



Universidad de Matanzas

Facultad de Ciencias Empresariales

Departamento de Ingeniería Industrial

Título: PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CONTRALORÍA PROVINCIAL DE MATANZAS.

Trabajo de Diploma en opción al Título de Ingeniero Industrial

Autor: Larry Yonhson Rojas Arévalo.

Tutora: Dra C. Ileana Sarmentero Bon.

Matanzas, 2020

Dedicatoria:

Este trabajo lo quiero dedicar a todas aquellas personas que de una forma u otra han estado a mi lado durante estos cinco años de carrera, y especialmente:

A mis padres y mi tía: por su apoyo, confianza y cariño, por hacer de mí un hombre honrado y guiarme siempre por el mejor camino y por ser los máximos impulsores de mi carrera.

A mis abuelos: por quererme y por estar siempre pendientes, apoyándome.

A mis amigos de la universidad que están siempre en mi corazón.

A mi tutora por su paciencia y comprensión y por su esencial e incondicional apoyo para la realización de este trabajo.

Y a todos a aquellos que de una forma u otra han cooperado conmigo.

Gracias.

Agradecimientos:

Gracias a mis padres y mi tía, Mariela e Iván por su amor y comprensión, por su apoyo incondicional durante los cinco años de carrera, por incitarme a ser mejor persona cada día.

Gracias a mis abuelos por sus enseñanzas y por haber hecho de mí la el ser humano que soy.

A mi familia, la que está en esta vida y la que ya no se encuentra, en general a todos por saber comprender la justificación de mi ausencia en muchos momentos.

Gracias a mi tutora Dra. Ileana Sarmentero Bon por la ayuda incondicional que me ha otorgado, su dedicación y entrega, su sabiduría y sobre todo su paciencia, sin tener en cuenta día, hora o circunstancia.

Gracias a mis amigos Yaniel, Rodolfo, Minel, Yenier, Jhon Michael, Rolando H, Rolando P y Rodelay por compartir conmigo estos 5 años y contribuir de una forma u otra a mi formación moral y profesional.

Gracias a todas mis otras amistades que han puesto su parte en la realización de este proyecto.

Gracias a todos mis profesores, que a lo largo de la carrera me han proporcionado herramientas indispensables para enfrentar la vida de una forma profesional.

“Muchas gracias a todos”

Larry

Resumen:

La presente investigación se desarrolla en la Contraloría Provincial de Matanzas, entidad encargada de ejecutar la más alta fiscalización del presupuesto del Estado en la provincia Matanzas. La investigación tiene como principal objetivo: Diseñar un procedimiento que permita diagnosticar el clima organizacional en Contraloría Provincial de Matanzas, el mismo tiene como objetivo realizar un diagnóstico del clima organizacional de dicha institución, para así proponer estrategias de mejoras; con el fin de elevar su nivel de gestión, con la mayor satisfacción posible. Para el cumplimiento de los objetivos, se utilizaron un grupo importante de herramientas que permitieron la recopilación, procesamiento y análisis de la información, dentro de las cuales se encuentran: revisión documental, aplicación de la encuesta del PNUD, tormenta de ideas el método Delphi ponderado; así como las diferencias 6 y 7 del Modelo Servqual Modificado, procesadas mediante las tablas dinámicas de Excel.

Summary:

The present investigation is carried out in the Matanzas Provincial Comptroller Office, entity in charge of executing the highest control of the State budget in the Matanzas province. The main objective of the research is: To design a procedure that allows diagnosing the organizational climate in the Matanzas Provincial Comptroller's Office, which aims to diagnose the organizational climate of said institution, in order to propose improvement strategies; in order to raise their level of management, with the greatest possible satisfaction. For the fulfillment of the objectives, an important group of tools that allowed the collection, processing and analysis of the information were used, among which are: documentary review, application of the UNDP survey, brainstorming the weighted Delphi method; as well as differences 6 and 7 of the Modified Servqual Model, processed using the dynamic Excel tables.

Índice

Contenido

Introducción:	8
Capítulo 1: Marco teórico referencial	15
1.1Clima organizacional	16
1.2 Características del Clima Organizacional	18
1.3 Dimensiones de mayor frecuencia para los estudios de clima organizacional.	21
1.4 Tipos de Clima Organizacional.	23
1.5 Relación Cultura y Clima Organizacional	25
1.5.1Cultura organizacional	26
1.5.2 Diferencias entre Cultura y Clima Organizacional	28
1.6 Factores que determinan el Clima Organizacional	29
1.7 Beneficios y consecuencias negativas del Clima Organizacional	30
1.8 Diagnóstico de Clima	31
1.8.1 Resultados que se obtienen de un estudio de Clima Organizacional	36
1.9 Importancia de los estudios de clima organizacional	39
1.10 Conclusiones parciales del capítulo	41
Capítulo II: Caracterización del objeto de estudio y diseño metodológico	42
2.1 Caracterización de la empresa	42
2.1.1Caracterización del capital humano	45
2.2 Diseño metodológico. Procedimiento para el estudio de clima.	48
2.2.1Métodos de investigación	48
2.2.2- Métodos teóricos	48
2.2.3 Métodos empíricos	50
2.3-Etapas para el desarrollo del procedimiento	51
2.3.1 Etapa I: Sensibilización con el estudio	52
2.3.2 Etapa II: Selección de la muestra	53
2.2.3 Etapa III: Definición de las posibles variables a estudiar.	54
2.2.4 Etapa IV: Aplicación de los instrumentos seleccionados. Análisis de los resultados.	59
2.2.5 Etapa 5: Propuesta de acciones	65
Conclusiones	67
Recomendaciones	68
Bibliografía	69
Anexos	75

HOJA DE RESPUESTAS	79
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN	83
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN	86

Introducción:

Hoy día, los procesos de cambios y las nuevas tecnologías determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, haciendo que las organizaciones se vean en la necesidad de implementar cambios en su estrategia laboral, a partir de los cuales, se sientan las bases para afrontar los retos que se presentan, sobre todo, en el contexto mundial, en donde existen alteraciones de índole económico, político, social y cultural, que impactan sobre los procesos organizacionales y gerenciales[1]. Es por eso que la realidad del mundo empresarial ha conllevado a la dirección de las grandes y pequeñas empresas a la necesidad de estudiar profundamente su capital humano, ya que estos activos, constituyen la mayor fuente de valor agregado al desempeño de las organizaciones contemporáneas, por lo que son éstos los que determinan la diferencia entre las empresas exitosas y las que no lo son.

El componente humano es el centro de toda empresa o entidad, lo que se deduce de la interrelación que existe entre el hombre y la organización. Gestionar al componente humano de la organización es: capacitarlo, brindarle conocimiento e información, y formarlo, para que: se integre como un todo en lo social, lo económico y lo personal, de manera tal que participe, se implique, se comprometa y se motive por la actividad, permitiendo alcanzar los objetivos que se propone la organización.[2].

Los grandes avances tecnológicos, que en el Siglo XX marcaron la pauta, han ido cediendo terreno hasta pasar a ser una cuestión dada por hecha, por lo que en la búsqueda de una posición favorable en la competencia en el mercado, el papel fundamental lo tienen hoy día los valores “intangibles”, es decir el valor agregado por la profesionalidad del personal y su competencia para la labor que lleva a cabo[3]. Ello implicó que se empezara a cuestionar los paradigmas que hasta esos momentos imperaban y se comenzara a introducir nuevas formas de gestión que dieran paso a la participación, al consenso, al liderazgo, y a la creación de valores en las que prevaleciera una visión de futuro, donde la necesidad de interesar y motivar a los trabajadores se convirtió en la principal acción a acometer. Es precisamente bajo estas condiciones que se comienza a distinguir el Clima Organizacional como el medio físico y humano en el que a diario se desarrolla una actividad de trabajo, dentro de las diferentes áreas, departamentos de trabajo y a nivel de toda la organización. Refleja el estado en

el que se encuentra internamente la organización, el cual demuestra si existe confianza, temor o inseguridad por parte de quienes la integran. Es así, que la manera en la que se comporte cada uno de los individuos en sus diferentes lugares de trabajo influirá mucho la percepción del clima y otros factores que se originen en la organización.

El Clima Organizacional es uno de los aspectos que más se considera en el corazón de las concepciones sobre los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos. Quizás, como ningún otro parámetro, este defina la esencia del desarrollo de las organizaciones[4]. Expresa los indicativos que deben ponerse de manifiesto en una empresa o institución para lograr colocar al hombre, en toda su dimensión, en la cima del trabajo de la organización. El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos conforman lo que se denomina Clima Organizacional. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertó el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, y otros. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.[5]

El clima organizacional no es un objeto de investigación reciente, puesto que ya se han realizado múltiples investigaciones al respecto. En tal sentido, es posible mencionar un estudio de Litwin & Stinger, en la década del '70, al departamento de servicios de una empresa pública. En este caso fueron entrevistadas y encuestadas 30 mujeres universitarias, y el clima resultó: de frustración, frío y hostil.

Existe en la actualidad una historia de 50 años de investigación sobre el tema del Clima Organizacional. Numerosos estudios han examinado cómo el clima impacta en una amplia categoría de resultados que incluye el bienestar psicológico, reclamos sobre las compensaciones, ausentismo, rotación, acoso

y violencia, comportamientos seguros, resultados académicos de los estudiantes en las escuelas y en el desempeño financiero de la empresa.

Los modelos explicativos sobre el tema estudian el proceso desde la determinación de las diferentes variables asociadas a la percepción del mismo, coligada con valores, actitudes, normas y sentimientos que las personas perciben en su organización, traduciéndose en pautas de comportamientos individuales y grupales. De ellos se desprende que el estudio del clima a través de variables independientes como: motivación, comunicación, características asociada a los individuos o grupos y variables dependientes como: productividad, desempeño, etc.

El clima organizacional es intangible, pero, no obstante, tiene una existencia real y trascendente en el comportamiento de las personas. Las condiciones que este presenta en determinado escenario influyen en la motivación y en la satisfacción en el marco laboral, incidiendo de manera directa en los resultados del trabajo.[6]

Las empresas con el objetivo de mejorar su Clima Organizacional deberán implementar las vías para controlarlo sistemáticamente, a través de encuestas, desde el diseño del cuestionario hasta la implementación de cambios, utilizando la recolección de datos, su análisis y reporte para dar solución a los factores que puedan perjudicar el clima de la organización. Su utilización se ha convertido en una herramienta gerencial estratégica en la dirección de las metas de la empresa. Cada día es más importante que las empresas establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto internos como externos; es necesario también mencionar que, si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuentan, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios.

Evaluar el clima 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, los factores internos o externos del proceso de trabajo. Su diagnóstico constituye una evaluación integral que permite: detectar los espacios de mejora de la organización, conociendo, además, que la importancia de esta información radica en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento de

los miembros de la entidad mediante percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de: motivación laboral, rendimiento profesional, entre otros.[6] Por lo tanto, el conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Nuestro país no ha estado exento de realizar estudios de clima organizacional. En Matanzas, específicamente, se ha investigado acerca de este tema en las entidades siguientes: Museo Provincial "Palacio de Junco", Sucursal de BANDEC del municipio Matanzas, Hotel Playa Alameda, Hotel Iberostar Taínos, C.A. I arrocero del sur "Roberto Cenarega del Sol", Dependencia Interna del Poder Popular Provincial de Matanzas, Dirección Provincial de Economía y Planificación, UBP SERVICOM, entre otras.

A pesar de que, en Cuba, los estudios del Clima aún no son una práctica periódica, en las entidades cubanas, inmersas como están en el afán del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, donde uno de los principios básicos es lograr la competitividad, se precisa generalizar la práctica de estudiar el Clima Organizacional, como una vía para su mejora continua y el perfeccionamiento de la gestión.

Dentro de las entidades cubanas que trabajan por brindar un servicio cualitativamente superior a sus usuarios, se encuentra la Contraloría Provincial de Matanzas, institución en la cual se desarrolló la presente investigación.

La dirección de la organización ha detectado algunos síntomas de descontento en sus trabajadores, alta fluctuación, insatisfacciones en las relaciones humanas las que de acuerdo a sus consideraciones preliminares, están determinadas por disfunciones en las variables que conforman el clima organizacional.

Situación problémica que justifica la investigación:

Como consecuencia de estas insatisfacciones, del aumento de la fluctuación laboral, de que la plantilla existente no satisface la necesidad de fuerza de trabajo y sobre la base de que en dicha institución no se han realizado estudios precedentes de Clima Organizacional, la dirección de la organización se ha

interesado en la realización de un estudio de Clima Organizacional, dirigido a la búsqueda de espacios de mejora para el perfeccionamiento de su gestión, con énfasis en el desarrollo de sus activos en RRHH, por lo que se abordará el siguiente:

Problema científico:

¿Cómo se comporta el clima organizacional en la Contraloría Provincial de Matanzas?

Preguntas científicas:

1. ¿Cuáles son las bases científico – metodológicas que sustentan el estudio del clima organizacional?
2. ¿Cómo se comportan las dimensiones del clima organizacional en la Contraloría Provincial de Matanzas?
3. ¿Qué acciones se pueden proponer para mejorar o enmendar los problemas detectados en los indicadores medidos?

Objetivo general:

Proponer un procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en Contraloría Provincial de Matanzas.

Tareas de la investigación:

1. Realización de un análisis consecuente del estado del arte y la práctica, acerca del objeto de estudio, que permita fundamentar teóricamente la investigación.
2. Propuesta de un procedimiento que permita diagnosticar el clima organizacional en la Contraloría Provincial de Matanzas, evaluando cada dimensión con sus indicadores.

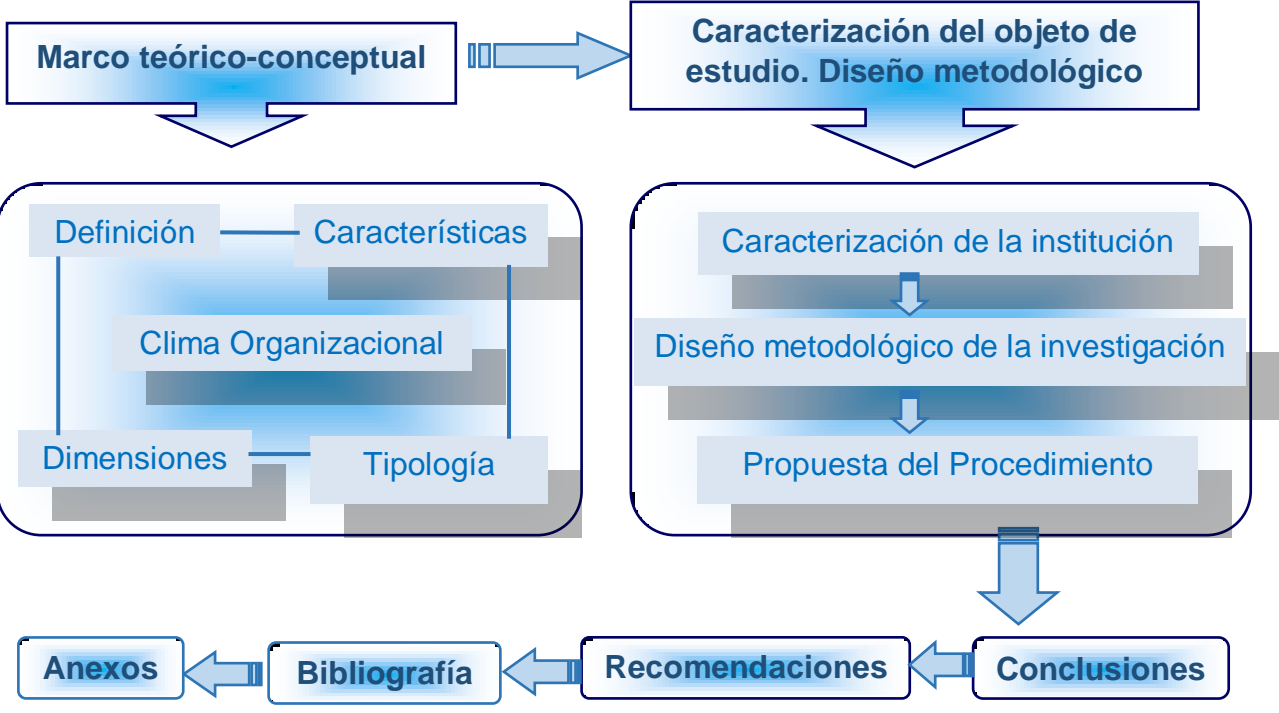
Estructura de la investigación:

Capítulo 1: Diseño teórico de la investigación. Incluye: un resumen del análisis del estado del arte y la práctica realizado sobre el clima organizacional, así como de los criterios y valoraciones del autor al respecto.

Capítulo 2: Caracterización de la entidad. Diseño metodológico de la investigación. Incluye: la caracterización de la Contraloría Provincial de Matanzas; la descripción exhaustiva de los métodos, técnicas y herramientas empleados en la concepción del procedimiento propuesto para diagnosticar el clima organizacional; y este procedimiento, que consta de cinco pasos.

Conclusiones. Recomendaciones. Bibliografía. Anexos.

A partir de la realización del capítulo dos se pudo arribar a conclusiones para darle cierre a la investigación y se expusieron las recomendaciones.



Capítulo 1: Marco teórico referencial

Lo más importante de una empresa son las personas, esto ha sido tratado en diferentes trabajos como: "Propuesta de acciones para la mejora del Clima Organizacional en la Empresa Ferroviaria Valdés Reyes, en el año 2017", de la autora Adielis Rivero González, "Clima Organizacional en una entidad de servicios en la ciudad de Quito en el año 2020", de la autora Alejandra Mishel Flores Cayo, Clima organizacional percibido por colaboradores internos de una de Lima Metropolitana 2019, del autor: Oscar Isac Mejía Rodríguez, entre otros autores que también han realizado investigaciones sobre el tema. Además, ha despertado el interés de numerosas revistas nacionales e internacionales como: la revista Cubana de Salud Pública, la revista Venezolana de Gerencia RG, Investigación y Postgrado, Salud & Sociedad, Espacios, Folletos Gerenciales, Scielo, entre otras. El ambiente de trabajo influye enormemente en su comportamiento, es decir, en la ejecución y rendimiento de su trabajo. El comportamiento de los empleados tiene, obviamente, una gran variedad de consecuencias para la organización, como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. Sobre esta misma base se considera que el Clima Organizacional es un tema de gran importancia para las empresas, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. La investigación del clima cobra sentido por el interés en conocer y comprender el comportamiento de los individuos en el contexto laboral, en entender las formas en que los miembros de una organización experimentan, sienten, esa organización (Schneider, 2000)[7]. El clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento inciden de manera directa en el denominado espíritu de la organización[8]. Por lo anterior, en el presente capítulo se realiza una aproximación conceptual desde diferentes autores, que ayuda a evidenciar la importancia del clima en los cambios organizacionales. De igual forma, se exponen las diferentes herramientas que se pueden emplear para su medición y diagnóstico y que consideran numerosas variables que giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas empresariales, entre otras, para esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y su incidencia en los cambios organizacionales,

dándole cumplimiento al primer objetivo de la misma, el que se sustenta en la revisión bibliografía y trabajos investigativos, apoyado en el análisis-síntesis, análisis - lógico, inducción-deducción. Ello permite dar sustento científico al trabajo.

1.1Clima organizacional.

A partir de que se despertara el interés de este tema por los estudiosos de las Ciencias Empresariales y la Administración se comenzaron a elaborar una serie de conceptos y definiciones desde la perspectiva individual y la percepción de cada uno de los autores que sobre el mismo escribieron. Todos a su vez concuerdan en que para que una organización alcance la excelencia, así como los resultados esperados, es fundamental construir un contexto que potencie el desempeño de los colaboradores, en concordancia con los valores y metas empresariales. Desde esa perspectiva, la gestión del clima organizacional se convierte en un factor crítico.[1], y su análisis desde diferentes puntos de vista ayudará a lograr un mejor entendimiento del mismo.

Autores como Según Álvarez (1992), en aproximación a Gutierrez Bazán (2015) definen que el clima organizacional se refiere principalmente a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los sujetos perciben que existen o conciernen a la institución en la cual participan. Señalan además que el clima es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas despertadas en la relación. Asimismo, agregan que el clima organizacional está integrado por las características que describen a esa organización y que la diferencian de otras e influyen sobre el comportamiento de la gente involucrada en tal organización.[9]

Para Goncalves, A. (1997), en aproximación a Restrepo (2016) se refiere a: Un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tales como la productividad, satisfacción, rotación y comportamiento de las personas. El “clima laboral” es el medio ambiente humano, afectivo, cálido y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano que influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado necesariamente con el “saber hacer” del directivo, gerente, jefe o supervisor con los comportamientos de las personas, con su manera de

comportarse, dirigir, trabajar y de relacionarse, en complemento con su interacción con los trabajadores, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.[10].

Según (Bravo 2006), en aproximación a Gamarra (2015): El clima organizacional son los efectos subjetivos percibidos del sistema, que forman el estilo informal de los administradores sobre actividades, creencias, valores y motivación de las personas en la organización. Por tanto, se afirma que el estado del clima influye en el comportamiento de los colaboradores.[11].

(Mendez, 2006), en aproximación a Vidangos Cruz (2017) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo, destacándose aquí la participación como un elemento clave para medir la percepción de clima en la institución.[12]. Este enfoque del concepto de clima lo analiza desde una visión general, desde la teoría organizacional y con los elementos del desempeño laboral en su conjunto. Construyendo a partir de ello un modelo de interacción, incluso de relaciones, que contribuye directamente a los logros de gestión, de allí su importancia.

Otra definición la ofrece Idalberto Chiavenato (2007), en aproximación a Jiménez (2017) publicada en su obra Administración de Recursos Humanos, quien enfatiza que el clima organizacional es: El ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. En

realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero.[13].

Mientras que Álvarez (2008), en aproximación a Mejía (2019) define el clima organizacional, como todas aquellas propiedades del ambiente organizacional que son percibidas por los empleados y que predisponen su comportamiento.[14].

El autor (Toro, 2010), en aproximación a Pastor Guillén (2018): menciona tres diferentes concepciones del término clima organizacional; la primera lo define como “una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción y/o la productividad”. La segunda señala que “se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes”. Finalmente, la tercera menciona que “se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual”.[15]

Para (Morales & Tirapé, 2013) en aproximación a Rivera Porras (2018): Son las percepciones individuales respecto a los atributos del ambiente de trabajo. Es decir, es la forma en que los individuos perciben la organización.[16].

A raíz de las mismas, pero sin descartar totalmente las definiciones dadas por el resto de los autores, el autor pudo llegar a una definición personal donde considera que: Clima Organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que se perciben o se experimenta en los miembros de las organizaciones, y que además influyen en sus comportamientos. Para que las personas puedan trabajar bien, sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella, y también entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal de las empresas.

El clima organizacional 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).

1.2 Características del Clima Organizacional

Las características del clima organizacional son relativamente permanentes en el tiempo, ya que se diferencian de una estructura a otra y de un elemento a otro dentro de una misma empresa. Es por ello que a fin de comprender mejor el papel que desempeña el clima organizacional en las instituciones actuales es conveniente realizar un análisis de sus principales características en aproximación a Cano Martínez (2019) [17]

Ambiente físico: El Clima Organizacional o Laboral está determinado por un espacio físico común a todos los integrantes de una empresa. Comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros [18].

Ambiente social: Este ambiente está determinado por las personas entre sí del mismo u otros departamentos dentro de la empresa y el contexto donde se desenvuelve la organización. que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros [18].

Estructura: Todos estos miembros tienen en común que comparten una misma estructura organizacional, estilo de dirección, formalidad, horarios de trabajo y de descanso, salas de ocio, etc.

Comportamiento organizacional: Hace referencia a los aspectos como la productividad, puntualidad, el cumplimiento de los objetivos personales y de cada área, de ello se deriva la interdependencia con aspectos formales y de tecnología. Existen diversos cambios radicales dentro de las organizaciones a los cuales se tienen que enfrentar los administradores, de igual forma, la competencia mundial exige que los empleados sean más flexibles y aprendan a enfrentar cambios acelerados. Algunos de estos retos y oportunidades para que los administradores apliquen los conceptos del comportamiento organizacional[19].

5. **Comunicación:** La comunicación es otro de los factores que influyen en el clima organizacional. Se apoya en el campo de la psicología social y está mediada por disposiciones psicológicas como actitudes, estados emocionales, rasgos de personalidad o conflictos inconscientes. Se modifica por los efectos de interacciones sociales como los medios de comunicación de masas y las empresas, así como por las relaciones

interpersonales. En tal sentido, la comunicación teorizada de esta forma, explica la causa y efecto del comportamiento social y cultiva prácticas que tratan de ejercer control emocional sobre esas causas y efectos del comportamiento. Dentro de un clima laboral esperado se intenta fomentar un tipo de comunicación basado en la confianza, empatía, buen trato, dialogo cordial, respeto mutuo y diplomacia con el fin de favorecer la productividad y generar un ambiente apto para brindar mayores ganancias a la compañía[20].

Motivación: La motivación no sólo estará dada por condiciones laborales amenas sino también por un conjunto de características de la cultura organizacional: desde un espacio agradable para desempeñar la tarea laboral, normas y creencias que existen como válidas en la organización, formas específicas de interrelaciones y sistemas de premiación o estímulos. La motivación muestra lo que mueve a los trabajadores en su labor. Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa[21].

Liderazgo: En cuanto al liderazgo, Maldonado (2009) explica que éste ha sido un tema tratado desde diferentes puntos de vista, sin embargo, el liderazgo es considerado uno de los factores que influyen en el clima organizacional y es una pieza clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Covey (2011) en aproximación a Elizabeth García (2018) ,considera que el liderazgo se enmarca en la capacidad para negociar, para tomar las mejores decisiones, es parte de la personalidad por lo que define el estilo del líder y sus posibilidades para obtener resultados con un alto.[22] El o los líderes deben comprometerse a generar un clima laboral grato y ameno para que cada uno de los miembros se sienta motivado e incitarlo a cumplir los objetivos de la organización.

Pertenencia: El sentido de pertenencia o de identidad fomenta sensaciones de unión y produce el sentimiento no sólo de participar del grupo sino de pertenecer al mismo.

Capacitación: Mayoritariamente la capacitación forma parte de la motivación de los miembros de la organización, y por ende parte del clima organizacional. El objetivo no sólo es motivarlos sino capacitarlos en diferentes áreas a fin de enriquecer su capital cultural.

Evaluación: Las evaluaciones están dadas en forma semestral o anual. Se plantean con ayuda de los pares y superiores planteando metas donde se destacan las fortalezas del cada individuo y se trabajan para la mejora de sus debilidades.

1.3 Dimensiones de mayor frecuencia para los estudios de clima organizacional.

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones[23].

(Llaneza, 2009) refiere que los miembros de la dirección son quienes deciden qué técnicas se utilizarán para realizar el estudio del clima laboral al igual que las fases en las que se dividirá, ya que es la dirección la que fija tanto el nivel de implicación como las condiciones; pero en general la medición del clima laboral consiste en hacer una investigación profunda de la opinión que tienen los colaboradores con respecto a la empresa y de las personas que allí trabajan como la gerencia, técnicos, mandos intermedios, en general de todos los colaboradores[24].

Otra perspectiva es a partir de cuestiones concernientes a la gestión interna como la higiene y seguridad laboral; retribuciones monetarias; liderazgo; participación, empoderamiento; comunicación y enriquecimiento de la tarea,

creatividad e innovación. Así como sobre aspectos puramente personales de los colaboradores como lo son las aptitudes utilizadas para desempeñar el trabajo; cualidades que se crean al realizar el trabajo y la motivación intrínseca que tiene cada colaborador para desempeñar su trabajo.[25]

A partir de la revisión de trabajos realizados por diferentes autores que han investigado sobre el tema, Cárdenas Linares (2018), Ochoa Malón (2017), Charry Condor (2018), entre otros se puede establecer como las dimensiones más tratadas para el estudio del clima las siguientes en aproximación a Tadeo Estopiñan (2018) [26].

Tabla número1: Dimensiones psicométricas de Clima Organizacional.

Dimensiones	Aspectos clave de las dimensiones.
Estructura	Estructura organizacional, procedimientos de la organización, estilo administrativo, competencia, supervisión y burocracia.
Liderazgo	Comportamiento del líder directivo, jefe, toma de decisiones, participación, centralización de decisiones, estatus, estructura de la autoridad y estilo de liderazgo.
Normas	Estándar, presión de trabajo, características del trabajo, competencias empleadas.
Seguridad	Seguridad, ergonomía, diseño de trabajo.
Control	Supervisión y estilo, orientación a la gente.
Resultados	Rendimiento, remuneración, nivel práctico y ejecución.
Recompensas – satisfacción	Política de promoción, claridad de las recompensas, refuerzo, castigo, fuentes de satisfacción y motivación, participación y orientación de la recompensa.
Apoyo	Reconocimiento, consideración, calidez y apoyo.
Confianza	Claridad, calidez, tono de afecto hacia la gente.
Impulso	Motivación para el rendimiento y promoción.
Conflictos	Conflicto frente a la cooperación, claridad de los papeles.
Obstáculos	Presión y mobbing.

Responsabilidad, autonomía y confianza	Responsabilidad, autonomía y confianza Misión e implicación. es la percepción que tienen los empleados de tener autoridad delegada, es decir, valora el grado de libertad que tienen los trabajadores para ejecutar sus tareas y actividades asignadas por sus superiores, tomando la responsabilidad de los resultados obtenidos. [27]
Identidad, lealtad	Cohesión, tono de afecto, cooperación, amistad, calidez, espíritu de trabajo, confianza, compañerismo.
Comunicación, interacción	Relaciones sociales, implicación, comunicación abierta.
Normas	Estándar, presión de trabajo, características del trabajo, competencias empleadas.

Fuente: elaboración propia.

1.4 Tipos de Clima Organizacional.

Así también, puede que existan múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida en la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo, o las diversas unidades dentro del mismo centro de trabajo es por ello que resulta necesario para su estudio el análisis de las diversas clasificaciones o tipificaciones se han realizado a lo largo de los años ,y que a juicio del autor están relacionados con estilos de dirección, manifestándose diferentes tipos de clima los cuales se presentan a continuación en aproximación a Rivera Porras (2018) [28]

Autoritario - sistema I. Autoritarismo explotador

Es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

Autoritario paternalista - sistema II

Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones; También existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

Consultivo - sistema III

La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima, pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

Participativo - sistema IV

Se obtiene participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

A su vez, Sandoval Caraveo (2004) plantea que hay 4 tipos de clima aplicables a las organizaciones[23].

Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas; la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones al igual que los ambientes inmediatos o próximos en lo que el sujeto es un agente activo. Diversos factores dan forma al clima psicológico incluido los estilos de pensamiento individual, la personalidad, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Estas percepciones no necesitan coincidir con las de otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas.

Clima agregado

Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo dentro de la unidad respecto a las percepciones. Un clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad. Pero como la interacción de los miembros de una unidad no se considera un requisito para el consenso no necesita existir una dinámica social o grupal subyacente a ese consenso[29].

Clima colectivo

Los climas colectivos toman en cuenta las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados del clima. Los factores personales y situaciones se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos[30].

Clima laboral

Es aquel que se puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización está distribución significa que desde el punto de vista de los informantes.

No obstante, al identificar la existencia de diferentes tipos de clima dentro de la organización, también se ha revelado que estos están estrechamente vinculados con determinadas variables del entorno organizacional, así lo han tratado autores como: Carrillo Sierra, Milena

Santos (2018), Arnoletto (2009) y Tejera Eduardo (2017) en sus trabajos, destacándose con mayor énfasis la relación entre este y la cultura organizacional[31].

1.5 Relación Cultura y Clima Organizacional

Muchos autores argumentan que los estudios de clima y de cultura, efectivamente, podrían verse intercambiables, pues parten de una misma base o sea que son las relaciones entre las personas y entre ellas y las

organizaciones. Tanto la cultura como el clima están orientadas a explicar y medir estas relaciones en un contexto determinado.

1.5.1 Cultura organizacional

Cultura organizacional, cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa, cultura empresarial, o cultura de negocios, son algunas expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura (el que la entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio (cuando habitualmente el concepto "cultura" se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización). Es la psicología de la empresa. Es el conjunto de actitudes, experiencias, creencias y valores que cada uno de los recursos humanos imprime en la empresa. Podemos encontrar referencias culturales en toda una diversidad de manifestaciones tales como el folklore, el idioma o la comida. Así desde esta perspectiva, la cultura ha sido normalmente abordada desde campos como la antropología o la sociología. Sin embargo, más recientemente, a partir de la década de los 70, otras disciplinas y áreas del conocimiento empezaron a interesarse por ésta, ampliando su campo de aplicación a otros aspectos sociales y económicos asociados a valores y creencias específicas que influirían en nuestro comportamiento y diferencian a personas de distintas procedencias y territorios, especialmente en el campo de las organizaciones[32].

Cada organización tiene su cultura organizacional o corporativa. Para conocer una organización el primer paso es comprender esta cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes de la interacción entre sus miembros forman parte de la cultura organizacional. Esta representa las normas informales no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales, como un conjunto de hábitos y creencias

establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización, al reflejar la mentalidad predominante. Para comprender mejor su esencia a continuación se presenta un cuadro conceptual de la misma[33].

Tabla 2: Definiciones de cultura organizacional.

Autor	Año	DEFINICIÓN
Anzola	2003	Conjunto de prácticas sociales materiales e inmateriales que dan cuenta de las características que distinguen a una comunidad ya que establecen una atmósfera afectiva común y un marco cognitivo compartido.
Schein	2004	Es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende conforme resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que funcionan suficientemente bien para ser considerados válidos y, por tanto, ser enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.
Garibaldi, Wetzel & Ferreira	2009	Conjunto de significados y valores que los miembros de una organización tienen. Estos significados y valores son los bloques de construcción de Cultura Organizacional y se expresan mediante símbolos, comportamientos y estructura.
Cheung, Wong & Lam	2012	Patrón de supuestos básicos que se manifiestan a través del comportamiento de una organización.
Sampieri, Valencia & Soto	2014	Es un recurso estratégico que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones.

Fuente: Elaboración propia en aproximación a Ramos, Valentina (2017)

Sin embargo (Torres, 2016) explica que la cultura organizacional define esencialmente dentro de la organización, dos importantes aspectos que son los comportamientos compartidos y lo que es y no es importante para la organización.[34]

Al ser el conjunto de las sensaciones socialmente reconocidas dentro de la organización. En palabras simples, es el modo que tenemos de hacer las cosas por aquí.[35]

Autores como Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo (2009) afirman que el clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización, ya que comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Por ende, los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores.[36] Además identidad de los miembros, el énfasis de grupo, el perfil de la decisión, la integración, el control, la tolerancia al riesgo, los criterios de recompensa, la tolerancia al conflicto, el perfil de los fines o medios y el enfoque de la organización son parte fundamental de la cultura organizacional, y que esta puede facilitar o dificultar la solución de los problemas relacionados con la adaptación al entorno y la integración interna. Esto permite ratificar la relación entre el clima y la cultura organizacional, pero se pueden apreciar significa diferencia entre los mismos.

1.5.2 Diferencias entre Cultura y Clima Organizacional

Para establecer estas diferencias el autor considera la propuesta realizada por Ramos Moreno (2017) quien considera que:

- a. El clima organizacional ha trabajado con métodos cuantitativos mientras que la cultura organizacional ha trabajado con métodos cualitativos.
- b. Los estudios sobre clima se centran en el impacto del sistema organizacional sobre grupos o individuos y la cultura organizacional es un constructo sobre la evolución del sistema social en el tiempo.

c. El clima organizacional enfatiza sobre las percepciones de las prácticas - procesos y la categorización de los mismos, en dimensiones analíticas definidas por los investigadores y la cultura organizacional se centra en el entendimiento de las suposiciones fundamentales de los significados (valores, creencias, mitos, ritos, símbolos, entre otros) y del punto de vista de la organización.

d. La Cultura requiere estudiar los métodos de investigación cualitativos y una apreciación para los aspectos de las escenas sociales individuales. Sin embargo, el clima organizacional requiere estudiar los métodos de investigación cuantitativos y la asunción generalizada por las escenas sociales.

e. En la cultura en las investigaciones se realizan notas de campo, citas, o historias y se presentan datos cualitativos para apoyar sus ideas, en cambio en el clima los investigadores llevan copias impresas de encuestas en la computadora y presentan análisis cuantitativos para apoyar sus ideas.

f. La cultura es la profunda estructura de la organización que está arraigada con los valores creencias y suposiciones llevados por los miembros de la organización, significado establecido a través de la socialización de una variedad de grupos de identidad que convergen en el lugar de trabajo, la interacción se produce en un mundo simbólico que da una gran estabilidad a la cultura y una cierta naturaleza incierta y frágil arraigada en la dependencia del sistema en la cognición individual y acción. El clima, en contraste, retrata los ambientes organizacionales de como estar arraigados en el sistema de valor de la organización, pero tiende a presentar estos ambientes sociales en términos relativamente estáticos, describiéndolos en términos de un (y ampliamente aplicable), juego fijo de dimensiones. Así, el clima es considerado a menudo como relativamente temporal, sujeto al control directo, y principalmente limitado a esos aspectos del ambiente social que se perciben conscientemente por los miembros de la organización.[34]

1.6 Factores que determinan el Clima Organizacional

Las variables consideradas en las definiciones de Clima Organizacional y que a su vez son determinantes en el modo de proyección del mismo en el ambiente de la organización son [33]:

- Factores del ambiente físico: espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinaria, etc.
- Factores estructurales: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Factores del ambiente social: compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Factores personales: aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Factores propios del comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, etc.
- Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las perspectivas de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización y por ende en el clima completando el circuito.

1.7 Beneficios y consecuencias negativas del Clima Organizacional

Un clima organizacional bueno o malo, tendrá consecuencias que impactarán de manera positiva o negativa en el funcionamiento de la empresa[26] , y su análisis puede contribuir a minimizar aquellas que por alguna razón no fueran consideradas como favorables, es por ello que a continuación se exponen algunas de estas consecuencias analizadas desde la perspectiva del autor Tadeo Estopiñan (2018).

Varios beneficios de un Clima Organizacional sano son:

- Satisfacción
- Adaptación
- Afiliación
- Actitudes laborales positivas
- Conductas constructivas
- Ideas creativas para la mejora
- Alta productividad
- Logro de resultados
- Baja rotación

En un Clima Organizacional deficiente se detectan las siguientes consecuencias negativas:

- Inadaptación
- Alta rotación
- Ausentismo
- Poca innovación
- Baja productividad
- Fraudes y robos
- Sabotajes
- Tortuguismo
- Impuntualidad
- Actitudes laborales negativas
- Conductas indeseables

1.8 Diagnóstico de Clima

Se entiende por diagnóstico la identificación de la naturaleza o esencia de una situación o problema y de la causa posible o probable del mismo, el proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización empresarial en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, mediante la aplicación de técnicas específicas que permiten llegar a un conocimiento.

El diagnóstico de clima organizacional, es un procedimiento diseñado para medir y evaluar el medio ambiente organizacional mediante diversos instrumentos, de origen psicológico y sociológico, diseñados científicamente y aplicados en forma metodológica y sistematizada, asegurando así la validez y confiabilidad de sus resultados. Dentro de este diagnóstico organizacional es importante tomar en cuenta las perspectivas de los empleados que trabajan en ella debido a que estos son la piedra angular del estudio, al hacer en un primer momento un autodiagnóstico del clima, es decir que analicen sus propios comportamientos[37].

Existen diferentes formas de realizar una evaluación de clima organizacional. Lo puede ejecutar el mismo departamento de talento humano de la organización, o un ente externo como un consultor de talento humano o una

empresa experta en el tema. De igual forma la evaluación puede ser física o utilizando tecnología y personal especializado en la materia[38].

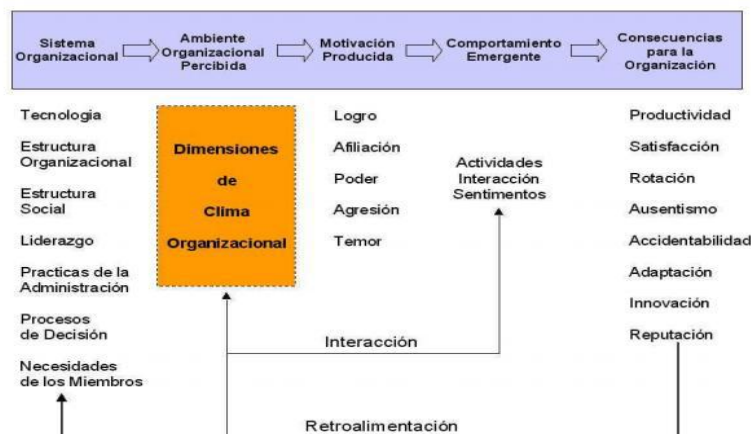
Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.[39]

Para Litwin y Stinger, en aproximación a Aguilar Ortiz y Pazmiño Sandoval (2016) las dimensiones, a las cuales denominan factores para el estudio del clima son[33]:

- **Estructura:** Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente se conoce como Estructura Organizacional.
- **Responsabilidad:** Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.
- **Recompensa:** ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?
- **Desafío:** En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.
- **Relaciones:** Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.

- **Cooperación:** Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.
- **Estándares:** Un estándar, establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.
- **Conflicto:** El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.
- **Identidad:** Hoy día se lo conoce como sentido de pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

Figura1. Modelo de clima planteado por Litwin y Stinger.



Fuente: En aproximación a Ramos Moreno (2012) .

Desde esa perspectiva el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto,

evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros.[40]

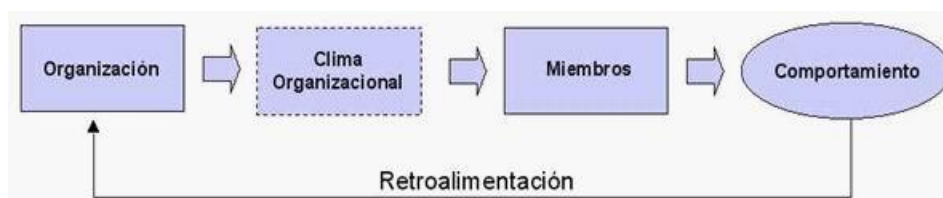
Por otro lado, Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:[23]

1. Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

11. Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Chagala (2011) señala que los modelos de diagnóstico buscan estructurar el estudio de la organización. El modelo tiene el propósito de explicar el funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre estos elementos. “Un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permite dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional” Rodríguez, (2001) citado por Chagala (2011). Para fines de este estudio solo se tomarán en cuenta los modelos que están orientados al comportamiento humano. “Esos modelos tienen como misión comprender lo que los empleados hacen o dejan de hacer, no lo que realizan otros recursos como las máquinas” (Burke, 1988)[41]. Los modelos orientados al comportamiento humano: Modelo de seis casillas de Marvin Weisbord, Modelos de Congruencia de David Nadler y Michael Tushman, Modelo pragmático emergente de Harvey A. Hornstein y Noel M. Tichy, Modelo de contingencia de Paul Lawrence y Jay Lorsch, Modelo de desempeño organizacional de David Hanna y Modelo de las 7 S.[42]

Figura 2. Modelo de Schneifer.



Fuente: En aproximación a Lopez Arango (2009) [40]

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones son en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982). Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el ciclo.

1.8.1 Resultados que se obtienen de un estudio de Clima Organizacional

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del diagnóstico al Clima Organizacional:

1. **Retroalimentación.** Se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional. Datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. Así mismo se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la forma que en que se brinda a las personas no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas. Ella conduce a un rendimiento más alto, y este a su vez a un clima organizacional incentivado por la proactividad y la superación general proyectada por la superación individual[43].
2. **Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.** A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la definición de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con los nuevos reglamentos. Aquí se supone que la conciencia es una causa de cambio en la conducta individual. Además, el origen de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus reglas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos[2].
3. **Incremento en la interacción y la comunicación.** La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar

la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y el buen rendimiento de una empresa dependen plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo[44]. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que el incremento en las relaciones es conducente a un aumento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. Esta permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del Diagnóstico organizacional. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

4. **Confrontación.** El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las desigualdades reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; las que siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.
5. **Educación.** Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar:
 - a) El conocimiento y los conceptos
 - b) Las creencias y actitudes anticuadas
 - c) Las habilidades.

En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. Esta es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

6. **Participación.** Esto se refiere a las actividades que aumentan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos y la retroalimentación de encuestas. Es muy probable que la participación desempeñe un rol importante en el diagnóstico organizacional.
7. **Responsabilidad creciente.** Esto se refiere a que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño.
8. **Energía y optimismo crecientes.** Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etcétera.

1.9 Importancia de los estudios de clima organizacional

La especial importancia de los estudios del clima organizacional reside en que se resalta el enfoque de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).[45]

Su conocimiento orienta los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios tanto en el comportamiento de los miembros, como en la estructura organizacional[46]. Además, permite generar conocimientos de utilidad en la implementación de cambios planificados que impacten en las actitudes y conductas de los integrantes, como en la estructura organizacional. Ya que este influye en el desempeño de los trabajadores de la empresa, a través de la perspicacia que tienen de múltiples factores de la realidad laboral, como pueden ser los niveles de autoridad, comunicación, colaboración, condiciones de trabajo, entre otros. Permite conocer las variables que influyen en el desempeño de los individuos que componen la organización, y al identificarlas es posible implementar estrategias destinadas a producir un mejor desempeño, al potenciar aquellas variables que conduzcan al mejoramiento del clima y, por otro lado, reducir el impacto de las variables que tengan una influencia desfavorable en el clima organizacional. De esta manera, se logra que los colaboradores puedan desarrollar todo su potencial y eficiencia en los puestos de trabajo, pero de igual manera crea un entorno favorable para ellos, en donde es posible que se sientan satisfechos y motivados. Permite conseguir información que nos ayuda a conocer las apreciaciones, reacciones e inquietudes de sus miembros y con esta información buscar mecanismos que nos ayuden a incentivar y potenciar el mejor desarrollo de sus actividades.[47]

Hasta este punto se deja entrever la importancia que tiene para los gerentes y líderes, el incluir dentro de sus estrategias el clima organizacional, ya que su diagnóstico e intervención se hace fundamental para estudiar el comportamiento de los individuos y generar un cambio que conduzca a un

aumento sustancial de la productividad y la creatividad. Pero este cambio requiere de un compromiso y esfuerzo reales por parte de la alta gerencia, no solo es menester de los líderes de grupo y/o del nivel medio de la pirámide organizacional. El cambio debe producirse desde el nivel superior.[48]

También, deben estudiarse, por ejemplo, experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario, también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes. Asimismo, hay que examinar y estudiar las oportunidades de los países latinoamericanos para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitiría competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos.

Hablar de clima organizacional en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, se estará hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad[49].

De manera general la realización de los estudios de clima en las organizaciones actuales nos permiten[50].

- Identificar áreas fuertes y débiles.
- Mejorar la comunicación.
- Mejorar las relaciones entre los directivos y trabajadores.
- Obtener retroalimentación sobre políticas y procedimientos.
- Conocer la evaluación que hacen los empleados de las condiciones de trabajo.
- Empezar acciones concretas a fin de mejorar la motivación, satisfacción y productividad de los trabajadores.

1.10 Conclusiones parciales del capítulo

1. El Clima Organizacional juega un importante papel en los resultados y logros de las organizaciones por la incidencia en el desempeño de sus empleados, no obstante, no siempre se le ha concedido el rol que hoy tiene en el área de la administración de empresa. Usándose diferentes términos para definirlos como: ambiente, atmosfera y clima organizacional.
2. El diagnóstico del Clima Organizacional permite a la organización perfeccionar sus sistemas de trabajo y mejorar aspectos socio-psicológicos. Reportando beneficios a su realización.
3. Para el diagnóstico de clima se utilizan dimensiones las cuales oscilan entre 4 a 6 dimensiones, sin embargo, existen investigadores que evalúan entre 16 y 20 dimensiones que constituyen las metas fundamentales.
4. Investigaciones realizadas utilizan un conjunto de dimensiones para el estudio del clima siendo las más recurrentes las siguientes: liderazgo, motivación, participación y reciprocidad.

Capítulo II: Caracterización del objeto de estudio y diseño metodológico

Una vez expuestas las consideraciones teóricas respecto a los estudios de clima organizacional a partir de la consulta bibliográfica se hace preciso efectuar una caracterización de la institución donde se realizará la presente investigación, y con las condiciones que en la misma se presenta proponer el procedimiento general a emplear con base en los procedimientos específicos y declarar los métodos y técnicas a utilizar durante la fase de investigación, aspectos estos que se presentan en este capítulo.

2.1 Caracterización de la empresa.

La Contraloría General de la República de Cuba, (en lo adelante CGR) surge el 1ro de agosto de 2009 al aprobarse por la Asamblea Nacional la Ley No. 107/09 "De la Contraloría General de la República", como resultado de un proceso de fortalecimiento de la Entidad Fiscalizadora Superior y en correspondencia a las Directrices de los organismos internacionales vinculantes como: la Organización Latinoamericana y del Caribe (OLACEFS) y la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI).

Su sede en la provincia de Matanzas así como en el resto de las provincias se subordinan directamente a la Contraloría General República de Cuba ubicada en la ciudad de La Habana, la que a su vez se subordina directamente a la Asamblea Nacional del Poder Popular y al Consejo de Estado. Surge como resultado de la voluntad política de jerarquizar la función de control del Estado, pues la experiencia acumulada demostró la necesidad de perfeccionar y reforzar el papel del Estado en el control y en la preservación de las finanzas y bienes patrimoniales del Estado Socialista y por la necesidad de constituir un órgano auxiliar de la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP) encargado de ejercer la más alta fiscalización de los recursos del Estado y el Gobierno.

Para lograr lo anterior, se sitúa en una posición de cooperación, así como de trabajo mancomunado y coordinación con el resto de los Órganos del Estado tales como el MININT y la Fiscalía, al tiempo que mantiene una relación de subordinación con la ANPP y una relación de coordinación, colaboración, supervisión y control con los Órganos de la Administración Central del Estado (OACE) y Órganos Superiores de Dirección de la Economía (OSDE),

pudiéndose auxiliar de estos para el trazado de la política integral del rubro a través de la cual se proyecta el trabajo de la institución.

La misma a nivel de país está estructurada de la siguiente forma: una Dirección Nacional, y las Contralorías Provinciales, donde para el ejercicio de sus funciones en los municipios se crean secciones de las Contralorías Provinciales, que desde este órgano atienden uno o varios municipios.

Con esta estructuración a nivel nacional, provincial y municipal vela por la escrupulosa ejecución del presupuesto del Estado, por el respeto a la legalidad en el funcionamiento general de las entidades; examina la conducta de los cuadros, dirigentes y funcionarios de los organismos y atiende las preocupaciones de la población acerca de manifestaciones de ilegalidades e indisciplinas.

Dentro del contexto económico, político y social del país y en correspondencia con lo expresado en la Ley No. 107/09 “De la Contraloría General de la República” la Misión y Visión se concretan en:

Misión:

Auxiliar a la Asamblea Nacional y al Consejo de Estado en la ejecución de la más alta fiscalización sobre los órganos del Estado y Gobierno, proponer la política integral en materia de preservación de las finanzas públicas y el control económico – administrativo, dirigir, ejecutar y comprobar su cumplimiento; dirigir metodológicamente y supervisar el sistema nacional de auditoría, ejecutar las acciones necesarias con el fin de velar por la correcta y transparente administración del patrimonio público, prevenir y luchar contra la corrupción.

Visión:

Somos un órgano que se distingue y caracteriza por sus valores éticos, alta profesionalidad y nivel de organización, capaz de influir en la creación de una cultura de responsabilidad, eficiente empleo de los fondos públicos y probidad administrativa, para prevenir y enfrentar indisciplinas, ilegalidades y manifestaciones de corrupción administrativa.

La Contraloría Provincial de Matanzas, lugar en el cual se desarrollará la presente investigación posee su domicilio fiscal en Isabel 1^{ra} No. 26 608 entre Vera y Navia, Reparto Versailles, municipio de Matanzas. Cuenta con un personal altamente calificado y profesional que siente un alto compromiso con la institución y se encuentra plenamente implicado en el cumplimiento de la misión y los objetivos organizacionales.

La capacitación en esta entidad constituye una ventaja competitiva pues los directivos la asumen como una inversión de Recursos Humanos en tanto los trabajadores la consideran una oportunidad para mejorar sistemáticamente su desempeño y la eficiencia en la Gestión de Recursos Humanos ha logrado incrementar el capital intelectual de la entidad, cuyo personal homologa los niveles de desempeño internacionales en el ejercicio de la actividad de auditoría y control interno.

Para el logro de su misión y el cumplimiento de las metas y objetivos, esta unidad dispone de los siguientes departamentos:

- 1-Departamento Integral de Control.
- 2-Departamento de Atención al Sistema.
- 3-Departamento de Atención a la Población.
- 4-Departamento de Administración General.

Estos departamentos aparecen reflejados en la estructura organizativa como se muestra en el Anexo 1, en ellas además se presenta todas las áreas con que cuenta la organización como:

- 1-Contralora Jefa Provincial.
- 2-Vice-contralor №1.
- 3- Vice-contralor №2.
- 4-Departamento Integral de Control №1.
- 5-Departamento Integral de Control №2.
- 6-Departamento Integral de Control №3.
- 7-Departamento de Atención al Sistema.
- 8-Departamento de Atención a la Población.
- 9-Departamento de Administración.

10-Grupo de Contabilidad y Economía.

11-Sección de Auditoría de Colón.

2.1.1 Caracterización del capital humano

El capital humano de esta institución se encuentra conformado por 47 trabajadores, siendo esta la plantilla existente, pero la aprobada es de 66 trabajadores, para un 71.2% de plantilla cubierta, es decir, no están cubiertas todas las plazas de la misma. Las causas que inciden en este comportamiento, está relacionado con las condiciones y requisitos estrictos que deben cumplir los profesionales o técnicos que optan por estas plazas, puesto que al considerarse una institución propiamente de control se exige que tenga un nivel mínimo de experiencia de la profesión de 3 años, deben de haber cursado el curso de auditoría el cual los forma para ejercer dicha profesión, de lo contrario en la etapa de prueba debe cursar este diplomado y aprobarlo para ser aprobado en la plaza que opta, y en alguna medida influye la no aceptación de las personas a ejercer las funciones de auditores, siendo un trabajo de mucho rigor, incondicionalidad y ética profesional en el desempeño de sus competencias. Otro elemento importante es la integridad que debe tener las personas que optan por este tipo de empleo, siendo verificado por los órganos de control para confirmar su fiabilidad y desempeño laboral y social precedente. Por tanto, estos y otros elementos son las causas fundamentales de no estar cubierto el 29.8% de la plantilla.

De ellos 10 son hombres, que representan el 21.2% y 37 son mujeres que completan el 78.8% restante, ver (Gráfico 2.1). Al desglosar estos 47 trabajadores por categorías ocupacionales se obtiene la siguiente información que se muestra en la (tabla 2.1).

Gráfico 2.1 Composición de la fuerza de trabajo por sexo.

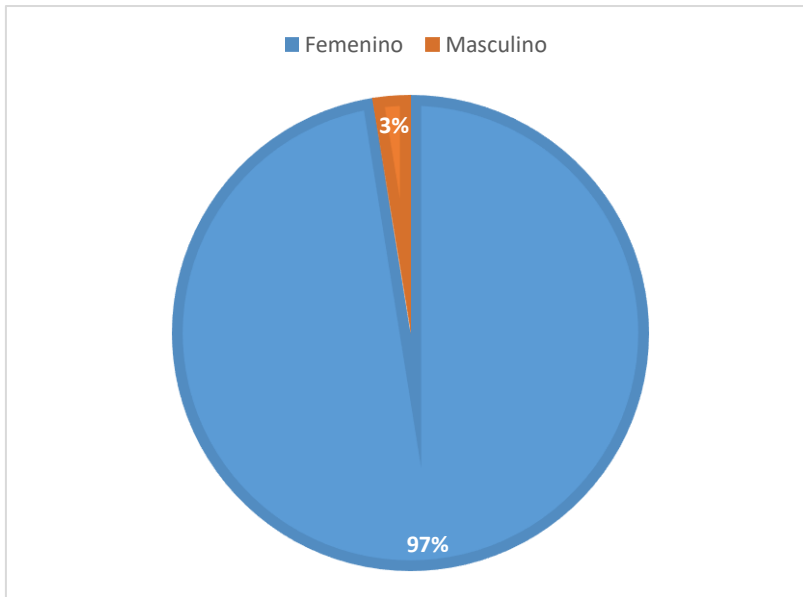


Tabla 2.1 Categorías ocupacionales de la Contraloría Provincial de Matanzas.

Categoría ocupacional	Cantidad de trabajadores
Dirigentes	7
Técnicos	32
Operarios	4
Servicios	4

Fuente: Elaboración propia.

Según el nivel de escolaridad, los trabajadores de la organización se encuentran distribuidos como se muestra en la (**Tabla 2.2**)

Tabla 2.2 Resumen del nivel de escolaridad de los trabajadores de la entidad

Nivel de escolaridad	Cantidad de trabajadores
Nivel Superior	35
Nivel Medio Superior	12
Nivel Medio	1

Fuente: Elaboración propia.

Esta organización forma, cultiva y declara los siguientes valores humanos, que son reafirmados anualmente en dos momentos históricos (28 de enero Natalicio de José Martí y 14 de junio, Ernesto Guevara).

- **Fidelidad:** Porque somos y seremos fieles a los principios éticos forjados en el devenir de nuestra rica historia; fieles a la Revolución, a nuestro heroico y aguerrido pueblo, al Partido Comunista de Cuba, al legado imperecedero del Líder Histórico de la Revolución Cubana, y a la unidad latinoamericana, por un mundo mejor. Que asumiremos con modestia y entrega las tareas y responsabilidades que se nos asignen. Que estaremos siempre dispuestos a defender la Revolución en cualquier terreno que sea necesario.
- **Honestidad:** Porque integramos un órgano donde se obra con decoro, transparencia y correspondencia entre la forma de pensar y actuar. Mantenemos una posición valiente y combativa contra cualquier manifestación de indisciplina, negligencia, ilegalidades o corrupción. Somos honrados, sinceros, capaces de defender la verdad a cualquier precio y bajo cualquier circunstancia, sin violar principios éticos. Utilizamos la crítica y la autocrítica, constructiva y oportunamente.
- **Austeridad:** Porque hacemos uso racional y mesurado de los recursos individuales y sociales. Combatimos el despilfarro, la extravagancia y el lucro. Promovemos la sencillez, la modestia, el desinterés y el altruismo.
- **Profesionalidad:** Porque la calidad y la excelencia identifican los resultados de nuestra labor. Empleamos a plenitud nuestra capacidad para cumplir las tareas con el máximo de eficacia y efectividad; con audacia, inteligencia y realismo, convencidos de que el avance de nuestra Organización, descansa en la contribución de todos.
- **Creatividad:** Porque nos desarrollamos mediante soluciones innovadoras y creativas; cambiamos todo lo que debe ser cambiado, nos proyectamos hacia objetivos más abarcadores, buscamos nuevas vías y acciones de superación que potencien nuestras capacidades en aras del cabal cumplimiento del encargo que nos ha sido confiado, con sentido del momento histórico.
- **Colaboración:** Porque cultivamos el espíritu solidario y de cooperación. Porque enriquecemos la profesionalidad de nuestro trabajo, compartiendo los recursos intelectuales que disponemos, coordinando las acciones y fortaleciendo la unidad para lograr mayor estabilidad y sentido de pertenencia.

- **Seremos, un Colectivo Ejemplar:** Porque estamos inspirados en el ejemplo de Maceo, del Che, de los mártires de la Patria; de los Cinco Héroes, de quienes aprendemos lecciones de dignidad, fidelidad, entereza e infinito amor al pueblo. Porque profundizaremos en el ideario Martiano y el legado de Fidel. Porque defenderemos el Socialismo y los valores en los que creemos al precio de cualquier sacrificio, haciendo cada día y todos los días, con total entrega, los que como revolucionarios cubanos nos corresponde hacer

2.2 Diseño metodológico. Procedimiento para el estudio de clima.

A lo largo del capítulo 1 se explicó la importancia de conocer cómo se comporta el Clima Organizacional en cada una de las instituciones, pues un resultado positivo de una investigación de este tipo puede ser de gran beneficio, mientras que un resultado negativo pudiera generar un ambiente de insatisfacción. En este capítulo por su parte se presenta el procedimiento a seguir en la investigación, expresándose de forma detallada el conjunto de pasos a desarrollar para la realización del trabajo de campo; un procedimiento destinado a diagnosticar el clima organizacional en Contraloría Provincial de Matanzas. los métodos en que se sustenta dicho procedimiento se presenta a continuación.

2.2.1 Métodos de investigación

Es necesario aclarar que el estudio a desarrollar en esta investigación es de tipo exploratorio- descriptivo, pues sirve para obtener y recopilar información que posteriormente servirá para conformar las bases sobre las cuales se podrán realizar futuras investigaciones.

2.2.2- Métodos teóricos

1. **Método filosófico general dialéctico – materialista:** constituye una herramienta fundamental que permite concebir el desarrollo en todas sus dimensiones y vínculos teórico – prácticos, asumiendo las contradicciones que son inherentes a los objetos y fenómenos de la realidad que se investiga en toda su integralidad y en sus múltiples relaciones, lo que posibilita adoptar

posiciones objetivas y basadas en la lógica de la ciencia donde se inserta el campo de estudio del clima organizacional.

2. **Enfoque de sistema:** es un método teórico que permite analizar la organización como un todo interrelacionado y no como la suma de varias partes independientes. Es decir, consiste en el análisis de los fenómenos u organizaciones como un todo y a la vez como un conjunto de partes descubriendo las sinergias que se producen entre éstos y dan al conjunto nuevas cualidades, esto es necesario para el análisis de las diferentes variables del clima organizacional y su interdependencia.

3. **Método analítico – sintético:** es un método teórico que establece la relación recíproca entre el análisis y la síntesis. El análisis es una operación intelectual que posibilita desmembrar mentalmente a un objeto o fenómeno de la realidad objetivan en sus múltiples relaciones y partes constituyentes para su mejor comprensión, mientras que la síntesis se refiere a la integración nuevamente de sus partes, en un proceso inverso, de manera que se pueda ver el fenómeno como un todo orgánico. [51] en aproximación a Rivero Gonzalez (2017) ello posibilita hacer generalizaciones del estudio de las diferentes variables del clima organizacional

4. **Método inducción – deducción:** constituye un método teórico. Mediante la inducción se pasa del conocimiento de cosas particulares a un conocimiento más general, reflejando lo que hay de común en los fenómenos individuales; la deducción, por el contrario, es una forma de razonamiento por medio de la cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad [52] (en aproximación a Rivero Gonzalez (2017)) con ello se puede inducir posibles causas que afectan el clima en la organización.

5. **Modelación teórica:** Se aplica para modelar tanto el procedimiento a seguir para el diagnóstico del clima organizacional, así como los elementos que lo componen.

6. **Método Histórico– Lógico:** El método histórico se empleará para establecer la trayectoria de formación y aplicación de los conceptos y principios del Clima Organizacional, los cuales depende de la relación de la organización con su entorno y las características que el momento histórico impone a la misma en su

entorno, en tanto que el método lógico, se aplica para establecer la esencia de los fenómenos estudiados en la investigación practicada.

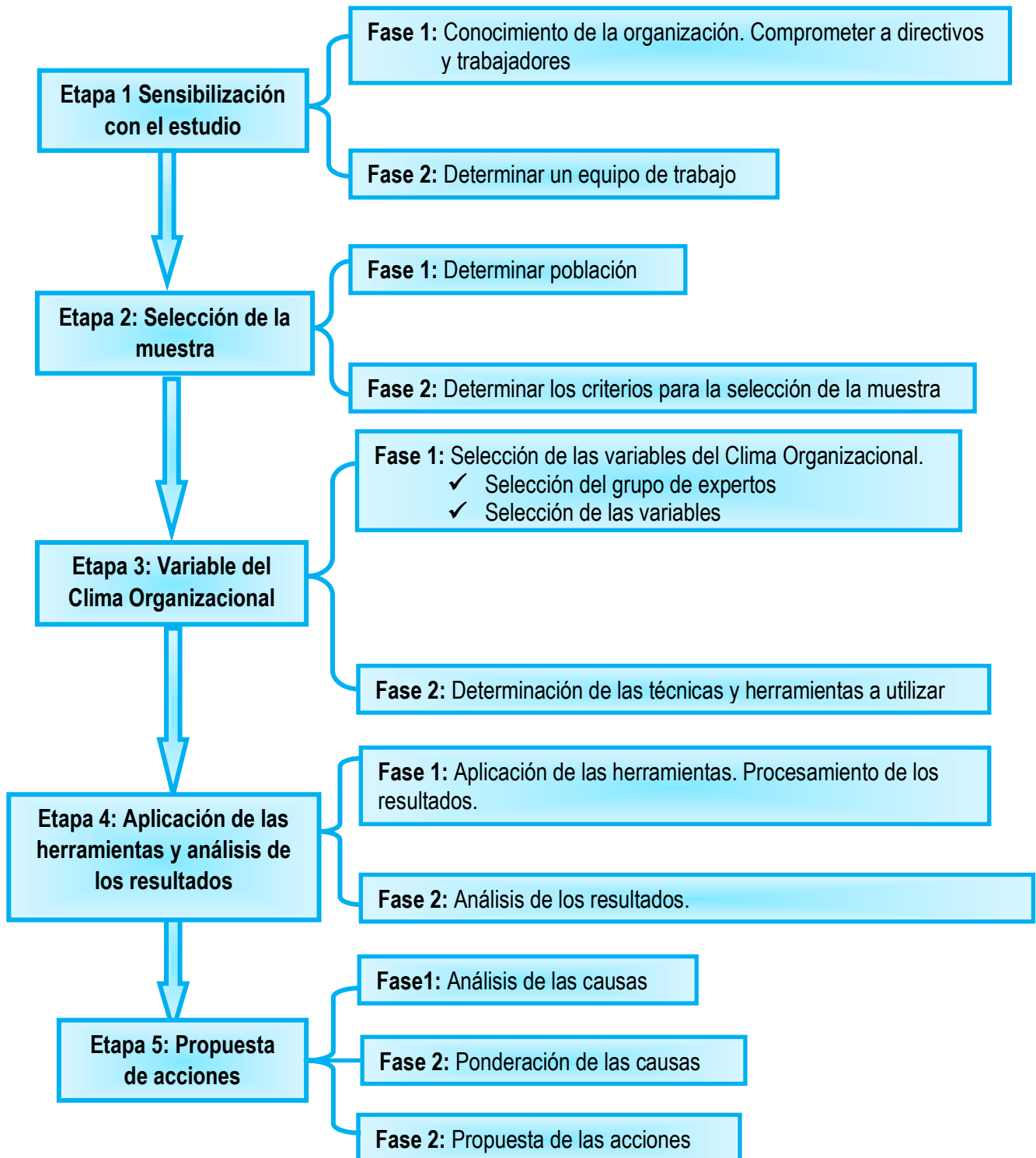
2.2.3 Métodos empíricos

- 1. Revisión bibliográfica:** Este método de búsqueda permite conocer el estado del arte del tema analizado ya sea a nivel nacional como internacional. Se utilizará con el fin de obtener información actual y confiable sobre Clima Organizacional, ya sean sus conceptos, características, la importancia de su estudio, sus dimensiones, así como la percepción de estos por parte de los miembros que conforman la institución en cuestión; obteniéndose como resultado la fundamentación teórica de la investigación.
- 2. Revisión de documentos:** Dicho método se llevará a cabo con el objetivo de conocer los documentos que avalan la creación de la organización, así como su misión, visión y su caracterización general. Por otra parte, se recopilaron datos que le permitirán al autor crear un diagnóstico del estado actual del Clima Organizacional en la empresa y comprobar algunos hallazgos de la investigación.
- 3. Observación directa:** Entre los métodos empíricos la observación constituye el método originario, que soporta generalmente la aplicación del resto de los métodos empíricos, sus aparentes simplicidades pueden conducir a una aplicación inadecuada en el contexto de una investigación. Por lo que se considera necesario establecer sus rasgos fundamentales, las bondades y exigencias de la misma a los efectos de comprender su importancia como método de investigación, permite comprobar, verificar resultados y observar las percepciones de los implicados ante la aplicación de las técnicas propias del proceso investigativo.

2.3-Etapas para el desarrollo del procedimiento

A partir de la revisión bibliográfica realizada se realiza la siguiente propuesta de procedimiento para el diagnóstico del Clima Organizacional. Dicha propuesta se muestra en el esquema de la figura 2.1

Figura 2.1: Etapas para el desarrollo del procedimiento.



Fuente: Elaboración propia

2.3.1 Etapa I: Sensibilización con el estudio

Fase1: Conocimiento de la organización. Comprometer a directivos y trabajadores.

En este primer paso se realiza la familiarización con la empresa, el análisis de su estructura, así como las características de las áreas que la componen, donde se tendrán en cuenta una serie de aspectos importantes sobre la misma, como; características de la fuerza de trabajo, ambiente o condiciones de trabajo, tipo de actividad que se ejecuta , si es manual, intelectual, etc. los cuales, contribuyen al diagnóstico inicial que se realizará para poder determinar cómo se puede desarrollar el estudio. Sin dejar de recalcar, además, la importancia de la comprensión en los trabajadores de su papel en el desarrollo del trabajo y el de la dirección de la institución en la planificación y control del mismo para lograr los objetivos propuestos con la investigación y el término de la misma con la más alta calidad. Por último, se debe dejar explícito los objetivos que se persiguen con el estudio, explicando la necesidad de la participación activa de los trabajadores y directivos comprometiéndolos con la realización de esta investigación.

Para lograr el compromiso de la alta dirección se realizará una sesión de trabajo, donde por parte de la Contralora Jefa se expone la importancia del estudio y se recogen criterio de la conveniencia de su realización para la organización. Se dará por aceptado si el 100% de los directivos coinciden con los propósitos del mismo.

Fase 2: Determinación de un equipo de trabajo

El grupo de trabajo se conformará por un grupo de especialistas que reúnan las condiciones siguientes: conocimientos básicos y generales acerca de las actividades de auditoría y control, personas de mayor experiencia laboral en la institución, amplios conocimientos sobre las actividades que se llevan a cabo en los puestos de trabajo, y en la evaluación del desempeño en particular, interés, decisión y voluntad para participar en el estudio, que sea un personal con habilidades para la comunicación oral y escrita, para la formación y el

trabajo en equipo, con proyección estratégica, agente de cambio y con prestigio y reconocimiento de calidad en la labor en que se desempeña.

Participará como asesor de este trabajo la especialista y Jefa Contralora Provincial y la Jefa del departamento de Recursos Humanos para apoyar la capacitación, además de que mediará como consultor entre la organización y el equipo de trabajo.

2.3.2 Etapa II: Selección de la muestra

Fase1: Determinar población.

En esta etapa se determinará el universo a investigar y la estrategia de investigación para esto se debe tener en cuenta:

- Los costos que su realización implica.
- Las posibilidades reales del investigador.
- El alcance o trascendencia de la investigación.

Estos elementos permiten decidir si la investigación se le realiza al 100% de la población o una muestra representativa de esta población, lo que a la vez determina las herramientas y vías a utilizar para la realización del estudio.

Población: Población es el total de elementos que integran el objeto de la investigación del que se puede obtener de una información de una variable en particular.

Muestra: es una parte extraída o subconjunto de una población que se consideran como una porción representativa de la misma y que cumplen todas las características de la población en dependencia de la(s) variable(s) a estudiar. Este subconjunto es conocido con el nombre de muestra.

Fase 2: Determinar los criterios para la selección de la muestra.

El proceso mediante el cual este subconjunto es seleccionado se denomina muestreo. Para que la muestra, al menos teóricamente, sea representativa de la población, debe seleccionarse siguiendo un procedimiento que permita a cualquiera de todas las posibles muestras del mismo tamaño contenidas en la población, tener igual oportunidad de ser seleccionada. Este procedimiento es el muestreo aleatorio.

Para la selección de la muestra uno de los métodos utilizados puede ser el muestreo aleatorio estratificado con fijación proporcional. El mismo trata que el grado de homogeneidad de la población determine en gran medida el grado de representatividad que se pueda lograr en la muestra. Existen algunas situaciones en las cuales resulta necesario combinar otros métodos de selección como es el de estratificar la muestra para que represente los estratos o categorías que hay en la población y que son relevantes al estudio. Para el cálculo de la muestra se utiliza la siguiente ecuación:

$$n = Nk^2PQ/e^2(N - 1) + k^2PQ$$

n: Tamaño de la muestra

K: Nivel de confianza

P = Q = 0.5: Probabilidad de éxito o de fracaso

e: Probabilidad de error

N: Población

Para ello se emplea un nivel de confianza del 95 % y un error del 5 %.

Otro aspecto a tener en cuenta es la determinación de las partes en que será estudiado el objeto, a esto se le denomina estrato.

Estratos: No es más que la división de toda la población que conforma el objeto de estudio en grupos de personas de acuerdo a determinados criterios de afinidad, ejemplo de estos criterios más utilizados se encuentran edad, sexo, tiempo en la organización, proceso, área a la que pertenece, etc. El investigador define el estrato en dependencia de condiciones, preferencias de la organización y de la propia investigación.

El autor recomienda que sea utilizada, que por el costo y las condiciones que requiere la aplicación de cuestionarios se determine una muestra y que para la creación de los estratos se tome el área a la que pertenece el trabajador y los procesos que desempeña, ya que esto permite igualdad de condiciones laborales y administrativas en los estratos creados.

2.2.3 Etapa III: Definición de las posibles variables a estudiar.

Fase1.1: Selección del grupo de expertos.

Serán previamente evaluados para certificar que son realmente expertos; a través del método de expertos.

Para la selección del experto se utiliza el llamado coeficiente de competencia, el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento con respecto al problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración, para ello se establecen previamente acorde con la significación que se considere tenga cada característica en el grado de experticia alcanzado por el sujeto, una ponderación de los valores distribuida en una escala valorativa entre cero y uno de manera que la sumatoria de los valores de cada variable sea igual a la unidad.

El coeficiente de competencia se calcula de la forma siguiente: $K = (Kc + Ka) / 2$.

Donde:

Kc: es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto respecto al problema, calculado sobre la valoración del propio experto.

Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

Primera fase del cuestionario (Kc).

Se hace coincidir con la primera ronda el método DELPHI, siendo el objetivo de esta ronda el cálculo de los coeficientes de conocimiento o información que tiene el experto del problema, para ello se ponderaron los valores según el orden de prioridad siendo su suma total igual a la unidad tal como se muestra en el ejemplo de la tabla 2.3.

Tabla 2.3 Relación de características para la selección de los expertos.

Relación de características	Prioridad	Votación
Conocimiento Organizacional	0.171	
Capacidad de Aprendizaje y Desarrollo Profesional	0.145	
Pensamiento Sistémico	0.142	
Pensamiento Analítico y Conceptual	0.135	
Solución de Problemas	0.129	

Desarrollo de Competencias en otras Personas	0.085	
Motivación y Facilitación	0.064	
Positivismo, Optimismo y Flexibilidad	0.049	
Proactividad	0.044	
Trabajo en Equipo	0.036	

Fuente: Elaboración propia.

Segunda fase del cuestionario (Ka).

Se hace coincidir con la segunda ronda del DELPLHI, siendo el objetivo de esta ronda calcular el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios de cada experto, para ello se ponderaron los valores según el grado de influencia Alto, Medio o Bajo de las fuentes referidas en los criterios de los expertos, considerándose en la ponderación una mayor puntuación para los criterios de influencia Alta que al sumarlos en todas las posibles fuentes dan un valor total de 1, los de influencia Media que dan un valor total de 0,8 y los de influencia Baja con un valor total de 0,5 como se muestra en la tabla 2.4.

Tabla 2.4: Tabla para el grado de influencia de los criterios.

Fuentes	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13
Experiencia obtenida de trabajos en la especialidad en el sector.	0.24	0.22	0.12
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.10
Conocimientos obtenidos en formación de pregrado	0.14	0.10	0.06
Experiencia obtenida de trabajos en la especialidad en la empresa	0.08	0.06	0.04
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05

Σ	1.00	0.80	0.50
----------	-------------	-------------	-------------

Fuente: Elaboración propia.

El coeficiente de competencia K del experto, se propone que esté entre $0.8 < K < 1$, con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales dispuestos a participar en la investigación por lo que en su solución, adquiere gran importancia la experiencia, la capacidad del decisor, así como también de especialistas calificados y de todo el colectivo que participa en el proceso.

Fase1.2: Selección de las variables a estudiar.

Se utilizará la lista de chequeo como una herramienta para recoger los atributos que caracterizan el concepto de Clima Organizacional, y luego compararlos con el criterio del autor expuestos en la tabla anterior. De esta forma se les dará a los expertos una activa participación y protagonismo en la selección de las variables y parámetros a estudiar en la entidad, empleando en esta comparación herramientas de matemática simple como frecuencia o aparición de atributos o variables. Para ello se utilizará una lista de chequeo como se muestra en la tabla 2.5.

Tabla 2.5: Listado de chequeo.

Variables	Importante	
	Si	No
Actitud de aprendizaje		
Personalidad		
Toma individual de decisiones		
Motivación		
Liderazgo		
Cohesión		
Satisfacción con el trabajo		
Reciprocidad		
Participación		
Relaciones de trabajo		
Ambiente de trabajo		
Conflicto		
Comunicación		
Claridad organizacional		

Sistema de recompensas		
Valores		
Relación individuo-organización		
Equidad institucional		
Cultura organizacional		
Involucramiento con el cambio		
Supervisión-control		

Fuente: Elaboración propia.

Se determina utilizando el método de concordancia Delphi aquellas que serán estudiadas.

Método Delphi: es una técnica de trabajo grupal donde no interactúan directamente los miembros del grupo. La esencia del método es hacer varias encuestas sucesivas sin interacción (intercambio de opiniones), donde se recomienda emplear al menos 9 expertos. Funciona del siguiente modo: el grupo de análisis (quienes están aplicando el método) entrega las pregunta a los expertos, recibe las respuestas y selecciona las más comunes. Se envían las características más comunes a los expertos, sin ordenar y se les pide el voto (Positivo vale 1, negativo vale 0) y se calcula el coeficiente C

$$C = \frac{(1 - V_n)}{V_t} \times 100$$

V_t

donde:

V_n = Votación negativa

V_t = Votación total

Nota: Si no hay concordancia el error es del grupo de análisis.

Presentación a los expertos para su análisis el listado de los indicadores a medir en cada una de las dimensiones del Clima Organizacional, el autor considera, del diseño teórico de la investigación, las dimensiones siguientes: liderazgo, motivación, comunicación y cultura organizacional, siendo los indicadores a evaluar de cada una de estas dimensiones como se muestra en la table 2.6.

Tabla 2.6 Indicadores a analizar por dimensión.

Variable	Dimensión	Indicadores
Clima Organizacional	Motivación	Realización personal Reconocimiento de la aportación Responsabilidad Adecuación a las condiciones de trabajo
	Liderazgo	Dirección Estímulo de la excelencia Estímulo al trabajo en equipo Solución de conflictos
	Comunicación	Intercambio de información
	Cultura Organizacional	Ética y Valores Relaciones Interpersonales

Fuente: Elaboración propia.

Fase 2: Determinación de las herramientas a utilizar:

En esta etapa se seleccionan instrumentos de medición los cuales sean capaces de medir lo que realmente se desea una vez que se adapten a las características de la instalación, obteniendo resultados reales para lo cual se realizaron los pasos siguientes:

1. Consulta y búsqueda acerca de cuestionarios y técnicas utilizadas en investigaciones previas
2. Determinación de la o las herramientas
- 3, Adecuación de la herramienta a usar según criterio de expertos seleccionados
4. Aprobación por parte del equipo de trabajo de la herramienta.

2.2.4 Etapa IV: Aplicación de los instrumentos seleccionados. Análisis de los resultados.

Fase 1: Aplicación de las herramientas y procesamiento de los datos.

Según el criterio del diseño de investigación se hace la aplicación de las herramientas y además se debe tener en cuenta determinados factores como son:

1. Buscar el momento adecuado.
2. Confiabilidad de la información.
3. Anonimato de la encuesta.
4. Correcta comprensión.

Técnicas a emplear en la investigación

Los instrumentos que se considera por el autor son:

1. Encuesta de clima organizacional del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
2. Modelo Servqual Modificado. Encuestas correspondientes a las diferencias (o gaps) 6 y 7.
3. Lluvia de ideas estructurada
- 4. Método del Coeficiente de Kendall.**
5. Diagrama causa – efecto.

Encuesta de clima organizacional del PNUD

Este cuestionario, elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en el año 2002, fue tomado del Material de Apoyo del Módulo II del Curso de Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional, impartido en el marco del Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud. (Tápanes, 2009); (Ngo, 2010). Se recomienda ver el **anexo II**.

Este instrumento, que permite evaluar las dimensiones del clima organizacional: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, consiste en someter a la consideración del encuestado un total de 80 afirmaciones, a las cuales deberá responder solamente verdadero (V) o falso (F), de acuerdo a la percepción que tenga de éstas en su organización en el momento de realizar el estudio. Su aplicación se hará bajo los principios siguientes:

1. No existen contestaciones correctas o incorrectas. Las respuestas a las afirmaciones proyectan las percepciones de las personas acerca de las dimensiones que se miden, las que representan el clima que prima en una entidad.
2. Es un instrumento confidencial, lo que permite que exista una total sinceridad

en las contestaciones.

3. No mide la percepción de alguien en particular.

4. Se recomienda utilizar entre 20 y 30 minutos para seleccionar las 80 respuestas.

Modelo Servqual Modificado

El Modelo Servqual Modificado (Valls, Vigil, Quiza, 1999), que es una adecuación del Modelo Servqual de Parasuraman, Zeithaml y Berry, es un instrumento para evaluar la calidad (Sánchez, 2009). "... en los momentos actuales, el criterio del cliente se ha convertido en el índice de calidad utilizado por excelencia..." (Valls, 2005). Este modelo, que utiliza cinco atributos para la evaluación de la calidad: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía (Sánchez, 2009), amplía el número de discrepancias a siete, incluyendo las diferencias 6 y 7 (Valls, 2005).

Gap 6: Evalúa la satisfacción del cliente interno. Se recomienda ver el **anexo IV**

Gap 7: Mide la orientación de los directivos hacia las necesidades del cliente interno. Se recomienda ver el **anexo V**.

Por lo tanto, el Modelo Servqual Modificado establece siete diferencias que explican la evaluación de la calidad, medida a través de encuestas preestablecidas que se dirigen a clientes externos e internos y a directivos. (Ngo, 2010).

Las encuestas correspondientes a las diferencias 6 y 7 de este modelo se aplicarán con escala diferencial. Se recomienda ver la **tabla 2.7**.

Tabla 2.7 Escala diferencial de los gaps 6 y 7 del Modelo Servqual Modificado.

Percepción	Grado de satisfacción Correspondiente	Valor numérico correspondiente
Mucho menos de lo esperado	Muy insatisfecho	-2
Menos de lo esperado	Insatisfecho	-1
Igual a lo esperado	Normal	0
Más de lo esperado	Satisfecho	1
Mucho más de lo esperado	Muy satisfecho	2

Fuente: Aproximación a Ngo, 2010.

Grado de satisfacción Valor numérico correspondiente correspondiente

Mucho menos de lo esperado muy insatisfecho -2

Menos de lo esperado insatisfecho -1

Igual a lo esperado normal 0

Más de lo esperado satisfecho 1

Mucho más de lo esperado muy satisfecho 2

Percepción

Fuente: Aproximación a Ngo, 2010.

Lluvia de ideas estructurada.

Tormenta ó lluvia de ideas: es una técnica grupal que se utiliza para generar un número extenso de ideas en un ambiente relajado, liberando la creatividad de todos los miembros del equipo o grupo e involucrando a éstos en el proceso. Existen tres tipos de lluvias de ideas: de flujo libre (lluvia de ideas no estructurada), en círculo (lluvia de ideas estructurada), y silenciosa (lluvia de ideas escrita). (Ngo, 2010).

Se deberá utilizar la Lluvia de Ideas cuando exista la necesidad de:

- Liberar la creatividad de los equipos.
- Generar un número extenso de ideas.
- Involucrar a todos en el proceso.
- Identificar oportunidades para mejorar.

Tipo de lluvia de ideas. • No estructurado (Flujo libre).

1. Escoger a alguien para que sea el facilitador y apunte las ideas.
2. Escribir en un portafolio o en un tablero una frase que represente el problema y el asunto de discusión.
3. Escribir cada idea en el menor número de palabras posible. Verificar con la persona que hizo la contribución cuando se esté repitiendo la idea. No interpretar o cambiar las ideas.
4. Establecer un tiempo límite, aproximadamente 25 minutos.
5. Fomentar la creatividad. Construir sobre las ideas de otros. Los miembros del grupo de Lluvia de Ideas y el facilitador nunca deben criticar las ideas.
6. Revisar la lista para verificar su comprensión.
7. Eliminar las duplicaciones, problemas no importantes y aspectos no negociables. Llegar a un consenso sobre los problemas que parecen redundantes o no importantes.

Estructurado (En círculo)

Tiene las mismas metas que la Lluvia de Ideas No Estructurada. La diferencia consiste en que cada miembro del equipo presenta sus ideas en un formato ordenado (ej. de izquierda a derecha). No hay problema si un miembro de equipo cede su turno si no tiene una idea en ese instante.

- **Silenciosa (Lluvia de ideas escritas)**

Es similar a la Lluvia de Ideas, los participantes piensan las ideas pero registran en papel sus ideas en silencio. Cada participante pone su hoja en la mesa y la cambia por otra hoja de papel. Cada participante puede entonces agregar otras ideas relacionadas o pensar en nuevas ideas. Este proceso continúa por cerca de 30 minutos y permite a los participantes construir sobre las ideas de otros y evitar conflictos o intimidaciones por parte de los miembros dominantes. Para este trabajo se utilizó la lluvia de ideas no estructurada, para ampliar la información recopilada en las encuestas del PNUD, y a las correspondientes a los gaps 6 y 7 del modelo SERVQUAL.

Diagrama Causa - Efecto

Un diagrama de Causa - Efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Fue desarrollado en 1943 por el Profesor Kaoru Ishikawa en Tokio. Algunas veces es denominado g por ser parecido con el esqueleto de un pescado. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos. **¿Cuándo se utiliza?**

El Diagrama de Causa - Efecto es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico. La naturaleza gráfica del Diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas. Finalmente, aumenta la probabilidad de identificar las causas principales. El Diagrama de Causa - Efecto se debe utilizar cuando se pueda contestar "sí" a una o a las dos preguntas siguientes: 1. ¿Es necesario identificar las causas principales de un problema? 2. ¿Existen ideas y/u opiniones sobre las causas de un problema?

¿Cómo se utiliza?

1. Identificar el problema. El problema (el efecto generalmente está en la forma de una característica de calidad) es algo que se quiere mejorar o controlar. El problema deberá ser específico y concreto: incumplimiento con las citas para instalación, cantidades inexactas en la facturación, errores técnicos en las cuentas de proveedores, errores de proveedores. Esto causará que el número de elementos en el Diagrama sea muy alto (consultar la ilustración).
2. Registrar la frase que resume el problema. Escribir el problema identificado en la parte extrema derecha del papel y dejar espacio para el resto del Diagrama hacia la izquierda. Dibujar una caja alrededor de la frase que identifica el problema (algo que se denomina algunas veces como la cabeza del pescado).
3. Dibujar y marcar las espinas principales. Las espinas principales representan el *input* principal/ categorías de recursos o factores causales. No existen reglas sobre qué categorías o causas se deben utilizar, pero las más comunes utilizadas por los equipos son los materiales, métodos, máquinas, personas, y/o el medio. Dibujar una caja alrededor de cada título. El título de un grupo para su Diagrama de Causa - Efecto puede ser diferente a los títulos tradicionales; esta flexibilidad es apropiada y se invita a considerarla.
4. Realizar una lluvia de ideas de las causas del problema. Este es el paso más importante en la construcción de un Diagrama de Causa - Efecto. Las ideas generadas en este paso guiarán la selección de las causas de raíz. Es importante que solamente causas, y no soluciones del problema sean identificadas. Para asegurar que su equipo está al nivel apropiado de profundidad, se deberá hacer continuamente la pregunta Por qué para cada una de las causas iniciales mencionadas. (Ver el módulo de los Cinco por qué). Si surge una idea que se ajuste mejor en otra categoría, no discuta la categoría, simplemente escriba la idea. El propósito de la herramienta es estimular ideas, no desarrollar una lista que esté perfectamente clasificada.
5. Identificar los candidatos para la "causa más probable". Las causas seleccionadas por el equipo son opiniones y deben ser verificadas con más datos. Todas las causas en el Diagrama no necesariamente están relacionadas de cerca con el problema; el equipo deberá reducir su análisis a las causas más probables. Encerrar en un círculo la causa(s) más probable seleccionada por el equipo o marcarla con un asterisco.

6. Cuando las ideas ya no puedan ser identificadas, se deberá analizar más a fondo el Diagrama para identificar métodos adicionales para la recolección de datos.

El autor se reunió con los trabajadores de la Contraloría Provincial de Matanzas y les explicó: cómo llenar las encuestas, que los resultados que se obtengan con la aplicación de éstas sólo se utilizarán para mejorar el clima organizacional de la entidad, y que resulta imprescindible su total sinceridad. Posteriormente, procedió a distribuir el cuestionario, por estrato, según lo estimado.

La información que se obtenga como resultado de la aplicación de las encuestas, será procesada a través de hojas de cálculo programadas de Microsoft Excel, lo que permitirá: detectar desviaciones en los indicadores.

Luego, con la ayuda de la tormenta de ideas estructurada y del diagrama causa – efecto, se hará un levantamiento de las principales causas que originan los problemas detectados con anterioridad en los indicadores, los que afectan las dimensiones y la variable clima organizacional.

Fase 2: Análisis de los resultados.

En este paso serán de mucha ayuda los métodos enfoque de sistema y analítico – sintético.

Se analizará, por estrato, cada indicador y cada dimensión de la variable clima organizacional. Para ello, se podrán calcular promedios y por cientos, lo que permitirá conocer la cantidad de afirmaciones positivas y negativas que recibió cada ítem.

Posteriormente, se realizará un análisis integrador o global que permita: arribar a conclusiones acerca de cómo son percibidas, por los colaboradores, las dimensiones: liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y satisfacción del cliente interno; valorar cuáles son los ítems más afectados a nivel organizacional; y concluir si el clima organizacional, en el momento en el que se aplicó el cuestionario, era favorable o no.

2.2.5 Etapa 5: Propuesta de acciones

Esta fase es de extraordinaria importancia, ya que detalla las deficiencias factores o elementos negativos que afectan el clima organizacional, 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. Después de conocidas las causas que, a consideración de los trabajadores de la entidad, están afectando los indicadores, antes señalados, de las dimensiones en estudio y, a su vez, el clima organizacional, el autor se reunirá con la alta dirección de la entidad quien, con el apoyo del equipo de trabajo, se presentará el Plan de acciones determinado por cada dimensión y sus indicadores más afectados

2.3 Conclusiones del capítulo

- 1- Con la conclusión de este capítulo se pudo conocer los detalles de la procedencia y evolución de la Contraloría Provincial de Matanzas, entidad objeto de estudio, así como la caracterización de su capital de trabajo y la metodología a seguir para el desarrollo de esta investigación.
- 2- La Contraloría Provincial de Matanzas es un órgano de reciente creación, pero no cuenta con todos los elementos de su planeación estratégica.
- 3- Se diseñó un procedimiento que consta de cinco etapas y once fases.
- 4- El procedimiento creado se basa en la utilización del trabajo en grupo y el método de los expertos.

Conclusiones

Una vez culminada la investigación se arriba a las conclusiones siguientes:

1. Se cumplió con los objetivos propuestos pues se realizó una propuesta de procedimiento para diagnosticar el Clima Organizacional en la Contraloría Provincial de Matanzas.
2. El Clima Organizacional juega un importante rol en los resultados de las organizaciones por la incidencia en el desempeño de sus empleados, pero solo recientemente se le ha estudiado con mayor profundidad.
3. Para el estudio del Clima Organizacional se han desarrollado instrumentos que agrupan entre 4 y 20 dimensiones.
4. El procedimiento propuesto en el presente trabajo tiene como antecedente trabajos investigativos previos y criterios de la literatura especializada, teniendo la propuesta hecha la peculiaridad de adaptarse a las condiciones de la Contraloría Provincial de Martanzas.

Recomendaciones

A partir de las conclusiones formuladas anteriormente, se recomienda a la Contraloría Provincial de Matanzas lo siguiente:

1. Utilizar este trabajo de diploma como instrumento de apoyo en la gestión del Clima Organizacional en la Contraloría Provincial de Matanzas.
2. Culminar la realización del estudio hasta llegar a la aplicación del procedimiento propuesto por el autor.

Bibliografía

1. Antúnez Graterol, Yokasta Ivis, «El clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua», 2015.
2. Costanza, D.[et al.], «The Effect of Adaptive Organizational Culture on Long-Term Survival.», [en línea], 2016, 31, 3, 361-381 [consulta: Disponible en: <<https://doi.org/10.1007/s10869-015-9420-y>>
3. Vilca, Raa and Jacqueline, Paola, «El Clima Organizacional y su Influencia en el Compromiso Organizacional de los Trabajadores Administrativos de la Universidad Nacional de Moquegua-2019» 2019,
4. Pedraza Melo, Norma Angélica, «El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano» 2018, 1794-4449.
5. González, Ruiz, Imilsis, «Diagnóstico del clima organizacional en la sucursal del ejército central, del Banco de Créditos y Comercio Matanzas.», Universidad de Matanzas, Facultad de Ciencias Económicas e Informáticas, 2012.
6. Novoa Salazar, José Gregorio.[et al.], «Relación del Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral en una Empresa del sector de la construcción.» *Revista Científica ECOSISTEMA*, 2019, 6, 1390-9320.
7. Pecino Medina, Vicente.[et al.], «Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario» *Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia*, 2015, 31, 0212-9728.
8. García Solarte, Mónica, «The Organizational Climate and its Diagnosis a Conceptual Approximation», [en línea], 2009, [consulta: 4/2/2020], Disponible en:
9. Gutiérrez Bazán, Ana Lucia de Lourdes, «Influencia de los factores motivacionales y de higiene según Herzberg en el clima organizacional del supermercado metro del distrito de Lambayeque 2015» 2015,
10. Restrepo, S %J *Revista Innovación Empresarial*, «El clima organizacional y su relación con el desarrollo humano y la responsabilidad social empresarial» 2016, 2, 1, 91-102,

11. Gamarra, Anaya[et al.], «Propuesta de mejora de clima organizacional a partir de la gestión del talento humano» 2015,
12. Vidangos Cruz, Carlos Alex, «ANÁLISIS DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y CLIMA LABORAL DE BEGSA EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADAPUNO PERIODO 2016», PUNO – PERÚ, UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO, FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS, 2017.
13. Jiménez, David. and Mosquera, Ana., «CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES, DE LOS DEPARTAMENTOS FINANCIEROS EN ENTIDADES PÚBLICAS.», Facultad de Negocios y Economía especialización mayor en Marketing y Negocios Internacionales y menor en Recursos Humanos, UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO, 2017.
14. Mejía, Rodríguez and Oscar, Isac, «Clima organizacional percibido por colaboradores internos de una Empresa CONTAC CENTER de Lima Metropolitana 2019» 2019,
15. Pastor Guillén, Andrea Paola, «Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles.», Lima,Perú, Universidad de San Ignacio de Loya, FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, 2018.
16. Rivera Porras, Diego Andrés[et al.], «Percepción del clima organizacional: Un análisis desde los macroprocesos de una ESE», [en línea], 2018, 39, 19, [consulta: 2 marzo 2020], ISSN: 0798-1015. Disponible en: <<http://webmaster>>
17. CANO MARTINEZ, SANDRA P. , «Ensayo del clima organizacional.», UNIVERSIDAD DE CORDOBA., FACULTAD: CIENCIAS DE LA SALUD ADMINISTRACIÓN EN SALUD, 2019.
18. Chaudhary, Richa.[et al.], *Organizational Climate, Climate Strength and Work Engagement*. [en línea], 2014 [consulta: Disponible en:
19. Robbins, Stephen P., «Comportamiento Organizacional.», [en línea], 2004, [consulta: Disponible en:
20. Ninahuanca Espinoza, Andrés., «Clima Organizacional Y Desempeño Laboral De Los Trabajadores De La Empresa Plásticos Crismez S.R.L», [en línea], 2017, [consulta: 5/2/2020], Disponible en:

21. Boehm, Stephan A. [et al.], *Investigating organizational identity strength and transformational leadership climate as mechanisms that connect CEO charisma with firm performance*. [en línea], 2015 [consulta: 13/2/2020].
Disponible en:
22. García, Elizabeth, «Organizational climate at gas station in the Colombian Goajira.» *Revista de publicaciones científicas y académicas K.CONCENSUS*, 30/04/2018 2018., 2, 2, ISSN:2452-5006.
23. Caraveo, MDCS and Del Carmen, María %J *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, «Concepto y dimensiones del clima organizacional» 2004, 27, 78-82,
24. Carazas Roig, N. M, «Valoración y percepción de roles legitimados en la cotidianidad del trabajo y competitividad laboral, de los trabajadores de la empresa Laive S.A. planta Arequipa», [en línea], 2017, [consulta: 20/2/2020], Disponible en:
25. Vidangos Cruz, Carlos Alex, «ANÁLISIS DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y CLIMA LABORAL DE BEGSA EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA – PUNO PERIODO 2016.», [Pregrado.], ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN, UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO, FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS, 2017.
26. Tadeo Estopiñan, Laís, «Estudio de clima organizacional. », [Tesis en opción al título de Ingeniero(a) Industrial], Universidad de Matanzas Cede “Camilo Cienfuegos”.Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Empresariales, 2018.
27. Arias Gallegos, Walter L and Arias Cáceres, Gabriela «Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado» *Ciencia trabajo*, 2014, 16, 51, 185-191, 0718-2449.
28. Brancato, Bernardo and Juri, Fernando %J Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza. Recuperado de: [www. biblioises. com. ar/Contenido/300/300/Climalaboralenlaproductividad. pdf](http://www.biblioises.com.ar/Contenido/300/300/Climalaboralenlaproductividad.pdf), «¿ Puede influir el clima laboral en la productividad» 2011,

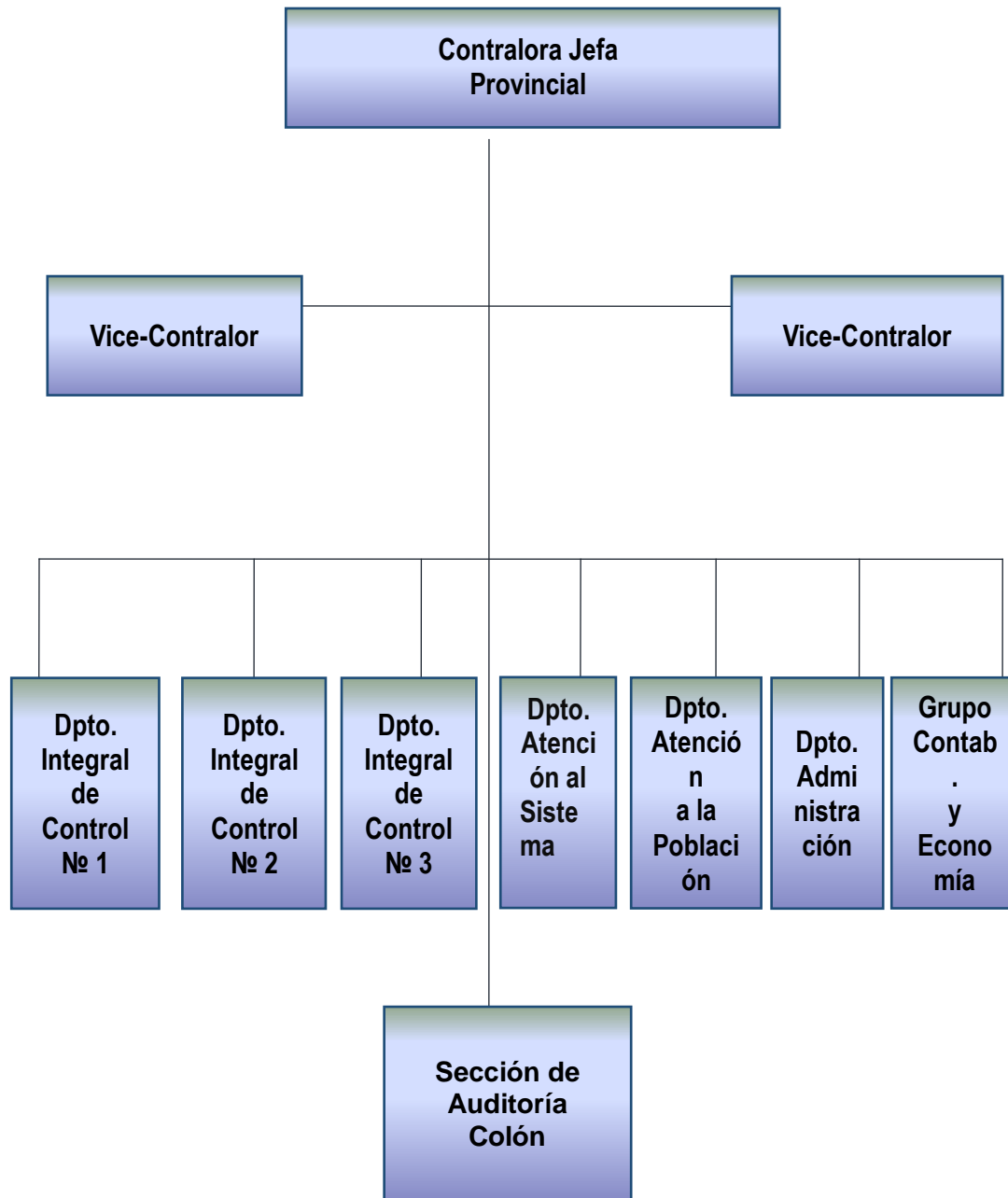
29. Barrientos, J, «Análisis del clima Organizacional de una Fundación ubicada en el municipio de Rio Hondo.», Universidad Rafael Landívar: Zacapa, Ciencias Económicas y Empresariales, 2014.
30. García, Manuel., «Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato.», [en línea], 2012, [consulta: Disponible en: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/caracteristicas_de_clima_organizacional.html]
31. Soria, R, «Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa, Guadalajara, México, riqueza, la de producción practico», [en línea], 2008, [consulta: Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2008c/432/>]
32. Harzing, A. W. and Sorge, A., «The relative impact of country of origin and universal contingences on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: worldwide and European perspectives.», [en línea], 2003, 24, 187-214 [consulta: Disponible en:]
33. Aguilar Ortiz, Christy Daniela . and Pazmiño Sandoval, Edgar Napoleón. , «Diagnostico de Clima y Cultura Organizacional en la Cooperativa de crédito y ahorro CREA LTDA en el periodo 2015-2016. », [Trabajo de titulación previo a la obtencion del título de Licenciado en Psicología del Trabajo.], CUENCA, ECUADOR, UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE CUENCA., 2016.
34. Miranda Quicaña, Katherine, «“ANÁLISIS COMPARATIVO DEL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL ENTRE EL PERSONAL MILITAR Y CIVIL QUE LABORA EN EL ALA AÉREA N°3 - AÑO 2017.”», Arequipa – Perú, UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA, FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, 2017.
35. Arnoletto, Eduardo Jorge, *Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones*, Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (DCCED-Cuba), 2009.
36. Rivera Porras, Diego Andrés[et al.], «Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables» 2018, 0798-1015.
37. , UNIVESSIDAD DE LAS AMÉRICAS-PUEBLA,

38. Salazar, José G. [et al.], «Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. », [en línea], 2015, 20, 4, 67-75 [consulta: Disponible en:
39. Espinosa Suri, Ainelys., «Diagnóstico del Clima Organizacional en la Dirección Provincial de Trabajo de Matanzas.», Matanzas, UNIVERSIDAD DE MATANZAS
- “CAMILO CIENFUEGOS”, FACULTAD INDUSTRIAL - ECONOMÍA., 2009.
40. LOPEZ ARANGO, ANDREA. and GONZÁLEZ TOBÓN, ELIZABETH, «Diagnostico de clima organizacional y plan de mejoramiento para la empresa de confección Vía Libre.», [Trabajo de grado para optar al título de Psicólogas], MEDELLÍN, UNIVERSIDAD SAN BUENAVENTURA, FACULTAD DE PSICOLOGÍA, 2009.
41. Alarcón, H. y Cea, B, «Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas [Desing and Validation of a Perceptions and Expectations Based Work Climate Assessment]», [en línea], 2007, 6, 1, 39-54 [consulta: Disponible en:
42. Peña, Cárdenas.[et al.], «Diagnóstico del Clima Organizacional promotor de estrategias gerenciales en las pequeñas empresas de la industria metal-mecánica.» *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 2015, 8, 5, 15-24, ISSN: 2157-3182 (online).
43. Escalona, BEN. and JOHN, PAUL, «Estrategias del Clima Organizacional para los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y administrativas, Universidad de San Buenaventura Bogotá.», [Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas], Bogotá, D.C, UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA BOGOTÁ., 2018.
44. Ocampo Villegas, María Cristina., *Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización* [en línea], 1ra edición., Bogotá, Colombia, Universidad de la Sabana, 2007 [consulta: 19/2/2020]. Disponible en:
45. Segredo Pérez, Alina María «La gestión universitaria y el clima organizacional .The university management and the organizational climate», [en línea], 2011, 25, 2, 164-177 [consulta: Disponible en: <<http://scielo.sld.cu>>

46. Mujica, González, Mariálida. and Pérez, Maldonado, Isabel., «Gestión del Clima Organizacional: Una Acción deseable en la universidad.», *REVISTA LAURUS* [en línea], 2007, 13, 24, 290-304 [consulta: 13/1/2020], 1315-883X. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/aticulo.ao?id=76111485014>>
47. Astudillo López, Jenny. and Ordoñez Illescas, Margore Elizabeth, «Diagnóstico de Clima Organizacional , elaboración de un plan de mejora y su implementación en la compañía de radio taxi Quinta Chica S.A. durante mayo hasta noviembre 2014.», [Previa a la obtención del título de Lics en Psicología del Trabajo], Cuenca, UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE CUENCA,
48. Escalona, Bent. and Paul., John, «Estrategis del Clima Organizacional para los docentes de la FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS, UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA BOGOTÁ», Bogotá, D.C, UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA – SEDE BOGOTÁ, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS, 2018.
49. Amish y Singh, A. P, «Development and Validation of a Psychometric Scale for AssessingWork Group Climate.», [en línea], 2016, 7, 12, 113-118 [consulta: 13/1/2020], Disponible en:
50. Anzardo, Dulce María., «Estudio del Clima Organizacional.», EMPRESA ELÉCTRICA DE MATANZAS, UNIVERSIDAD DE MATANZAS, CIENCIAS ECONÓMICAS E INFORMÁTICAS, 2015.
51. Soto, E, «Sobre el diseño y otras consideraciones en la metodología de la investigación educativa», Universidad Pedagógica “Juan Marinello”, Matanzas.,
52. Tápanes, R. B, «Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional de la Dependencia Interna del Poder Popular Provincial de Matanzas.», [Tesis de maestría], MATANZAS, UNIVERSIDAD DE MATANZAS SEDE CAMILO CIENFUEGOS., CIENCIAS ECONÓMICAS E INFORMÁTICAS., 2009.

Anexos

Anexo No 1: Organigrama de la Contraloría Provincial de Matanzas



Encuesta de clima organizacional del PNUD

Compañero (a):

Le agradecemos de antemano la ayuda y colaboración que prestará al realizar el presente cuestionario, con el cual se espera: contribuir al mejoramiento de su entidad, y aumentar la satisfacción laboral.

Responda Verdadero (**V**) o Falso (**F**) a cada una de las siguientes afirmaciones, de acuerdo a su percepción. **Utilice la Hoja de Respuestas que se anexa a esta encuesta.**

1. El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.
2. Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.
3. La mayoría de los trabajos de esta Unidad exigen raciocinio.
4. En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su trabajo.
5. El ambiente que se respira en esta institución es tenso.
6. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.
7. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución.
8. Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.
9. Aquí las promociones carecen de objetividad.
10. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución.
11. Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización.
12. La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente.
13. La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo.
14. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quien debe resolverlo.
15. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.
16. Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva.

17. Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.
18. Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.
19. En esta institución se premia a la persona que trabaja bien.
20. En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.
21. Las condiciones de trabajo son buenas.
22. Aquí uno se siente motivado por el trabajo.
23. Da gusto ver el orden que reina en nuestro local.
24. Aquí se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo.
25. Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.
26. Cuando hay un reto para la organización, todos los departamentos participan activamente en la solución.
27. Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no nos interesa.
28. Generalmente, cuando se va a hacer algo, mi departamento es el último en enterarse.
29. Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.
30. Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.
31. A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír.
32. En este departamento el valor de los funcionarios es reconocido.
33. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.
34. Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.
35. Cuando uno no sabe como hacer algo, nadie le ayuda.
36. Cuando tenemos un problema nadie se interesa por resolverlo.
37. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.
38. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.
39. Los programas de desarrollo de esta organización preparan a los funcionarios para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.

40. Aquí únicamente están pendientes de los errores.
41. Aquí se sanciona a la gente con facilidad.
42. En general, el trabajo se hace superficial y mediocrementemente.
43. Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece.
44. Tratamos con respecto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios.
45. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.
46. Aquí cada departamento trabaja por su lado.
47. Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos.
48. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores, etc.).
49. Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.
50. Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco.
51. A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen.
52. El superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.
53. Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos.
54. En esta organización, ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.
55. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.
56. La dedicación en este departamento merece reconocimiento.
57. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.
58. Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.
59. La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento.
60. Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento.
61. El espíritu de equipo en esta organización es excelente.
62. Los recursos limitados de nuestro departamento, los compartimos fácilmente con otros grupos de la

institución.

- 63. Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente.
- 64. En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.
- 65. Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios.
- 66. Por lo general, las personas que trabajan bien son premiadas con una mejor posición en la organización.
- 67. Por lo general, tenemos muchas cosas que hacer y no sabemos por cuál empezar.
- 68. Cuando analizamos un problema, las posiciones que adoptan los compañeros no siempre son sinceras.
- 69. Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.
- 70. A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.
- 71. A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.
- 72. En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización.
- 73. Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos.
- 74. Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.
- 75. Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.
- 76. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.
- 77. Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos.
- 78. Aquí los departamentos viven en conflicto permanente.
- 79. Aquí la información está concentrado en unos pocos grupos.
- 80. Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución.

HOJA DE RESPUESTAS

Marque con una **X** la respuesta correcta en la casilla correspondiente.

OBSERVA QUE LA SECUENCIA DE LA NUMERACIÓN ES HORIZONTAL.

1.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	2.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	3.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	4.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
----	---	--------------------------	---	--------------------------	----	---	--------------------------	---	--------------------------	----	---	--------------------------	---	--------------------------	----	---	--------------------------	---	--------------------------

5.	V		F		6.	V		F		7.	V		F		8.	V		F	
9.	V		F		10.	V		F		11.	V		F		12.	V		F	
13.	V		F		14.	V		F		15.	V		F		16.	V		F	
17.	V		F		18.	V		F		19.	V		F		20.	V		F	
21.	V		F		22.	V		F		23.	V		F		24.	V		F	
25.	V		F		26.	V		F		27.	V		F		28.	V		F	
29.	V		F		30.	V		F		31.	V		F		32.	V		F	
33.	V		F		34.	V		F		35.	V		F		36.	V		F	
37.	V		F		38.	V		F		39.	V		F		40.	V		F	
41.	V		F		42.	V		F		43.	V		F		44.	V		F	
45.	V		F		46.	V		F		47.	V		F		48.	V		F	
49.	V		F		50.	V		F		51.	V		F		52.	V		F	
53.	V		F		54.	V		F		55.	V		F		56.	V		F	
57.	V		F		58.	V		F		59.	V		F		60.	V		F	
61.	V		F		62.	V		F		63.	V		F		64.	V		F	
65.	V		F		66.	V		F		67.	V		F		68.	V		F	
69.	V		F		70.	V		F		71.	V		F		72.	V		F	
73.	V		F		74.	V		F		75.	V		F		76.	V		F	
77.	V		F		78.	V		F		79.	V		F		80.	V		F	

ANEXOIII

Encuesta correspondiente a la diferencia 6 del Modelo Servqual

Modificado Estimado trabajador:

Sería muy importante para nosotros que usted contestara este cuestionario.

Marque una X en la casilla que considere se corresponde con su percepción.

INDICADORES	Mucho menos de lo esperado	Menos de lo esperado	Igual a lo esperado	Más de lo esperado	Mucho de lo esperado
SU TRABAJO					
1. ¿Está satisfecho con su					

trabajo?					
2. ¿Considera interesante la labor que realiza?					
3. ¿Su trabajo está acorde con su experiencia y calificación?					
4. ¿Su trabajo lo obliga a superarse?					
5. ¿Se siente orgulloso realizando su trabajo?					
6. ¿Está preparado para hacer su trabajo?					
CONDICIONES LABORALES					
7. ¿Las condiciones de su área de trabajo son las adecuadas?					
8. ¿Cuenta con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo?					
9. ¿Sus jefes se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo?					
SALARIO					
10. ¿Su salario está acorde con el trabajo que realiza?					
11. ¿Con su salario satisface sus necesidades personales y familiares?					
12. ¿Su salario es justo comparado con el de los demás?					
TRATO Y RELACIONES PERSONALES					
13. Cuando usted realiza una labor destacada: ¿es reconocido en su colectivo e					

individualmente?					
14. Cuando tiene problemas en su trabajo: ¿es ayudado, y se interesen por usted?					
15. ¿Su jefe lo trata con respeto?					
16. ¿Las relaciones de su jefe con usted son buenas?					
PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES					
17. ¿Se le motiva para dar sus criterios y opiniones?					
18. ¿Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección?					
19. ¿Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones?					
20. ¿Se siente parte activa de los resultados de su empresa?					
COMUNICACIÓN					
21. ¿Usted conoce los objetivos de la empresa y de su departamento?					
22. ¿La información que usted necesita, le llega de forma correcta y en el tiempo adecuado?					
23. ¿Su jefe pide información regularmente?					
24. Cuando existe un problema: ¿su jefe le exige que se lo					

comunique?					
LIDERAZGO					
25. ¿Tiene buenas relaciones con su jefe?					
26. ¿Es su jefe un ejemplo a seguir?					
27. ¿Su jefe siempre está dispuesto a ayudarlo?					
28. ¿Ayudaría a su jefe a hacer algún trabajo fuera de su horario laboral?					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo IV: Encuesta correspondiente a la diferencia 7 del Modelo

Servqual Modificado Estimado directivo:

Si dispone de algunos minutos, nos interesaría conocer su criterio sobre la satisfacción de sus subordinados en relación a los aspectos que se relacionan.

INDICADORES	Mucho menos de lo esperado	Menos de lo esperado	Igual a lo esperado	Más de lo esperado	Mucho de lo esperado
SU TRABAJO					
1. ¿Sus subordinados están satisfechos con el trabajo que realizan?					
2. ¿El trabajo de sus subordinados resulta interesante?					
3. ¿El trabajo de sus subordinados está acorde con su experiencia y calificación?					
4. ¿El trabajo de sus subordinados los obliga a superarse?					
5. ¿Sus subordinados se sienten orgullosos realizando su trabajo?					

6. ¿Sus subordinados están preparados para hacer su trabajo?					
CONDICIONES LABORALES					
7. ¿Las condiciones del área de trabajo de sus subordinados son las adecuadas?					
8. ¿Sus subordinados cuentan con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo?					
9. ¿Usted se preocupa por mejorar las condiciones de trabajo de sus subordinados?					
SALARIO					
10. ¿El salario de sus subordinados está acorde con el trabajo que realizan?					
11. ¿El salario de sus subordinados satisface sus necesidades personales y familiares?					
12. ¿Usted considera justo el salario de sus subordinados comparado con el de los demás?					
TRATO Y RELACIONES PERSONALES					
13. Cuando sus subordinados realizan una labor destacada: ¿son reconocidos en su colectivo e individualmente?					
14. Cuando sus subordinados tienen problemas en su trabajo: ¿usted los ayuda y se interesa?					
15. ¿Usted trata a sus subordinados con respeto?					

16. ¿Usted mantiene buenas relaciones con sus subordinados?					
PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES					
17. ¿A sus subordinados se les motiva para dar sus criterios y opiniones?					
18. ¿Los criterios y opiniones de sus subordinados respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección?					
19. ¿Los criterios y opiniones de sus subordinados son tomados en cuenta para la toma de decisiones?					
20. ¿Sus subordinados se sienten parte activa de los resultados de su empresa?					
COMUNICACIÓN					
21. ¿Sus subordinados conocen los objetivos de la empresa y de su departamento?					
22. ¿La información que sus subordinados necesitan, les llega de forma correcta y en el tiempo adecuado?					
23. ¿Usted les pide información a sus subordinados regularmente?					
24. Cuando existe un problema: ¿usted les exige que se lo comunique?					
LIDERAZGO					
25. ¿Tiene buenas relaciones con sus subordinados?					
26. ¿Considera que sus					

subordinados lo tienen como un ejemplo a seguir?					
27. ¿Usted siempre está dispuesto a ayudar a sus subordinados?					
28. Fuera del horario laboral: ¿sus subordinados harían algún trabajo para ayudarlo?					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo V: Plantilla de calificación

Perfore las casillas sombreadas y sitúelas encima de la Hoja de Respuesta.

Otorgue 1 punto por cada respuesta correcta y 0 por las incorrectas.

1.	V	<input type="checkbox"/>	F		2.	V	<input type="checkbox"/>	F		3.	V	<input type="checkbox"/>	F		4.	V	<input type="checkbox"/>	F	
5.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	6.	V	<input type="checkbox"/>	F		7.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	8.	V	<input type="checkbox"/>	F	
9.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	10.	V	<input type="checkbox"/>	F		11.	V	<input type="checkbox"/>	F		12.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
13.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	14.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	15.	V	<input type="checkbox"/>	F		16.	V	<input type="checkbox"/>	F	
17.	V	<input type="checkbox"/>	F		18.	V	<input type="checkbox"/>	F		19.	V	<input type="checkbox"/>	F		20.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
21.	V	<input type="checkbox"/>	F		22.	V	<input type="checkbox"/>	F		23.	V	<input type="checkbox"/>	F		24.	V	<input type="checkbox"/>	F	
25.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	26.	V	<input type="checkbox"/>	F		27.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	28.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
29.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	30.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	31.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	32.	V	<input type="checkbox"/>	F	
33.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	34.	V	<input type="checkbox"/>	F		35.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	36.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
37.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	38.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	39.	V	<input type="checkbox"/>	F		40.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
41.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	42.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	43.	V	<input type="checkbox"/>	F		44.	V	<input type="checkbox"/>	F	
45.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	46.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	47.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	48.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
49.	V	<input type="checkbox"/>	F		50.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	51.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	52.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
53.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	54.	V	<input type="checkbox"/>	F		55.	V	<input type="checkbox"/>	F		56.	V	<input type="checkbox"/>	F	
57.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	58.	V	<input type="checkbox"/>	F		59.	V	<input type="checkbox"/>	F		60.	V	<input type="checkbox"/>	F	
61.	V	<input type="checkbox"/>	F		62.	V	<input type="checkbox"/>	F		63.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	64.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>
65.	V	<input type="checkbox"/>	F		66.	V	<input type="checkbox"/>	F		67.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	68.	V	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>

69.	V		F		70.	V		F		71.	V		F		72.	V		F	
73.	V		F		74.	V		F		75.	V		F		76.	V		F	
77.	V		F		78.	V		F		79.	V		F		80.	V		F	