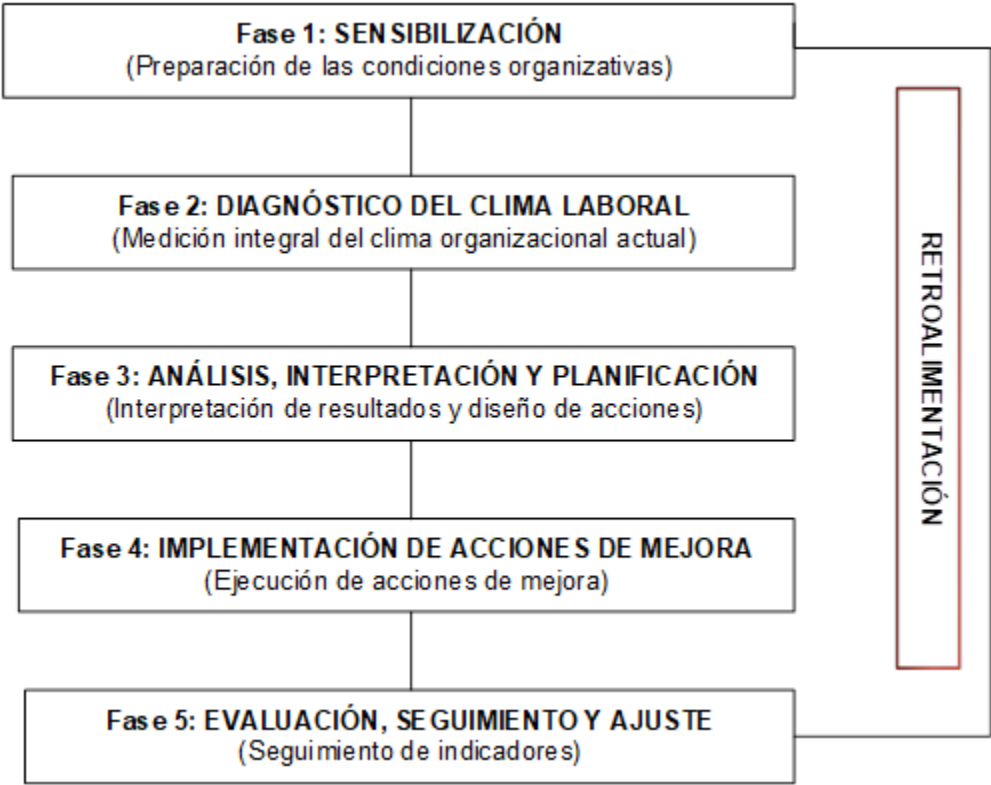


Figura 1. Metodología para la gestión del clima laboral en la Empresa de Productos Lácteos y Confiterías de Pinar del Río
Fuente: Elaboración propia

Una explicación de las fases y pasos de la metodología, con sus objetivos, acciones de implementación, duración y técnicas, se muestra a continuación.

Fase 1: Sensibilización

Objetivo: Crear las condiciones organizacionales para que la gestión del clima laboral sea priorizada.

Paso 1: Diagnóstico de preparación organizacional

Objetivo: Evaluar la madurez organizacional para iniciar el proceso de gestión del clima laboral.

Duración: 1 semana.

Acciones de implementación:

- Revisión documental de antecedentes.
- Entrevista de contexto con la Dirección General.
- Análisis de resistencias potenciales.

Técnicas: Análisis documental, entrevista, trabajo en grupo.

Paso 2: Socialización con el Consejo de Dirección

Objetivo: Generar consenso y compromiso formal de la alta dirección.

Duración: 1 semana.

Acciones de implementación:

- Taller de sensibilización "Clima Laboral y Resultados Empresariales".
- Dinámica de grupo "La empresa que queremos".
- Acuerdo de confidencialidad y transparencia.
- Designación formal del responsable del proceso.

Técnicas: Grupo focal, análisis documental, trabajo en grupo.

Paso 3: Constitución del Comité de Clima Laboral

Objetivo: Crear órgano de gestión y coordinación del proceso.

Duración: 2 semanas.

Acciones de implementación:

- Convocatoria pública de representantes.
- Elección de representantes de trabajadores.
- Sesión constitutiva del Comité.
- Taller de inducción al Comité.

Técnicas: Análisis documental, trabajo en grupo.

Paso 4: Comunicación institucional del inicio del proceso

Objetivo: Informar a todos los trabajadores sobre el propósito, alcance y beneficios de la metodología.

Duración: 2 semanas.

Acciones de implementación:

- Elaboración del mensaje institucional.
- Reunión informativa por Unidad Empresarial de Base (UEB).
- Carteles informativos en áreas de trabajo.
- Buzón de preguntas y sugerencias sobre el proceso.

Técnicas: Grupo focal, análisis documental, trabajo en grupo.

Fase 2: Diagnóstico del clima laboral

Objetivo: Obtener información objetiva sobre el estado actual del clima laboral en sus tres dimensiones.

Paso 5: Diseño del instrumento de medición

Objetivo: Construir encuesta validada y confiable para medir el clima laboral.

Duración: 2 semanas.

Acciones de implementación:

- Revisión de instrumentos validados.
- Adaptación contextual al sector alimentario.
- Validación por jueces expertos.
- Prueba piloto con 20 trabajadores de una UEB.
- Reducción y refinamiento final.

Técnicas: Análisis documental, trabajo en grupo, reducción de listado, técnicas estadísticas.

Paso 6: Determinación de la muestra

Objetivo: Definir representatividad estadística de la población.

Duración: 1 semana (paralelo al paso 5).

Acciones de implementación:

- Cálculo estadístico del tamaño muestral.
- Estratificación proporcional.
- Selección aleatoria simple dentro de estratos.
- Verificación de cobertura.

Técnicas: Trabajo en grupo, técnicas estadísticas.

Paso 7: Aplicación de la encuesta

Objetivo: Recoger información perceptual de la muestra seleccionada.

Duración: 3 semanas.

Acciones de implementación:

- Capacitación de aplicadores.
- Programación de horarios de aplicación.
- Aplicación presencial individual.

- Control de calidad en campo.
- Depuración de la base de datos.

Técnicas: Trabajo en grupo, técnicas estadísticas.

Paso 8: Aplicación de técnicas cualitativas complementarias

Objetivo: Profundizar en significados y contextos no capturables por encuesta.

Duración: 3 semanas (paralelo al paso 7).

Acciones de implementación:

- Entrevistas semiestructuradas a directivos.
- Grupos focales por áreas.
- Análisis documental sistematizado.
- Observación participante estructurada.
- Diario de campo del investigador.

Técnicas: Análisis documental, grupo focal, observación participante, entrevista.

Paso 9: Procesamiento y análisis de información

Objetivo: Transformar datos brutos en información útil para la toma de decisiones.

Duración: 3 semanas.

Acciones de implementación:

- Análisis descriptivo básico.
- Análisis inferencial.
- Análisis factorial confirmatorio.
- Análisis de contenido cualitativo.
- Triangulación de fuentes.

Técnicas: Trabajo en grupo, técnicas estadísticas.

Fase 3: Análisis, interpretación y planificación

Objetivo: Analizar la información recopilada como base para la planificación de acciones de mejora del clima laboral.

Paso 10: Interpretación de resultados

Objetivo: Comprender el significado de los hallazgos para la organización.

Duración: 2 semanas.

Acciones de implementación:

- Taller de interpretación con el Comité de Clima Laboral.
- Validación con grupos de trabajadores.
- Elaboración del informe técnico de diagnóstico.
- Construcción del "mapa de calor" del clima.

Técnicas: Análisis documental, trabajo en grupo.

Paso 11: Construcción de la Matriz de Vester

Objetivo: Identificar problemas críticos, activos, pasivos e indiferentes.

Duración: 2 semanas.

Acciones de implementación:

- Taller de identificación de problemas.
- Taller de relaciones de causalidad.
- Cálculo de grados de influencia y dependencia.
- Construcción del gráfico de Vester.
- Identificación del problema central.

Técnicas: Matriz de Vester, análisis documental, trabajo en grupo.

Paso 12: Diseño del plan de acción

Objetivo: Definir intervenciones específicas, responsables, recursos y plazos.

Duración: 4 semanas.

Acciones de implementación:

- Taller de diseño de líneas de intervención.
- Matriz de coherencia lógica o Marco Lógico.
- Análisis de recursos necesarios.
- Análisis de riesgos y mitigaciones.
- Cronograma de Gantt.
- Aprobación del Plan de Acción por el Consejo de Dirección.

Técnicas: Cronograma de Gantt, análisis documental, trabajo en grupo, Matriz de Marco Lógico.

Fase 4: Implementación de acciones de mejora

Objetivo: Implementar acciones de mejora por líneas de intervención, basado en los problemas críticos identificados en el diagnóstico.

Paso 13: Intervención en Liderazgo (Línea 1)

Objetivo: Fortalecer capacidades directivas de mandos intermedios.

Duración: 12 meses (continua).

Acciones de implementación:

- Programa de Desarrollo de Líderes.
- Sistema de Mentoría "Apadrinamiento Directivo".
- Evaluación de Desempeño 360 grados.
- Círculos de Reflexión Directiva.
- Coaching Individual para jefes de UEB.

Técnicas: Análisis documental, trabajo en grupo, evaluación 360°.

Paso 14: Intervención en Comunicación (Línea 2)

Objetivo: Transformar la comunicación vertical unidireccional en bidireccional participativa.

Duración: 9 meses.

Acciones de implementación:

- Sistema de gestión de sugerencias "Tu Voz Cuenta".
- Asambleas informativas trimestrales.
- Boletín interno mensual "Lácteos Informa".
- Reuniones de brigada semanales.
- Talleres de comunicación asertiva.

Técnicas: Análisis documental, trabajo en grupo.

Paso 15: Intervención en Estructura Organizacional (Línea 3)

Objetivo: Clarificar roles, simplificar procesos, documentar responsabilidades.

Duración: 12 meses.

Acciones de implementación:

- Actualización de descripciones de cargo.
- Talleres de eliminación de "Trampas Burocráticas".
- Protocolo de delegación efectiva.
- Actualización del Mapa de Procesos.
- Taller de diseño de puestos de trabajo.

Técnicas: Trabajo en grupo, entrevista, mapa de procesos.

Paso 16: Intervención en Desarrollo del Talento Humano (Línea 4)

Objetivo: Crear trayectorias profesionales visibles y alcanzables.

Duración: 12 meses.

Acciones de implementación:

- Conversaciones de desarrollo semestrales.
- Plan de sucesión documentado.
- Programa de rotación de puestos.
- Banco de talentos interno.
- Feria de oportunidades internas.

Técnicas: Trabajo en grupo, entrevista.

Paso 17: Intervención en Reconocimiento y Motivación (Línea 5)

Objetivo: Sistematizar el reconocimiento más allá del salario.

Duración: 12 meses.

Acciones de implementación:

- Sistema de reconocimiento formal "Estrellas del Lácteo".
- Programa "Trabajador del Mes".
- Celebraciones de logros colectivos.
- Taller de *feedback* constructivo para jefes.
- Programa de beneficios flexibles.

Técnicas: Análisis documental, trabajo en grupo, entrevista.

Paso 18: Intervención en Condiciones de Trabajo (Línea 6)

Objetivo: Mejorar infraestructura física y bienestar general.

Duración: 12 meses.

Acciones de implementación:

- Plan de mejoras físicas priorizado.
- Programa de Seguridad y Salud Ocupacional "Trabajar Seguro".

- Jornadas de bienestar "Familia Lácteo".
- Programa de ergonomía en puestos de trabajo.
- Mejora de condiciones ambientales de iluminación, ventilación y temperatura.

Técnicas: Análisis documental, trabajo en grupo, entrevista.

Fase 5: Evaluación, seguimiento y ajuste

Objetivo: Evaluar el cumplimiento de las acciones de mejora programadas en la entidad.

Paso 19: Seguimiento de indicadores de gestión

Objetivo: Monitorear el comportamiento de variables clave en tiempo real.

Duración: Mensual/Trimestral.

Acciones de implementación:

- Panel del control de indicadores de clima.
- Revisión trimestral de indicadores.
- Informe semestral al Consejo de Dirección.
- Auditoría interna del Sistema de Gestión del Clima.

Técnicas: Análisis documental, trabajo en grupo.

Paso 20: Medición anual del clima laboral

Objetivo: Evaluar impacto de intervenciones y detectar nuevas necesidades.

Duración: Anual.

Acciones de implementación:

- Aplicación de encuesta anual de clima laboral.
- Análisis comparativo longitudinal.
- Grupos focales de profundización.
- Taller de análisis de resultados con trabajadores.

Técnicas: Encuesta, grupo focal, análisis documental.

Paso 21: Ajuste y mejora continua del plan de acción

Objetivo: Adaptar la estrategia a los resultados y al contexto cambiante.

Duración: Anual.

Acciones de implementación:

- Evaluación de efectividad de líneas de intervención.
- Rediseño de acciones poco efectivas.
- Incorporación de nuevas necesidades emergentes.
- Actualización del Plan de Acción Anual.
- Comunicación de resultados y nuevos planes a los trabajadores.

Técnicas: Trabajo en grupo, análisis documental.

La tabla 1 contiene los indicadores de éxito de la metodología propuesta, agrupados en varios niveles: proceso, resultados de aprendizaje, de comportamiento y de impacto; con una meta previsible a un año de implementación y a tres años, lo que permitirá evaluar el impacto de la metodología propuesta en la empresa objeto de estudio.

Tabla 1. Indicadores de éxito de la metodología

Nivel	Indicador	Meta a 1 año	Meta a 3 años
Proceso	% de pasos completados según cronograma	90%	95%
	% de técnicas implementadas con calidad	85%	95%
Resultados de aprendizaje	% de mandos intermedios capacitados	100%	100%
	Satisfacción con programas de formación (escala 1-5)	4.0	4.5

Resultados de comportamiento	Puntuación en dimensión Liderazgo (escala 1-5)	3.5	4.2
	Puntuación en dimensión Comunicación (escala 1-5)	3.8	4.3
	% de sugerencias atendidas en plazo	90%	95%
Resultados de impacto	Rotación de personal	≤ 12%	≤ 8%
	Ausentismo laboral	≤ 6%	≤ 4%
	Satisfacción laboral general (escala 1-5)	3.8	4.2
	Productividad laboral	+5%	+15%

Fuente: Elaboración propia

Para la validación de la metodología se aplicó la técnica de Iadov a 30 usuarios potenciales, distribuidos en tres estratos: 10 directivos del Consejo de Dirección, 10 mandos intermedios (jefes de UEB, departamentos y brigadas) y 10 trabajadores operativos de diferentes áreas.

Como resultados principales se resaltan los siguientes:

- La consistencia lógica de las respuestas fue del 100%, lo que indica que todos los encuestados respondieron de manera coherente sin contradicciones entre sus valoraciones.
- El índice de satisfacción con la metodología (pregunta 3) alcanzó 0.667, mientras que el índice de disposición a participar (pregunta 6) fue de 0.692. El índice global de satisfacción, promedio de ambas mediciones, resultó de 0.679, calificado como Satisfactorio según la escala de Iadov.
- Por estratos, los directivos mostraron mayor satisfacción con 0.725, los mandos intermedios 0.675 y los trabajadores operativos 0.638. Esta diferencia sugiere la necesidad de simplificar la comunicación de la metodología para los niveles operativos.
- Los usuarios identificaron como líneas de intervención más prioritarias el reconocimiento y motivación (23.3%), seguido del fortalecimiento del liderazgo y mejora de condiciones de trabajo (20% cada uno), y la mejora de la comunicación (16.7%). Estas prioridades coinciden con los problemas críticos detectados en el diagnóstico original (liderazgo débil, comunicación deficiente, reconocimiento insuficiente, condiciones de trabajo), lo que valida la pertinencia de la metodología propuesta.

Las principales sugerencias realizadas por los usuarios encuestados son: necesidad de garantizar recursos presupuestarios específicos; capacitar previamente a los facilitadores; incorporar herramientas tecnológicas para agilizar procesos; mantener flexibilidad según las características de cada UEB y mejorar la comunicación del proceso a todos los niveles.

La metodología diseñada responde a una operacionalización práctica de sólidos referentes teóricos y a los resultados obtenidos como parte del diagnóstico empírico de la investigación. Su estructura en cinco fases (Sensibilización, Diagnóstico, Análisis e Interpretación, Implementación y Evaluación-Seguimiento-Ajuste) y 21 pasos metodológicos garantiza un proceso cíclico, medible, participativo y contextualizado al sector alimentario cubano.

La metodología propuesta transforma el clima laboral de un tema intangible y reactivo, gestionado informalmente, en un proceso organizacional sistematizado, medible, participativo y estratégicamente alineado con los objetivos empresariales de productividad y calidad. Representa una institucionalización del cuidado del capital humano como ventaja competitiva sostenible, integrando seis líneas de intervención articuladas: Liderazgo, Comunicación, Estructura Organizacional, Desarrollo del Talento Humano, Reconocimiento y Motivación, y Condiciones de Trabajo.

La validación por criterio de usuarios mediante la técnica de Iadov arrojó un índice de satisfacción global de 0.679, calificado como "Satisfactorio", con 100% de consistencia lógica en las respuestas y alta disposición hacia la implementación (0.692). Los directivos evidenciaron mayor satisfacción (0.725) que los trabajadores operativos (0.638), lo que sugiere la necesidad de ajustar la comunicación de la metodología para los niveles operativos. Las prioridades identificadas por los usuarios (reconocimiento, liderazgo, condiciones de trabajo, comunicación) coinciden con los problemas críticos del diagnóstico, validando la pertinencia de la propuesta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acabado Romana, F., & Guillen Gestoso, C. (2025). Organizational climate and its influence on employee's commitment to companies - a case study in Portugal. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(1), 695-703.

<https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i1.4415>

Adinew, Y. (2024). A comparative study on motivational strategies, organizational culture, and climate in public and private institutions. *Current Psychology*, 43(13), 11470-11492.

<https://doi.org/10.1007/s12144-023-05259-9>

Auqui Armijos, J. E., & Molina Cevallos, D. S. (2026). Clima laboral en una empresa de alimentos ubicada en el sector del Progreso, Guayaquil. *RECIAMUC*, 10(Especial 1), 237-250.

<https://reciamuc.com/index.php/RECIAMUC/article/view/1705>

Burke, W. W. (2010). *Organization Change: Theory and Practice* (3.^a ed.). SAGE Publications, Inc.

<https://books.google.com.cu/books?id=v6lL-o4vS1IC>

Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative Inquiry in Organizational Life. *Research in Organizational Change and Development*, 1, 129-169.

https://www.researchgate.net/publication/265225217_Appreciative_Inquiry_in_Organizational_Life

Fein, E. C., Tziner, A., & Vasiliu, C. (2023). Perceptions of ethical climate and organizational justice as antecedents to employee performance: The mediating role of employees' attributions of leader effectiveness. *European Management Journal*, 41(1), 114-124.

<https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.11.003>

Gilardi, S., & Lazazzara, A. (2025). Organisational climate for temporariness: Exploring employees' shared perceptions within intra-organisational temporary forms. *International Journal of Project Management*, 43(4), 102720. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2025.102720>

Hubert, P., Abdel Hadi, S., Mojzisch, A., & Häusser, J. A. (2022). The effects of organizational climate on adherence to guidelines for COVID-19 prevention. *Social Science & Medicine*, 292, 114622. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114622>

Kaviya, K., & Balakrishnan, N. (2025). The Relationship between Organizational Climate and Job Performance among Organizational Employees. *International Journal of Indian Psychology*, 13(1), 2114-2122. <https://ijip.in/articles/organizational-climate-and-job-performance>

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University.

<https://books.google.com.cu/books?id=FVevAAAAIAAJ>

- Papalexandris, A. (2025). Unraveling the Relationship Between High Performance Work Systems and Team Performance: The Contingent Role of Competitive Team Climate. *Human Resource Management Journal*, 35(3), 577-590. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12581>
- Rimbayana, T. A. K., Erari, A., & Aisyah, S. (2022). The Influence of Competence, Cooperation and Organizational Climate on Employee Performance with Work Motivation as a Mediation Variable (Study on the Food and Agriculture Office Clump of Merauke Regency). *Technium Social Sciences Journal*, 27, 556-578. <https://doi.org/10.47577/tssj.v27i1.5200>
- Ríos López, L. A., Saldaña Pinto, C. A., Alejandría Castro, C. A., & Fasanando Puyo, T. (2023). Factores relacionados con el clima organizacional. *Revista Amazónica de Ciencias Económicas*, 2(1), e455. <https://doi.org/10.51252/race.v2i1.455>
- Saxton, G. D., Ren, C., & Guo, C. (2021). Responding to Diffused Stakeholders on Social Media: Connective Power and Firm Reactions to CSR-Related Twitter Messages. *Journal of Business Ethics*, 172(2), 229-252. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04472-x>
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>
- Weziak Bialowolska, D., Lee, M. T., Cowden, R. G., Bialowolski, P., Chen, Y., VanderWeele, T. J., & McNeely, E. (2023). Psychological caring climate at work, mental health, well-being, and work-related outcomes: Evidence from a longitudinal study and health insurance data. *Social Science & Medicine*, 323, 115841. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2023.115841>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores

Caridad Barroso Campos, Tania Vargas Fernández y Natacha Reyes Oliva diseñaron el estudio, analizaron los datos y elaboraron el borrador.

Caridad Barroso Campos y Natacha Reyes Oliva estuvieron implicados en la recogida, el análisis e interpretación de los datos.

Todos los autores revisaron la redacción del manuscrito y aprueban la versión finalmente remitida.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional