



## **Estrategia Axiológica para fortalecer los valores y el clima organizacional en una empresa constructora.**

Axiological Strategy to strengthen the values and organizational climate in a construction company.

Aimé Acosta Mir<sup>1</sup>

**E-mail:** aacosta@uho.edu.cu

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0828-0989>

Rolando Medina Peña<sup>2</sup>

**E-mail:** Rolandomp74@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0001-7530-5552>

Yamilka Pino Sera<sup>1</sup>

**E-mail:** ypino@uho.edu.cu

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3066-0478>

<sup>1</sup>Universidad de Holguín. Holguín, Cuba.

<sup>2</sup>Universidad Metropolitana, sede Machala. Ecuador.

### **Cita sugerida (APA, séptima edición).**

Acosta-Mir, A., Medina-Peña, R. & Pino-Sera, Y. (2022). Estrategia Axiológica para fortalecer los valores y el clima organizacional en una empresa constructora. *Revista Sociedad & Tecnología*, 5(S1), 268-281. DOI: <https://doi.org/10.51247/st.v5iS1.264>.

### **RESUMEN**

El presente artículo aborda la importancia del clima organizacional y valores compartidos en el contexto de la Empresa Constructora de Obras Industriales de la provincia de Holguín en Cuba. Es estudio cualitativo realizado se fundamentó en los métodos analítico-sintético, sistémico-estructural y en la triangulación teórica, lo que contribuyó a la construcción de un sistema homogéneo y coherente de

conocimientos científicos que tributó a la propuesta de una estrategia axiológica como principal resultado; también se utilizó la consulta a especialistas para validar la pertenencia de la estrategia. Se concluye que la propuesta contiene una instrumentación útil para los trabajadores y directivos de las empresas del sistema de la construcción para determinar la relación existente entre el clima organizacional y los valores compartidos, la que permite perfeccionar los métodos y estilos de

dirección a aplicar como parte de la gestión por procesos.

**Palabras clave:**

Estrategia axiológica, valores, clima organizacional, valores compartidos

**ABSTRACT**

This article addresses the importance of the organizational climate and shared values in the context of the Industrial Works Construction Company of the province of Holguín in Cuba. The qualitative study carried out was based on the analytical-synthetic, systemic-structural methods and on theoretical triangulation, which contributed to the construction of a homogeneous and coherent system of scientific knowledge that contributed to the proposal of an axiological strategy as the main result; Consultation with specialists was also used to validate the relevance of the strategy. It is concluded that the proposal contains a useful instrumentation for workers and managers of companies in the construction system to determine the relationship between the organizational climate and shared values, which allows perfecting the management methods and styles to be applied as part of process management.

**Keywords:**

Axiological strategy, Values, Organizational climate, Shared values

**INTRODUCCIÓN**

El acelerado desarrollo de la ciencia y la tecnología ha generado transformaciones económicas, políticas y sociales, que inciden en todas las esferas del quehacer humano y en particular en las organizaciones, instituciones y empresas. En este contexto, las empresas constructoras han estado preocupadas por elevar su productividad y competitividad, en un mercado cada vez más competitivo y dinámico, por lo que exigen a sus empleados habilidades muy especializadas

y tareas mucho más complejas a desarrollar.

De aquí la urgencia de la constante formación y capacitación de los empleados como vía para dotarlos de las competencias necesarias que permitan su mejor desempeño y el logro de las metas organizacionales (Bernal González et al., 2013).

Para los administradores es tarea permanente la comprensión del efecto de las prácticas organizacionales relacionadas con los valores y comportamientos de los trabajadores y consecuentemente con su desempeño individual. De aquí la necesidad de investigar sobre la percepción que tienen los trabajadores acerca del ambiente de trabajo, entendido como clima organizacional (Zambrano et al., 2017).

Por otro lado, la capacitación de la mano de obra día a día gana mayor importancia como factor clave para la gestión de la calidad, la que está estrechamente vinculada con el clima organizacional empresarial. Asimismo, los procesos internos de la empresa deben ser concebidos como un sistema, donde la estructura de los procesos operativos ha de ser intencionada y direccionada a las necesidades organizacionales de la empresa y de los actores involucrados (Anaya, 2011; Schwabe et al., 2016).

En este sistema se integran los planes productivos, las metas, la gestión de los procesos, las relaciones empresario-trabajador, las estrategias y políticas de la organización; así como los riesgos, indicadores, criterios y parámetros que faciliten la verificación de los resultados (Matud Aznar, 2016; González, 2017; Fontalvo et al., 2021). En tal sentido, Zúñiga y Camacho (2022) consideran que, el principal desafío de la organización de una empresa es crear un clima armónico como componente relevante de la gestión de la calidad.

Las organizaciones cubanas y dentro de estas las empresas constructoras están inmersas en significativos procesos de cambios empresariales para perfeccionar su quehacer. Se trabaja por lograr entre los

trabajadores un clima organizacional satisfactorio que contribuya a avanzar en el perfeccionamiento del sistema empresarial, otorgando gradualmente a las direcciones de las entidades nuevas facultades (Sandoval, 2004), definiendo con precisión sus límites, con la finalidad de lograr empresas con mayor autonomía, eficacia, seguridad y competitividad, sobre la base del rigor en el diseño y aplicación de su sistema de control interno; mostrando en su gestión administrativa orden, disciplina y exigencia.

A pesar de la necesidad de lograr y mantener tal clima, aún no se logra que las organizaciones cubanas, y entre ellas las empresas constructoras, lo estudien o gestionen de forma intencionada y sistemática. Situación que motivó una investigación con el objetivo de elaborar una estrategia para contribuir al fortalecimiento de los valores compartidos y del clima organizacional en los trabajadores de la Empresa Constructora de Obras Industriales en la provincia de Holguín en Cuba.

En este artículo se exponen parte de los resultados de dicha investigación; se presenta un análisis epistémico sobre clima organizacional y una valoración de las posiciones teóricas asumidas sobre la relación entre el clima organizacional y los valores compartidos; por último, se analizan las particularidades de la estrategia axiológica propuesta.

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

La investigación del clima organizacional relacionada con los valores no es reciente, pues esto se ha venido trabajando desde los años 30 del siglo pasado. Esta ha evolucionado desde estudios asociados al incremento de la productividad y el desempeño, a estudios transdisciplinarios en el campo de la dirección, la psicología y la axiología.

Los estudios sobre el comportamiento organizacional aparecen con fuerza en la literatura empresarial de la década del 60 y se crea como un campo particular dentro

de las ciencias de la administración para estudiar el comportamiento en las organizaciones, aunque, en realidad, estas no son las que muestran determinadas conductas, sino las personas y los grupos que participan e intervienen en ellas.

Según Chiavenato (2009), el comportamiento organizacional es un campo interdisciplinario que utiliza los conceptos de varias ciencias sociales y los aplica tanto a individuos como a grupos u organizaciones; dicho autor plantea que uno de los tópicos de mayor interés en la actualidad en el campo de la psicología organizacional, son los estudios del clima organizacional, aspecto que ha cobrado mayor relevancia en vista de la necesidad de las organizaciones actuales de estar mejor preparado para sobrevivir en un ambiente alternativo competitivo de altos estándares de calidad.

Los estudios del clima organizacional permiten conocer, en forma científica y sistémica, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan en el compromiso y la productividad del potencial humano que existe. Asimismo, facilitan el acercamiento a las experiencias del trabajador en el medio laboral, brindan el conocimiento sobre las relaciones interpersonales y los valores que poseen los trabajadores que pueden afectar o favorecer el desempeño individual y organizacional (Góngora Alonso & Pérez Martínez, 2018). El clima organizacional refleja la calidad del ambiente desde la perspectiva de los trabajadores e influye en su comportamiento y en el fomento de valores humanos (Cabrera Ballona & Díaz Perera, 2016).

Son diversas las investigaciones desarrolladas en torno al clima organizacional en las empresas, así encontramos los estudios realizados por Chiavenato (2009), Patlán Pérez et al. (2012), Villamil Pineda et al. (2012) y, Delgado y Rueda (2019), entre otros, quienes desde diferentes perspectivas

consideran que lograr un clima organizacional apropiado en una empresa comienza desde el adecuado diseño del sistema organizacional, a través del cual se pueda diagnosticar, planificar, implementar y evaluar la gestión empresarial y la vida interna de la organización.

Varios de estos estudios han demostrado que el rol de los equipos de trabajo en las condiciones organizativas que en la actualidad se desarrollan en las organizaciones como vía para lograr interfaces, sustituye incluso el papel del líder, mejora el clima, la satisfacción laboral y el mejoramiento humano (Pérez et al., 2006).

Entre estos estudios se encuentran los realizados por Montoya et al. (2018), Iglesias y Sánchez (2015), Juárez (2012) y Segredo et al. (2016), quienes determinaron que, la satisfacción laboral además de ser una variable ampliamente investigada es una variable que tiene impacto significativo en el desempeño laboral, el bienestar en el trabajo, los resultados productivos y la calidad de los productos y servicios prestados al cliente.

Los modelos y esquemas de equipo de trabajo contribuyen al desarrollo de estructuras organizativas exitosas, aunque para lograr su efectividad se deben dar ciertas condiciones, como la existencia de valores compartidos en sus integrantes (Bocanegra et al., 2018; Zambrano et al. 2020).

El enfoque interaccionista, asociado a la corriente sociológica de la interacción social, considera al clima organizacional como un fenómeno social creado a través de la interacción entre la subjetividad de los individuos y las características formales de la organización del trabajo. También supone que en la interacción cotidiana se construyen los sentidos particulares y los significados sociales de los símbolos, a partir de los cuales las personas se comunican en su entorno laboral y en esa interacción se construye lo social y lo individual (Ruilova et al., 2019).

El clima organizacional supone a los empleados como el recurso más valioso de las empresas, por ser el capital más importante para el funcionamiento de la misma; de esto se deriva el interés de ofrecerles un clima organizacional apto para lograr su máximo desempeño, permitiéndoles sentirse satisfechos y realizar las actividades asignadas con eficiencia y eficacia que coadyuvé al desarrollo de la visión organizacional (Villamil Pineda et al., 2012; Poma & Granda, 2020).

En el clima organizacional es intangible, es algo que no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella.

El clima de la atmósfera psicológica y social que rodea el ambiente de trabajo es un conjunto de percepciones que tienen los trabajadores acerca de las condiciones del ambiente de trabajo y la resultante de las emociones, y actitudes que surgen en las comunicaciones e interacciones de los integrantes de una organización. Es también un proceso dinámico, al cambiar constantemente en el tiempo a partir de sus interacciones con el entorno y con los subsistemas de la organización y al ser mejorado continuamente con acciones estratégicas, a partir de la medición de su efectividad.

## **METODOLOGÍA**

Para la ejecución de la investigación se siguió una metodología con enfoque cualitativo, sustentada en los métodos analítico-sintético, sistémico-estructural y en la triangulación teórica. En particular el método sistémico-estructural facilitó el diseño teórico de dicha estrategia y estructuración de la misma en seis etapas: 1) orientación estratégica, 2) diagnóstico, 3) preparación, 4) proyección estratégica, 5) implementación y 6) evaluación (Espinoza, 2020).

Por su parte, el análisis y síntesis junto a la triangulación teórica consintieron el cotejo

de los planteamientos teóricos de los diversos autores, lo que contribuyó a la construcción de un sistema homogéneo y coherente de conocimiento científicos que tributó a la concreción del diseño de la estrategia axiológica propuesta como principal resultado (Rad & Espinoza, 2020).

También, se aplicó la técnica “bola de nieve” y entrevistas a directivos y trabajadores para recaudar información para el diagnóstico del clima organizacional de la empresa y conocer los valores compartidos que debía ser reforzados.

Para la planeación de la estrategia resultó necesaria la creación de un grupo de trabajo, el cual, junto a los investigadores, tuvo la responsabilidad de proyectar y evaluar los pasos que se siguieron en su elaboración. El grupo se constituyó con trabajadores que representan cada uno de los procesos de la Empresa Constructora de Obras Industriales, es decir los estratégicos y los de apoyo, teniendo como premisa la incorporación de otros compañeros, durante el desarrollo de algunas sesiones de trabajo, que, por su experiencia, pudieran aportar importantes criterios.

Para valorar la pertenencia de la estrategia se aplicó el método de consulta a especialistas. El grupo de especialistas estuvo integrado por 15 miembros de las diferentes áreas de la Empresa Constructora de Obras Industriales, con experiencia laboral en la empresa no menor de 10 años.

La población del estudio estuvo dada por los directivos y trabajadores de la empresa; la muestra se seleccionó de manera intencional, siguiendo la metodología propuesta por Hernández et al. (2006), para así lograr la información más exacta a través de las personas idóneas de cada una de las diferentes áreas de trabajo, quedado constituida por 25 informantes.

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

La estrategia propuesta permitirá el fortalecimiento de los valores que debe

tener un trabajador de la Empresa Constructora de Obras Industriales en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de dicha organización.

Resulta necesario explicar que la empresa trabaja el enfoque de procesos, determinados según los siguientes aspectos:

- Entradas requeridas y salidas esperadas de los procesos.
- Secuencias e interacción de los procesos.
- Criterios y métodos necesarios para asegurar operaciones eficaces y el control de los procesos, incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados, y su aplicación.
- Disponibilidad de los recursos necesarios para estos procesos.
- Responsables de los procesos. Asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos.
- Cómo abordar los riesgos y oportunidades determinados para cada proceso.
- Evaluación. Cómo evaluar los procesos e implementar cualquier cambio necesario para lograr los resultados previstos.
- Cómo mejorar cada proceso.

Los procesos se documentan tanto como es necesario para apoyar una ejecución eficaz y eficiente; asimismo, se determina la forma en que se van a documentar; para ello se utilizan diferentes medios, tales como las representaciones gráficas, instrucciones escritas, listas de verificación, diagramas de flujo, medios visuales o medios electrónicos.

Posteriormente los procesos se clasifican para agruparlos de acuerdo a la forma en que contribuyen a la finalidad de la organización, es decir:

- Los estratégicos o transversales, que son trascendentales para guiar el resto de los procesos de la organización, sus políticas y

estrategias; influyen en la organización en su totalidad; permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización, e introducen las acciones estratégicas de la organización que permiten asumir con características propias la responsabilidad de producir los resultados a alcanzar.

- Los de apoyo o soporte que son los responsables de proveer a la organización de los recursos necesarios para la operación de los procesos estratégicos y misionales; determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos; estos repercuten directamente en los resultados a alcanzar por los procesos claves, siendo necesarios para su buen desarrollo.

A continuación, se exponen las seis etapas de estrategia axiológica y las respectivas acciones:

#### *Primera Etapa. Orientación Estratégica*

Acciones:

1. Establecer los valores que constituyen el referente axiológico de la estrategia.
2. Determinar la misión de la estrategia.

En consulta con el grupo de trabajo se coincidió que la puesta en práctica de estas acciones viabiliza el proceso formativo de los valores a que aspira una sociedad socialista y en especial la consolidación del sentido de pertenencia, la filiación del individuo con su colectivo, sus políticas, prácticas y aspiraciones de transformar el ambiente profesional en beneficio de todos. Todo ello contribuirá al fortalecimiento de los valores compartidos y el clima organizacional en la ejecución de la estrategia.

Por otro lado, la misión de la estrategia queda expresada de la siguiente manera:

"Somos una Organización del Grupo Empresarial de la Construcción de

Holguín, líder en la ejecución, remodelación y mantenimiento de obras industriales y de arquitectura dentro y fuera del país, para satisfacer las necesidades y exigencias del cliente, logrando resultados eficientes, contando con personal altamente motivado y calificado, sistema de dirección novedoso, tecnología de avanzada y calidad avalada con una imagen confiable".

#### *Segunda Etapa. Diagnóstico*

Esta etapa tiene como objetivo caracterizar la realidad del estado actual del clima organizacional de la empresa, para tener una visión, lo más aproximada posible, de las problemáticas existentes.

Acciones:

1. Entrevistar a directivos que desempeñen o hayan desempeñado, en los tres últimos años, su labor profesional en la Empresa Constructora de Obras Industriales. La técnica utilizada será el muestreo intencional. El objetivo es lograr una valoración múltiple sobre el trabajo político e ideológico, así como todo el proceso de fortalecimiento de los valores compartidos y el clima organizacional en la institución objeto de estudio.
2. Consultar documentos normativos de la empresa y los documentos del Estado cubano sobre el desarrollo estratégico de la nación hasta el 2030, los cuales introducen nuevos actores económicos. El objetivo central de esta acción es la formación política-ideológica y cultural del trabajador de la Empresa Constructora de Obras Industriales.
3. Determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Resultados de las entrevistas realizadas

La técnica "bola de nieve" permitió escoger 25 informantes claves, teniendo en cuenta años de experiencia y permanencia en la

Empresa Constructora de Obras Industriales, pero también se valoró el indicador resultados laborales. Todos coincidieron en la importancia de fortalecer la praxis axiológica como vía de salvaguardar los valores socialistas dentro de la organización.

Cuando se abordó el tema de proponer cursos y posgrados con el propósito de fomentar los valores compartidos y el clima organizacional, las consideraciones de los entrevistados coinciden en señalar que los temas más propicios son: dirección, gestión organizacional y valores.

De los trabajadores entrevistados, 20 de ellos manifiestan, que, a excepción del Código de Ética, en muy pocas ocasiones en los otros documentos de la empresa se menciona el objetivo de la formación axiológica y que en ninguno se hace referencia al fomento de los valores compartidos y el clima organizacional, aspecto esencial para desarrollar las capacidades constructivas y obtener alta competitividad dentro y fuera del territorio.

Estos manifiestan la necesidad de potenciar la calidad integral de las producciones, asegurándose de ampliar las acciones de comunicación para que todo el personal esté provisto de la capacitación y recursos necesarios, trabajando en la prevención de los riesgos de accidentes, la seguridad y protección al medio ambiente.

Exponen sobre la necesidad de desarrollar, adquirir y asimilar tecnología e incorporarla de forma eficaz a cada uno de los servicios prestados; esto trae consigo una dirección dinámica, respaldada por un colectivo de técnicos y profesionales capaces, así como de obreros calificados de alta especialización, para lograr la garantía del éxito y competitividad en el sector empresarial.

Teniendo en cuenta el resultado de las entrevistas, se evidencia que debe realizarse un trabajo metodológico para fomentar los valores compartidos y el clima organizacional. Para ello se procedió a la revisión de los documentos normativos del funcionamiento de la Empresa Constructora de Obras Industriales y los

deberes y derechos de sus trabajadores, así como las diferentes áreas de desempeño.

La consulta de los documentos reveló que en los mismos se declara la aplicación y el cumplimiento de los documentos técnicos normativos vigentes, pero su influencia en las obras es limitada; tampoco se encontraron orientaciones metodológicas de cómo impulsar o desarrollar el fortalecimiento de los valores compartidos y el clima organizacional. Lo que demuestra la importancia que tiene la realización de esta investigación.

En cuanto al análisis externo se determinó que existen las siguientes oportunidades para el desarrollo de la estrategia:

- Desarrollo turístico en el territorio.
- Acceso a obras de mercado (ingreso en divisa 100% U. S. D)
- Construir con tecnología de punta.
- Seguridad de mercado en mantenimiento y reparación de obras industriales.
- Asociación en empresas extranjeras.
- Incremento en el desarrollo de las comunicaciones y electrificación en el territorio.
- Construcciones de viviendas y obras sociales.
- Posibilidad de subcontratación con otras empresas.
- La política institucional de elevar el nivel científico metodológico de sus trabajadores a través de facilitar la formación de master y doctores, los que pondrán los conocimientos adquiridos en función de la eficiencia de la institución.
- La realización y desarrollo de talleres científico metodológicos que permitirán una mayor preparación y compromiso de los involucrados, teniendo en cuenta las funciones y áreas de resultados claves.

## **Estrategia Axiológica para fortalecer los valores y el clima organizacional en una empresa constructora.**

---

Las principales amenazas que se presentan para lograr el empeño trazado son las siguientes:

- Falta de autonomía de la empresa.
- No consolidación a corto plazo de las empresas de servicios.
- Insuficiencia y mala calidad de los productos de la IMC.
- Falta de autonomía en la Gestión de Capital Humano.
- Débil gestión de los inversionistas.
- Racionalización del combustible para algunas inversiones.
- No autorización para la adquisición de nuevos equipos en general.
- Imposición en la ejecución de obras o parte de ellas.
- Existencias de pequeñas empresas especializadas y cooperativas con alto nivel competitivo.
- Falta de mercado.

Después de establecidas algunas de las amenazas más significativas en el desempeño laboral de la Empresa Constructora de Obras Industriales se determinaron las siguientes fortalezas para la realización de la estrategia:

- Experiencia en la construcción de Obras Industriales y de Arquitectura.
- Consejo de Dirección capaz y cohesionado.
- Empresa en Perfeccionamiento Empresarial.
- Imagen confiable en el territorio.
- Se cuenta con un Grupo Especializado de Impermeable, pintura, montaje y mecánica industrial.
- Conciencia de la necesidad de cambio y renovación.
- Se cuenta con fuerza técnica de alta profesionalidad.

- Se trabaja en todo el territorio nacional.

Ha sido necesario también, determinar las principales debilidades que afectan el desarrollo de la estrategia:

- Insuficiente resultado en la gestión de cobros y pagos.
- No uso del contrato como herramienta de trabajo.
- Pobre análisis de los costos de las obras.
- Falta de calidad en la preparación técnica de las obras.
- Fluctuación de la fuerza laboral directa, fundamentalmente oficios básicos.
- Pobre aplicación de los conocimientos adquiridos por los cuadros fundamentalmente los mandos medios.
- Poca exigencia en el aseguramiento de calidad en general.
- Pobre conciliación interna y externa.
- Falta atención al hombre.
- Envejecimiento de los equipos de transporte.
- Falta exigencia en el uso de los medios de protección individual.
- No se logra la permanencia de la fuerza de oficios básicos que se capacita.

El diagnóstico brindó información sobre las potencialidades de la institución, teniendo presente las influencias de los agentes endógenos y exógenos que impactan de manera positiva o negativa en el mismo. Se detectaron las fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas.

El diagnóstico constituyó la base para la adopción de decisiones en la planeación estratégica y de direcciones de trabajo para el desarrollo de las tareas definidas cuyas acciones impulsaron el cumplimiento del objetivo planteado en la investigación.



La información obtenida a través del diagnóstico sobre el estado del problema, permitió pasar a otra etapa de la estrategia.

### *Tercera Etapa. Preparación*

En esta etapa se crean todas las condiciones para poner en funcionamiento la estrategia, sensibilizar a los implicados en el logro de los objetivos y preparar el comportamiento organizacional de la empresa, para contribuir a una mejor implementación del clima organizacional y los valores compartidos.

#### **Acciones:**

- Crear un clima de confianza mutua entre personas implicadas en la implementación de la estrategia.
- Coordinar con la dirección de la Empresa Constructora de Obras Industriales encuentros con los encargados de la elaboración e implementación de la estrategia para explicar la importancia de la propuesta desde el punto de vista empresarial y axiológico.
- Exponer la importancia de promover nuevas prácticas formativas para despertar el interés por la puesta en práctica de la estrategia.
- Determinación de las medidas a tomar y vías para su control.

### *Cuarta Etapa. Proyección Estratégica*

En esta etapa se planifican otros elementos de la estrategia, que permitirán lograr el cumplimiento de la Misión.

#### **Acciones:**

- Determinar la Visión.
- Determinar los objetivos estratégicos a mediano y a corto plazo.

Después de analizar la misión de la estrategia, así como el análisis externo e interno de la institución, se procedió a la definición de la visión: "Cumplir con las expectativas del cliente logrando rapidez, especialización y calidad en la ejecución, remodelación y mantenimiento de obras

industriales y de arquitectura dentro y fuera del país".

Existe un auge en las construcciones turísticas en el Polo Turístico Atlántico Norte, dada la necesidad de hacer frente al aumento del número de visitantes, el desarrollo de nuevas inversiones en el níquel y otros programas de construcciones, que explotan la capacidad productiva de la empresa. La situación anterior exige la adquisición de tecnologías de avanzada por parte de la empresa

A tono con la política del sistema empresarial se implementa la política de gestión integrada, a partir de que la empresa establece el compromiso con la integración de todos sus procesos; identificando y satisfaciendo al máximo lo pactado con los clientes ofertándoles atractivos plazos de ejecución, priorizando el logro de la eficiencia y la eficacia de los servicios.

Para alcanzar este propósito se ofrece información sobre la calidad integral de las producciones, asegurándose de ampliar las acciones de comunicación para que todo el personal esté provisto de la capacitación necesaria; trabajando en la prevención de los riesgos de accidentes, la seguridad y protección al medio ambiente.

Asimismo, se estudian las estrategias que permitan desarrollar, adquirir y asimilar tecnología e incorporarla de forma eficaz a sus servicios, contando con una dirección dinámica, respaldada por un colectivo de técnicos y profesionales capaces, así como de obreros calificados de alta especialización, proporcionando garantía de éxito y competitividad en el sector.

Teniendo en cuenta los aspectos anteriormente señalados en el trabajo grupal, se determinó como objetivo estratégico: contribuir al fortalecimiento de los valores compartidos y el clima organizacional en los trabajadores de la Empresa Constructora de Obras Industriales para lograr una mayor productividad y competitividad en el sector.

En correspondencia se trazan las metas siguientes a cumplir a mediano y corto

plazo:

1. Cumplimiento de cada objetivo, esto será controlado por las fechas de cumplimiento en cada consejo de dirección trimestral.
2. La estrategia estará en función de la gestión por procesos.
3. El Control General de la estrategia se realizará en cada consejo de dirección, de forma trimestral.
4. La alta dirección de la empresa está dispuesta a dar atención inmediata a cualquier situación que atente contra el cumplimiento de las decisiones estratégicas decididas.
5. Si las condiciones del entorno cambiaran drásticamente y fuera necesario, la estrategia será revisada de inmediato.
6. Realizar una revisión total y formal de la estrategia anual.
7. Implementar en la práctica el conocimiento adquirido en torno al fortalecimiento de los valores compartidos y el clima organizacional.
8. Ser líder en la calidad de sus prestaciones.
9. Consolidar y fortalecer el Sistema de Gestión Organizacional.
10. Propiciar la utilización eficiente de la información, las tecnologías de la informática y las comunicaciones.
11. Lograr un clima organizacional favorable para que el personal esté motivado, preparado y comprometido con la mejora continua de los procesos.
12. Minimizar los impactos ambientales negativos utilizando las nuevas tecnologías.
13. Proteger la salud e integridad del trabajador logrando la satisfacción laboral.

*Quinta Etapa. Implementación.*

Las acciones para la puesta en práctica de

la estrategia elaborada se exponen a continuación.

Acciones:

- Reunión con los trabajadores y directivos de la Empresa Constructora de Obras Industriales para coordinar la puesta en práctica de la estrategia.
- Ofrecer los niveles de ayuda que se requieran en cada caso para el éxito de la estrategia
- Aplicar los objetivos estratégicos

*Sexta Etapa. Evaluación.*

La evaluación se realizará sistemáticamente para favorecer el perfeccionamiento de la estrategia. Se indican los problemas existentes, se toman medidas para lograr los objetivos y se expresa lo logrado con el sistema de influencias ejercido.

Acciones:

- Aplicar métodos, técnicas e instrumentos de investigación para constatar la aplicación de las orientaciones contenidas en la estrategia, tales como:
  - Observación de actividades docentes y de preparación política.
  - Aplicación de entrevistas a jefes, plan de superación y la capacitación del capital humano de la empresa.
  - Encuesta a trabajadores.
  - Estudio estadístico de los resultados obtenidos para valorar la pertinencia de las actividades desarrolladas.

Tras ser elaborada la propuesta, y ante la necesidad de lograr un impacto positivo y transformador de las condiciones y situaciones identificadas, se procuró determinar la pertinencia de la misma, eligiéndose la variante del método de consulta a especialistas.

Resultados de la consulta a especialistas

El grupo de especialistas se integró por 15 miembros de las diferentes áreas de la Empresa Constructora de Obras Industriales, con un tiempo de servicio de no menos de 10 años en la institución, por lo que, desde el punto de vista de su experiencia, se consideraron como personas con criterio y juicio objetivo acerca de la actividad en cuestión. Se aplicó un cuestionario que sirvió para medir el nivel de competencia de una futura selección de especialistas

Los especialistas seleccionados tienen nivel universitario y 10 de ellos son máster; estos fueron sometidos a un cuestionario contentivo de la estrategia elaborada, con el objetivo de que evaluaran su pertinencia. En total los especialistas realizaron 7 recomendaciones que fueron tomadas en cuenta en el perfeccionamiento de la estrategia.

La evaluación de la propuesta de estrategia se hizo sometiendo a criterio cada uno de los componentes de la misma, y luego se solicitó una opinión integradora que permitiera definir si es o no pertinente su implementación. La totalidad de los especialistas consideran que es muy adecuada la secuencia de etapas seguida, señalando en relación con cada una de ellas, lo siguiente:

1. Orientación Estratégica: se valoró como muy adecuada por 12 de los especialistas, y el resto la considera bastante adecuada. Las categorías tomadas como referentes fueron: valores compartidos, clima organizacional y misión de la estrategia, las que se catalogaron igualmente como muy adecuadas.
2. Diagnóstico. El 88,23% de los especialistas consideró muy adecuado el diagnóstico, aportando criterios que avalan su objetividad. Solo dos no coincidieron con este punto de vista, otorgando a este componente de la estrategia la categoría de adecuado. Las tres acciones se evaluaron por separado, dos de ellas (la 1 y 2) recibieron el 100% de los criterios evaluándolas de muy adecuadas, y

la tercera recibió la categoría de adecuada.

3. Preparación. Esta etapa se evaluó como muy adecuada por el 100% de los especialistas. Igualmente, cada una de las cuatro acciones que la integran recibieron por separado la misma categoría.
4. Proyección Estratégica. Esta etapa se sometió a la valoración de los especialistas separando cada uno de sus componentes integrantes, para luego integrar en un criterio único y global su pertinencia. El 95,00 % de los especialistas consideró que la visión es muy adecuada, el 100% calificó así a los objetivos (estratégico, a mediano y largo plazos), al igual que las dos direcciones estratégicas y sus correspondientes planes de acciones. De igual forma, las orientaciones metodológicas generales y las actividades educativas propuestas para fortalecer los valores compartidos y el clima organizacional, se evaluaron como muy adecuadas. En sentido general, y como evaluación integradora de esta etapa, los especialistas la consideraron en un 95,00% como muy adecuada, por lo que se concluye que es pertinente.
5. Implementación. Respecto a esta etapa, el 100% de los especialistas consideró que las tres acciones son muy adecuadas y hacen que la estrategia tenga una viabilidad y pueda implementarse de manera satisfactoria.
6. Evaluación. La última de las etapas de la estrategia se evaluó como muy adecuada por todos los especialistas, quienes coinciden en señalar que debe enfatizarse en el monitoreo permanente y la rectificación oportuna de las posibles desviaciones.

Una vez conocidos los criterios que aportaron los especialistas acerca de la propuesta de estrategia, se procedió a

indagar acerca de cuál es su consideración integradora acerca de la pertinencia y aplicabilidad de la misma. En tal sentido, el 95,00% de los consultados determinó que es muy adecuada, y solo uno la consideró como bastante adecuada. Tomando en consideración estos elementos, se dio por validada.

## CONCLUSIONES

El estudio epistemológico realizado y el análisis de los resultados permite concluir que:

- Las investigaciones sobre los conceptos de clima organizacional y los valores compartidos aún son incipientes para resolver las problemáticas que surgen en las empresas.
- La elaboración de una estrategia axiológica contentiva de un programa de acciones estratégicas para la Empresa Constructora de Obras Industriales contribuye a una mayor productividad y competitividad.
- La estrategia axiológica propuesta y modelada en la Empresa Constructora de Obras Industriales, contiene una instrumentación útil para los trabajadores y directivos de las empresas del sistema de la construcción para determinar la relación existente entre el clima organizacional y los valores compartidos, la que permite perfeccionar los métodos y estilos de dirección a aplicar como parte de la Gestión por Procesos.

## LIMITACIONES Y ESTUDIOS FUTUROS

La principal limitación del trabajo está dada por la no validación en la práctica de la estrategia propuesta. Los autores se proponen continuar esta línea de investigación y validar la estrategia en la práctica empresarial.

## RECONOCIMIENTO

Los autores reconocen el apoyo brindado por los colegas de la Universidad de Holguín en Cuba y de la Universidad Metropolitana con sede en Machala, Ecuador.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anaya, J. (2011). *Logística integral: La gestión operativa de la empresa* (ESIC (ed.); 4th ed.). [https://tuxdoc.com/queue/logistica-integral-la-gestion-operativa-de-la-empresa-julio-juan-anaya-tejero\\_pdf?queue\\_id=5ec220d1e2b6f5107489f5cf](https://tuxdoc.com/queue/logistica-integral-la-gestion-operativa-de-la-empresa-julio-juan-anaya-tejero_pdf?queue_id=5ec220d1e2b6f5107489f5cf)
- Bernal González, I., Pedraza Melo, N., & Sánchez Limón, M. (2013). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19.
- Bocanegra, R., Hernández, Y., & Landeras, M. (2018). Modelo de gestión de calidad basado en la ISO 9001: 2015 en la empresa Orión S. A. C. *Pueblo Continente*, 29(2), 335-341. <http://200.62.226.189/PuebloContinente/article/view/1001>
- Cabrera Ballona, A., & Díaz Perera, M. A. (2016). Tensiones por cultura organizacional en Petróleos Mexicanos. *Revista Mexicana Sociología*, 78(4), 713-740.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2ª Ed.) México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Delgado, F., & Rueda, P. (2019). Medición de la calidad por medio de Niveles Sigma para monitorear el mejoramiento de procesos organizacionales controlados por ISO 9001. *Revista EIA*, 16(31), 225-239. <https://doi.org/10.24050/reia.v16i31.1113>

- Espinoza Freire, E. E. (2020). Reflexiones sobre las estrategias de investigación acción participativa. *Conrado*, 16(76), 342-349.
- Fontalvo, T., Delahoz, E., & Morelos, J. (2021). Diseño de un sistema integrado de gestión de la calidad para programas académicos de educación superior en Colombia. *Formación Universitaria*, 14(1), 45-52.  
<https://doi.org/10.4067/S0718-50062021000100045>
- Góngora Alonso, R., & Pérez Martínez, A. (2018). Ecología social, cultura organizacional y valores humanos: revisión conceptual y su implicación en la práctica social. *Universidad & Ciencia*, 7(2), 83-99.
- González, F. (2017). Por qué medir el clima organizacional. *Revista de Negocios del IEEM*, 70-71.
- Hernández, F., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (6 ed.). Mexico: Mc Graw Hill.
- Iglesias Armenteros, A., & Sánchez García, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *Medisur*, 13(3), 455-457.
- Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista médica del instituto Mexicano del Seguro Social*, 50(3), 307-314.
- Matud Aznar, M. P. (2016). Evaluación de la satisfacción laboral en mujeres y hombres. *Salud de los Trabajadores*, 24 (1), 17-26.  
[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-013820160001000](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-013820160001000)
- Montoya C, P., Bello E, N., Bermúdez J, N., Burgos R, F., Fuentes, A., & Padilla, A. (2018). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia y Trabajo*, 5-17.
- Universidad Ricardo Palma.
- Patlán Pérez, J., Martínez Torres, E., & Hernández Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista internacional administración & finanzas*, 5(5), 1-19.
- Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M., & Bustamante Uzcátegui, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y postgrado*, 21(2), 231-248.
- Poma Guerrero, P. N., & Granda Ayabaca, D. M. (2020). El director escolar como líder de la comunidad educativa. *Sociedad & Tecnología*, 3(1), 29-38.  
<https://doi.org/10.51247/st.v3i1.59>
- Rad Camayd, Y., & Espinoza Freire, E. E. (2020). Estratégias metodológica de investigação nas ciências sociais. *Conrado*, 16(77), 65-73.
- Ruilova Accini, P. V., Sempertegui Seminario, C. A., & Guerrero Muñoz, M. K. (2019). Calidad del servicio de las empresas asociadas a la industria cosmética en el Ecuador. *Sociedad & Tecnología*, 4(3), 298-311.  
<https://doi.org/10.51247/st.v4i3.138>
- Sandoval Caraveo, M. D. C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 83-88.  
DOI: <https://doi.org/10.19136/hitos.a10n27.4402>
- Schwabe, J., Fuentes, P., & Briede, J. (2016). Caracterización del proceso de diseño de productos de una empresa prestadora de servicios de diseño. Propuesta basada en un enfoque de procesos. *DYNA*, 83(199), 148-156.  
<https://doi.org/10.15446/dyna.v83n199.55840>

- Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, (24), 86-99.
- Villamil Pineda, O., Sánchez Fonseca, W. J., Paredes Heller, J. J., & Pineda Lezama, O. B. (2012). Influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral. *Innovare* 1(1), 94-112.
- Zambrano Campoverde, J., Ramón Pineda, M. A., & Espinoza-Freire, E. (2017). Estudio sobre el clima organizacional en docentes de la universidad Técnica de Machala. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(2), 163-172.
- Zambrano, F., Berzosa, J., Romero, W., & Mora, N. (2020). Implementación de un modelo de Gestión para empresas textiles artesanales: Caso Almacenes Coronado 593 *Digital Publisher CEIT*, 5(6), 229-241. <https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.394V5-N6-1>
- Zúñiga, S., & Camacho, S. (2022). Referentes teóricos para un modelo de acreditación desde la evaluación y la gestión de la calidad. *Revista Electrónica Educare*, 26(1), 1-19. <https://doi.org/10.15359/ree.26-1.15>

## CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

El siguiente cuadro recoge la participación de cada autor en la elaboración del artículo

| Coautor             | Actividades                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aimé Acosta Mir     | Definición del tema, problema y objetivo del estudio. Análisis de los materiales bibliográficos. Elaboración de la estrategia axiológica propuesta. Escritura del artículo.                                                              |
| Rolando Medina Peña | Búsqueda y selección de la información. Elaboración de la base de datos de las referencias bibliográfica. Elaboración de la estrategia axiológica propuesta. Elaboración y aplicación de los instrumentos de recogida de la información, |
| Yamilka Pino Sera   | Elaboración de la estrategia axiológica propuesta. Aplicación de los instrumentos de recogida de la información. Procesamiento de los datos obtenidos. Participación en la redacción del artículo. Aplicación de la Norma APA-7.         |

## BIBLIOGRAFÍA DE LOS AUTORES

### Aimé Acosta Mir

Universidad de Holguín. Cuba. Licenciada en Filosofía. Master en Ciencias Sociales y Axiología. Profesora Auxiliar.

### Rolando Medina Peña

Universidad Metropolitana, sede Machala. Ecuador. Licenciado en Derecho. Master en Ciencias Sociales y Axiología. Doctor en Ciencias Jurídicas.

### Yamilka Pino Sera

Universidad de Holguín. Cuba. Licenciada en Derecho. Master en Ciencias Sociales y Axiología. Profesora Auxiliar.