



**Universidad de Matanzas**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Departamento de Ingeniería Industrial**

*Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial*

*Título: Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la Empresa Provincial de Producciones Varias y Gráficas DEMOS.*

*Autor: Carlos Eduardo Mejias Tallet.*

*Tutor (a): DrC Ileana Sarmentero Bon.*

## **DEDICATORIA**

La presente investigación que sella mis estudios para convertirme en Ingeniero Industrial la dedico a:

A mis padres por inculcarme el amor al estudio.

A mi hermana por amenizar mis días con su alegría.

A mi novia que me anima cada día a seguir adelante.

A mi familia.

A la memoria de mis abuelos paternos que me iluminan desde el cielo.

A mi abuela materna que día a día me apoya.

A mi tutora por el apoyo incondicional y el tiempo que me ha dedicado y desvelo.

A mis profesores que han puesto todo de si para mi formación profesional.

A todos los jóvenes que sueñan con obtener un logro como este, para que no los abandonen, pues con esfuerzo, se puede hacer realidad.

## **AGRADECIMIENTO**

A través de los años nos proponemos metas y luchamos encarecidamente por alcanzarlas, agradezco a todos los que de una forma u otra han contribuido a mi formación profesional, a mis profesores, a mi tutora Ileana, a mis padres cuyo esfuerzo hizo posible que lograra este sueño de convertirme en ingeniero industrial, a mi familia, a mi hermana que con sus alegrías inspira mis días, a mi novia por su apoyo incondicional, a mis amigos y compañeros de curso, pues juntos hemos vencido cada reto para el logro de este sueño, ellos hicieron que me motivara a vencer cada obstáculo en aras de alcanzar el logro de mi objetivo.

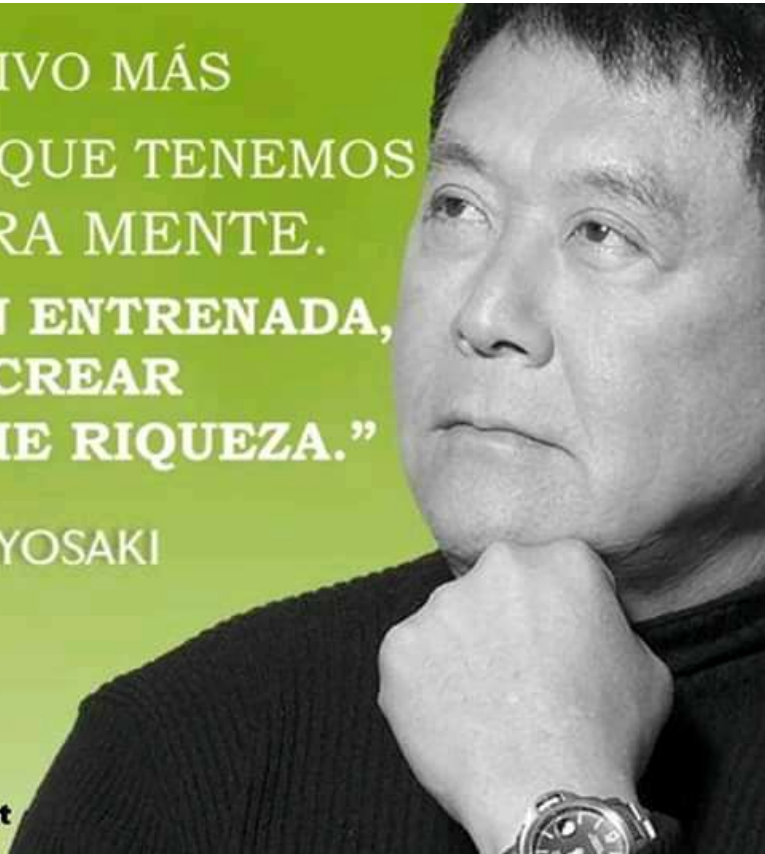
A todas las personas que estuvieron alrededor mío en todo momento, muchas gracias.

**PENSAMIENTO**

“EL ACTIVO MÁS  
PODEROSO QUE TENEMOS  
ES NUESTRA MENTE.  
**DE SER BIEN ENTRENADA,  
PUEDE CREAR  
UNA ENORME RIQUEZA.”**

– ROBERT KIYOSAKI

[www.creatuvidaya.net](http://www.creatuvidaya.net)



**Declaración de autoridad**

Yo, Carlos Eduardo Mejias Tallet, declaro ser el único autor de este trabajo de diploma realizado como ejercicio de la culminación de los estudios de la especialidad Licenciatura en Ingeniería Industrial, y autorizo a la Universidad de Matanzas, Sede “Camilo Cienfuegos” y la Empresa Provincial Varias y Gráficas DEMOS a hacer uso del mismo con la finalidad que estimen pertinente.

---

Firma del autor

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

\_\_\_\_\_  
**Presidente del Tribunal**

\_\_\_\_\_  
**Firma**

\_\_\_\_\_  
**Miembro del Tribunal**

\_\_\_\_\_  
**Firma**

\_\_\_\_\_  
**Miembro del Tribunal**

\_\_\_\_\_  
**Firma**

\_\_\_\_\_  
**Miembro del Tribunal**

\_\_\_\_\_  
**Firma**

## **Resumen**

La presente investigación se desarrolla en la Empresa Provincial Varias y Gráficas DEMOS, tiene como objetivo proponer un procedimiento para diagnosticar el clima organizacional de dicha institución, con el objetivo de proponer estrategias de mejora. Para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos se emplearon un grupo de técnicas y herramientas tales como: encuesta de clima organizacional del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), revisión documental, tormenta de ideas, diagrama causa-efecto, método Delphi Ponderado, la diferencia 6 y 7 del Modelo Servqual Modificado, entre otros que permiten la recopilación, procesamiento y análisis de la información, el resultado de la presente investigación se concreta en un procedimiento el cual será aplicado una vez se restablezcan las condiciones de trabajo en el objeto de estudio.



## **ABSTRACT**

This research is carried out at the Provincial Company Varias y Gráficas DEMOS, with the objective of proposing a procedure to diagnose the organizational climate of this institution, with the aim of proposing improvement strategies. To carry out the objectives, a group of techniques and tools were used such as: organizational climate survey of the United National Development Program (UNDP), documentary review, brainstorming, cause-effect diagram, method Delphi Weighted, difference 6 and 7 of the Modified Servqual Model, among others that allow the collection, processing and analysis of information, the result of this investigation is specified in a procedure that will be applied once the working condition are restored in the object of study.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	6
<b>1.1 Antecedentes del clima organizacional</b> .....	6
<b>1.2 Definición de clima organizacional</b> .....	7
<b>1.3 Clima organizacional. Ventajas y desventajas</b> .....	9
<b>1.4 Rasgos del clima organizacional</b> .....	10
<b>1.5 Dimensiones que abarca el clima organizacional</b> .....	11
<b>1.5.1 Liderazgo</b> .....	13
<b>1.5.2 Motivación</b> .....	15
<b>1.5.3 Comunicación</b> .....	18
<b>1.5.4 Participación</b> .....	20
<b>1.6 Modos de medir el clima organizacional</b> .....	22
<b>1.7 Importancia del clima organizacional</b> .....	23
<b>1.8 Conclusiones parciales del Capítulo</b> .....	23
<b>CAPITULO II. CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	24
<b>2.1 Caracterización del objeto de estudio</b> .....	24
<b>2.1.1 Objeto Social</b> .....	27
<b>2.1.2 Misión y visión.</b> .....	27
<b>2.2 Estructura organizativa</b> .....	28
<b>2.2.1 Recursos.</b> .....	28
<b>2.3 Descripción metodológica empleada</b> .....	31
<b>2.3.1 Procedimientos, métodos, técnicas y herramientas empleadas.</b>	

<b>2.4</b>	<b>Métodos de investigación .....</b>	<b>32</b>
2.4.1	Métodos empíricos .....	32
2.4.2	Métodos teóricos .....	32
<b>2.5</b>	<b>Desglose del procedimiento empleado en la investigación.....</b>	<b>34</b>
2.5.1	Etapa I: Conocimiento de la empresa .....	34
2.5.2	Etapa II: Creación del equipo de trabajo. ....	34
2.5.3	Etapa III: Determinación de las áreas para desarrollar el trabajo. Selección muestral. ....	35
2.5.4	Etapa IV: Análisis de las variables de evaluación y medición del clima organizacional.....	35
2.5.5	Etapa V: Determinación de los instrumentos de medición a aplicar. 36	
2.5.6	Etapa VI: Procesamiento de la información .....	41
2.5.5	Etapa VII: Análisis de los resultados .....	41
<b>2.6</b>	<b>Conclusiones parciales del Capítulo.....</b>	<b>41</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>42</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>		<b>44</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>48</b>

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad las empresas que compiten con éxito en el mercado tienen como complemento distintivo y definitorio el uso de los valores “intangibles”, o lo que es igual el valor agregado por la profesionalidad del capital humano y su capacidad competente en la labor que lleva a cabo.

La configuración de un nuevo panorama de recursos que busca la racionalidad entre calidad y productividad, “provocando altos niveles de competencias, ha transformado la dinámica en las organizaciones, generando trayectorias ocupacionales que inciden notablemente en el clima y la cultura organizacional, caracterizando cada una de las empresas u organizaciones”. Cardona E. D. Zambrano C., (2014) [1]

El clima organizacional es uno de los aspectos considerados en el corazón de las concepciones sobre los Sistemas de Gestión de Capital Humano, definiendo la esencia del desarrollo de las organizaciones. Resulta ser una herramienta administrativa para proyectar un aumento en la productividad, reducción de los costos y conducir las modificaciones posibles de las organizaciones derivados de fuerzas internas o externas, que obligan a los directivos a mantener una constante actitud de mejoramiento, ya que la supervivencia de las organizaciones recae en ellos.

El clima organizacional es intangible, pero, no obstante, tiene una existencia real y trascendente en el comportamiento de las personas. Las condiciones del clima organizacional influyen en la motivación y en la satisfacción en el marco laboral, incidiendo de manera directa en los resultados del trabajo. Por lo tanto, un adecuado clima organizacional les brinda vitalidad a los sistemas organizativos y permite una mayor productividad por su evidente vinculación con el recurso humano.

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 dicha entidad. Este fenómeno ha tomado auge ante la necesidad de comprender todo lo que influye en el rendimiento de las personas, para así lograr una mayor eficiencia organizativa, dando paso a una intensa competencia en el campo nacional e internacional referente al desarrollo de nuevas técnicas y metodologías para su evaluación permanente.

Según Goncalves, (2000) [2] "... el conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, 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"

El clima organizacional es: "el ambiente psicosocial en el cual se desenvuelven los empleados de una organización..., manifestado por las reacciones culturales, interpretación de realidades y métodos de acción que caracterizan un momento de la organización". (PNUD, (2001) [3]

El diagnóstico del clima organizacional constituye una evaluación integral que permite: detectar los espacios de mejora de la organización, conociendo que 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 propician los niveles de: motivación laboral, rendimiento profesional, entre otros.

Al evaluar el clima lo que se hace es determinar, mediante la percepción de los trabajadores, los cuáles son las problemáticas que existen en una organización y la influencia que sobre éstos ejercen las estructuras organizativas.

El clima organizacional, la motivación y el liderazgo son tres importantes indicadores del funcionamiento psicológico del componente humano en las organizaciones. Las investigaciones relacionadas al tema, demuestran como resultado un estrecho vínculo entre estas variables y un nivel eficiente de

funcionamiento en cada una de las entidades exitosas; además se ha vinculado estos elementos con el desempeño y la satisfacción en el trabajo.

Aplicar un estudio de clima organizacional para conocer la situación actual de una empresa permite identificar si sus trabajadores se sienten parte de ella, además facilita la toma de decisiones para mejorar su productividad laboral; debido a que su entorno funge como un fuerte motivador en su comportamiento y de esta motivación dependerá su desempeño y el aumento en la productividad de la labor que realizan. Cuando el capital humano logra el reconocimiento dentro de la institución y la satisfacción de sus necesidades, su motivación se convertirá en el impulsador para ocupar responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización el cumplimiento de los objetivos trazados con altos niveles de eficacia.

Es por ello que las empresas hoy en día hacen grandes inversiones en los activos intelectuales para fomentar las bases de un capital humano integral, a través de infinidad de mecanismos, pero todos con el único fin de superar y preparar intensivamente al personal valorándolo como el recurso más importante en la organización, y así mismo, crearle un ambiente de trabajo que favorezca el despliegue total de sus competencias y habilidades en aras de las metas de la organización, lo que hace que el gerente de hoy necesita crear para sus empleados un clima saludable. Robbins S. Jundge, T. A. (2013) [4] Con tales propósitos la gerencia ha estado trabajando en la tarea de satisfacer las expectativas y necesidades profesionales y laborales a sus trabajadores con el objetivo de garantizar un clima organizacional que le garantice un mayor nivel de desempeño.

Cuba no ha estado exenta de realizar estudios de clima organizacional. Se ha alcanzado un nivel de preparación en el estudio del clima organizacional. En la actualidad, resultado de la coyuntura económica, política y social que se vive a nivel mundial, se ha generalizado la necesidad de contar con empresas con un resultado eficaz, eficiente, y efectivo; teniendo en cuenta que el mejoramiento del desempeño empresarial es un problema complejo, por lo que debe

abordarse de forma integral, es decir, desde perspectivas que consideren todos los factores que intervienen en el mismo.

En la provincia de Matanzas, se han realizado distintas investigaciones<sup>1</sup> sobre el tema en las siguientes entidades: el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC), Museo Provincial "Palacio de Junco", Hotel Iberostar Taínos, en el Hotel Playa Alameda, en la Dirección Provincial de Economía y Planificación, en la UBP SERVICOM, Empresa Eléctrica entre otras.

En este tipo de investigación se encuentra la Empresa Provincial de Producciones Varias y Gráficas DEMOS, la cual ha detectado algunos síntomas de descontento en sus trabajadores, alta fluctuación en comparación a periodos anteriores, 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, ante esto surge la siguiente situación problemática.

### **Problema Científico**

¿Qué procedimiento se podría emplear para diagnosticar el clima organizacional de forma que se pueda elaborar acciones que tributen a mejorar el ambiente laboral en la Empresa Provincial Varias y Gráficas DEMOS?

### **Objetivos de la investigación**

1. Realizar un análisis consecuente del estado del arte y la práctica que permita fundamentar teóricamente la investigación.
2. Determinar que etapas y herramientas es posible utilizar para el diagnóstico del clima adecuadas a las condiciones de la empresa.

La estructura de la investigación realizada se describe a continuación:

Capítulo I: Fundamentación teórica.

---

(<http://www.gestiopolis.com/diagnostico-delclima-organizacional-en-una-empresa-cubana/>),<sup>1</sup>

Marco teórico referencial sobre clima organizacional, se desarrollan los fundamentos teóricos y conceptuales relacionados con el clima organizacional realizada mediante consulta bibliográfica en Internet y libros de texto de diferentes autores reconocidos del tema.

## Capítulo II: Diseño metodológico de la investigación

Se realiza una caracterización de la entidad objeto de estudio, los principales clientes y proveedores, una distribución de la plantilla, la descripción exhaustiva de los métodos, técnicas y herramientas empleados en la concepción del procedimiento propuesto para diagnosticar el clima organizacional.

Cuenta además con: conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.



## **CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN**

“Destacados empresarios de éxito y reconocidos estudiosos de la gestión empresarial coinciden en que: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del s. XXI no radicará en los recursos naturales..., no radicará en los recursos financieros, y no radicará en la tecnología; la ventaja competitiva... radicará en el nivel de preparación y de gestión del capital humano, como agente transformador, con conocimientos, habilidades, incentivos y motivaciones”. González A. S., (2014) [5]

En el presente capítulo se trata los temas vinculados con el clima organizacional. Para dar inicio se muestran los antecedentes y definiciones del mismo. Se determinan las dimensiones que con mayor frecuencia son referidas por los diferentes autores que han abordado el tema y se desarrollan cada una de estas. Se realiza un abordaje a los grupos de instrumentos que se utilizan para la evaluación del clima organizacional y se selecciona el instrumento a utilizar para ello.

### **1.1 Antecedentes del clima organizacional**

De acuerdo con Brunet, (1992) [6] el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial por Germman, (1960). Las primeras alusiones al término de clima organizacional se encuentran en los trabajos de Fleishman, (1953) y Argyris, (1958), citados por Toro, (1998) [7] y desde entonces se han propuesto definiciones, resultado de estudios empíricos y de discusiones académicas con relación a este tópico. Denison(1996)[8] menciona que la expresión de clima organizacional se encuentra en investigaciones realizadas por Halpin y Croft (1963) [9] ; Litwin y Stringer (1978) [10].

El clima donde se desempeñan los empleados ha despertado interés en numerosos estudiosos e investigadores, siendo denominado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima organizacional. Según Bocanegra y Segovia, (2016) [11] el término Clima, es un concepto metafórico derivado de la meteorología, adquirió relevancia en el ámbito social cuando las empresas

empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir, en última instancia, una mayor productividad en términos no sólo cuantitativos, sino sobre todo la calidad de los aspectos”

El clima organizacional debe medirse su impacto en cuanto a los cambios percibidos, las políticas y los procedimientos actuales, estilos de dirección, condiciones de trabajo, entre otros. Es por ello que, a partir de los estudios realizados y debido su gran importancia, diversos autores han establecido su conceptualización acerca del clima organizacional.

## **1.2 Definición de clima organizacional**

Una organización debe ser un lugar donde se reúnen personas satisfechas y motivadas para lograr objetivos de una organización. Muchas veces los empleados de una organización se desarrollan en un ambiente organizacional hostil. El ambiente laboral que hay dentro de una organización muchas veces es determinado por el tipo de liderazgo, los problemas interpersonales de los trabajadores y cambios dentro de la organización. Una buena organización, respeto, ambiente agradable, compromiso son algunos de los factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento.

“El clima donde se desempeñan los empleados ha despertado interés en numerosos estudiosos e investigadores...” Tápanes, (2009) [12], ya que “...es el reflejo de los valores culturales más profundos de la organización”; Sánchez, (2009) [13].

El clima organizacional también ha sido llamado como ambiente y atmósfera. Goncalves, (2000) [14]; Sánchez, (2009) [13]; Tápanes, (2009) [15].

El Clima Organizacional se manifiesta en las reacciones culturales, la interpretación de las realidades y los métodos de acción que caracterizan a un momento específico de la organización. Ngo, T (2010) [16].

“Es la percepción que tienen los individuos de su organización formada por ellos en relación al sistema organizacional” (Martínez, 2009 y Gastón, 2010) el Conjunto de percepciones, influidas por factores internos y externos, de los miembros de la organización en cuanto a cómo se desempeñan las acciones dentro del sistema organizado para dar respuesta a los objetivos planteados para la institución Segredo P. A., (2013) [17]

Zenteno Hidalgo A. y Durán S. C., (2016) [18] definen el clima organizacional como las percepciones compartidas respecto de prácticas, procedimientos y políticas que experimentan los empleados, y los comportamientos que ellos observan son recompensados y que se esperan y promueven al interior de la organización.

Un clima malo tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los distintos miembros de la empresa, originando que resulte difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores encomendadas.

Se ve afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización que a su vez afecta dichos comportamientos y actitudes. Un individuo percibe cómo el clima de su centro de trabajo es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, sucede que individuos pertenecientes a una entidad hacen críticas negativas y destructivas al clima de sus organizaciones, las cuales van configurando un clima de insatisfacción y descontento.

El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicaciones de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.<sup>2</sup>

Se ve afectado el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un clima agradable tiene una alta

---

<sup>2</sup> Tomado de <http://www.gestiopolis.com/clima-organizacional/clima-20%organizacional.htm>),

probabilidad de conseguir un nivel bastante significativo de éstos aspectos entre sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.

El autor entiende que el conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de los miembros, es el ambiente que se desarrolla en una entidad el cual puede ser modificado, según las actitudes de las personas que desempeñan una misma actividad en dicha entidad, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

### **1.3 Clima organizacional. Ventajas y desventajas**

Un clima laboral agradable proporciona mayores consecuencias positivas y mejor se aprecian tanto dentro como fuera de la organización.

#### **Ventajas**

- Mayor rendimiento laboral
- Se favorece el trabajo en equipo.
- Mayores beneficios para la empresa.
- Se consiguen los resultados propuestos
- Mejora la imagen de la entidad
- Se genera un ambiente participativo
- A través de este instrumento se puede encontrar rápidamente problemas en el ambiente de trabajo, con bajos recursos y un corto tiempo

#### **Desventajas que propician un clima negativo en el clima organizacional**

- Falta de motivación.
- Baja productividad.
- Mayor absentismo laboral.
- Falta de implicación por la empresa y los compañeros.
- Mala imagen ante otros organismos e instituciones
- Algunas organizaciones no están preparadas para un diagnóstico organizacional

- Puede traer problemas entre los empleados

#### **1.4 Rasgos del clima organizacional**

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer para poder realizar un estudio

García e Ibarra, (2012) [19] citando a Rodríguez, (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir que las empresas guardan cierta estabilidad del clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos.
- Las diferentes variables estructurales afectan el clima de la misma, y a su vez estas variables se pueden afectar por el clima.
- Problemas en la organización como la rotación y ausentismo, pueden ser alarma de que en la empresa hay mal clima laboral, sus empleados pueden estar insatisfechos.

**Entre las características del clima se pueden destacar:**

- El clima se refiere a las características del medio laboral en que se desempeñan los miembros de la organización.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio laboral, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- Es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Los estudios de clima organizacional según varios autores están concretamente vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que han sido definidos como variables de evaluación y medición. Dentro de las variables más estudiadas en el clima organizacional aparecen:

- Motivación
- Recompensas
- Propósito
- Participación
- Comunicación
- Conflicto
- Estructura
- Liderazgo
- Satisfacción
- Capacitación
- Cultura
- Objetivos

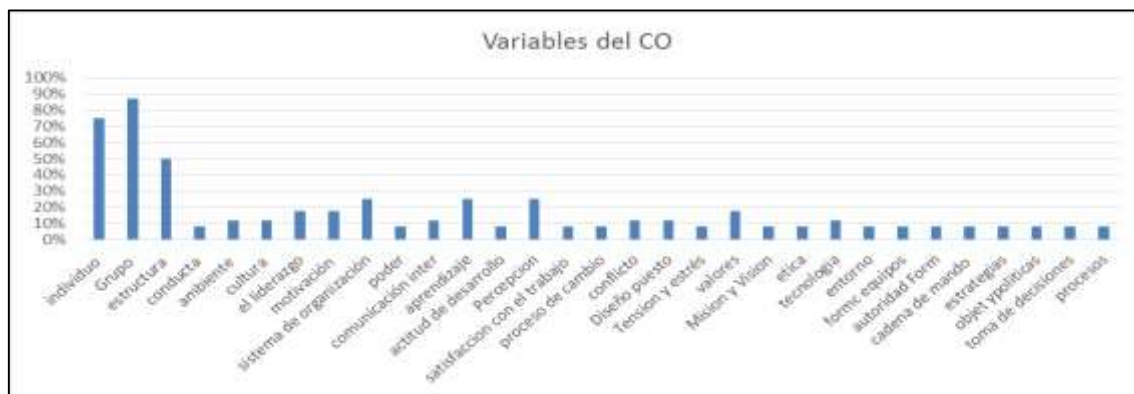
El estudio del clima laboral es una herramienta útil que permite evaluar y medir los comportamientos de los recursos humanos de una organización.

### **1.5 Dimensiones que abarca el clima organizacional**

El clima organizacional tiene una estrecha vinculación con el comportamiento organizacional, un campo de estudio de la Administración de empresa, si bien

el comportamiento organizacional estudia las variables que influyen en la forma que en una organización y con ella sus empleados actúan en la organización, el clima es la satisfacción que sienten los trabajadores a partir de sus percepciones en esa organización, estado este último vinculando al ambiente que en la misma se crea. Las variables por tanto de ambos campos de estudio, tienen estrecha vinculación, coincidiendo para su estudio muchas de ellas, fundamentalmente las vinculadas al nivel individual y grupal. Estudios realizados Bravo Macías C. (2018) [20] del Comportamiento organizacional muestra un total de 31 variables (ver figura 1.1) las que aparecen en diferentes frecuencias.

Figura 1.1 variables del comportamiento Organizacional



**Fuente:** Bravo Macías Columba 2018

Otros estudios muestran estas variables con la denominación de dimensiones, se ha buscado relaciones transversales entre dichas variables y se le han dado otras definiciones.

Las dimensiones o variables utilizadas por los distintos instrumentos que miden el clima organizacional varían de un autor a otro, y, en algunos casos, se reafirman, entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional Sánchez, (2009) [13]. Para la realización del estudio de estas variables, el autor determinó a partir de la frecuencia en que han sido presentadas, las siguientes dimensiones: liderazgo, motivación, comunicación y participación una vez consultado a: Patterson, (2005); Avalos, (2007), Pérez,

(2008); Rodríguez, (2008); Martínez, (2009) [21]; Quintana, (2009); Sánchez, (2009) [13]; Tápanes, (2009) [15]; Ngo, (2010) [16] y Bravo C., (2018) [20]

### **1.5.1 Liderazgo**

Existen tantas definiciones de liderazgo como autores hayan abordado el tema. De ahí que es difícil encontrar unanimidad en la conceptualización del liderazgo: “Definiéndolo como la influencia mediante la cual un individuo o grupo de personas pueden lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos organizacionales”.

“El liderazgo es la acción de los líderes que induce a sus colaboradores a actuar en pos de determinadas metas, que representan los valores y las motivaciones los deseos y las necesidades, las aspiraciones y las esperanzas, tanto de los líderes como de los colaboradores, el genio del liderazgo estriba en la forma en que los líderes actúan en consonancia con las motivaciones y valores de sus colaboradores y las suyas propias” Mc Gregor, (1978).

La influencia que ejerce un individuo en el comportamiento de otras personas en la búsqueda, eficiente y eficaz, de objetivos previamente determinados, por medio de la habilidad de orientar y convencer a otros para ejecutar, con entusiasmo, las actividades asignadas. Marín, (2002) [22]

Es una fuente clave del clima emocional de la organización y su empuje puede movilizar a todo un grupo en la misma dirección. Liderar es difundir energía. C. Martínez, (2008)

Está comprobado que el aspecto más determinante en la apreciación del clima por un empleado de una organización es la interrelación con su jefe, por lo que la calidad de la dirección que asuma éste, la capacidad que tenga para dirigir equipos, y el grado en que coloque la herramienta humana en la organización, son elementos claves para la percepción del clima. Hernández J, (2009) [23]

Para Murillo J., (2006) [24] Liderazgo es la “influencia mediante la cual un individuo o grupo de personas pueden lograr que los miembros de una



organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos organizacionales” (Citado por Gastón, 2010) [25]

Todo liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los trabajadores o subordinados para que realicen tareas fundamentales, con máxima eficiencia y calidad, que den lo mejor de sí y que pongan mayor desempeño en la actividad lo que implique mayores resultados.

La habilidad de influir en un grupo para que alcance las metas. Señala que no todos los administradores son líderes, ni todos los líderes son administradores. Robbins S., (2013) [26]

Trata de potenciar el desarrollo, no sólo el desempeño o los resultados, entendiendo por desarrollo la capacidad, la motivación, las actitudes y los valores.

Se aprecia en las consultas realizadas una tendencia a asociar el liderazgo con el uso de influencia o un tipo de poder sobre otras personas (Robbins 2013 [26]; Pedraja L. et al 2012 [27]; Koontz H. et al 2012; Codina 2014 [28]).

El líder no se conforma con satisfacer las necesidades del colaborador (Dirección por objetivos), sino que trata de elevar el nivel de sus necesidades. Convince a sus colaboradores para luchar por un nivel potencial más alto, con un carácter moral más elevado. El desarrollo de sus colaboradores implica el desarrollo de la organización.

Se definen ciertas características de los líderes como; movilizan a los trabajadores, facilitan el cumplimiento de las metas, influye en el nivel de motivación- satisfacción de los empleados y requiere estar en consonancia con la cultura de la organización (Castro A. 2006 [29]; Steckerl V. 2006 [30]; Suarez L. 2009 [31]; Pérez P. y Azzollini S. 2013 [32]).

Existe por tanto una dependencia entre liderazgo y el clima organizacional, los líderes aportan y al mismo tiempo, factores de la organización influye en los estilos de liderazgo que están presente en las empresas.

### **Indicadores del liderazgo**

- Dirección: sentido de orientación de las actividades de una unidad de trabajo, fijando metas y medios para alcanzarlas.
- Estímulo a la excelencia: significa buscar mejoras mediante la incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos que permitan al trabajador asumir responsabilidades en la calidad total del producto o servicio.
- Estímulo al trabajo en equipo: crear un ambiente de colaboración y ayuda mutua donde todos participen no de forma individual sino como complementación de los conocimientos y la experiencia colectiva que se posea acerca de un equipo de trabajo. Los resultados que obtengan los equipos de trabajo deberán ser reconocidos por la alta dirección.
- Solución de conflictos: capacidad que tiene la organización para dar solución a los conflictos que puedan surgir. Los conflictos se originan por diversas causas, aunque tienen un punto común: son diferencias en las percepciones e intereses que compiten sobre una misma realidad.

### **1.5.2 Motivación**

Interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Es un estado subjetivo que mueve la conducta en una dirección particular. Ardouin, (2000) [33]

ZULOAGA, (2007) [34] plantea que la motivación es un proceso interno y propio de cada persona, que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito que el individuo considera necesario y deseable. Es un proceso producido por el resultado de una evaluación que el individuo realiza de una situación determinada para buscar un fin determinado.

La motivación consiste en animar a los trabajadores para que realicen un mejor desempeño en el cumplimiento de las labores y obtención de los objetivos. A través de ella, se logra: un mejor desempeño, una mayor productividad, mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad, y un mayor compromiso por parte de los trabajadores. Muchos son los autores que han definido el término motivación, el que habitualmente se entiende por un estado interno que indica a una persona a realizar determinadas conductas. Sánchez, (2009) [13]

Para el análisis exacto de la comunicación es necesario saber que esta tiene lugar cuando hay claridad de comprensión entre sujetos que intervienen en el proceso, aún cuando no exista acuerdo. Robbins, et al. (2009) [35]

Son los objetivos y metas que orientan la actividad presente o futura. Cuesta, (2009) [36]

Es el interés o fuerza intrínseca que se da en relación con algún objetivo que el individuo quiere alcanzar. Gastón, (2010) [25]

La motivación se estudia en el ámbito empresarial por su repercusión, unido a otros factores, con los niveles de desempeño de sus empleados y su incidencia en comportamientos de los mismo como; el nivel de compromiso, esfuerzo e intensidad con la que se desarrolla un trabajo (Chiavenato, 2014 [37]; Robbins 2013 [26]; Dávila A. y Velasco A. 2013 [38]), y está “condicionada por la habilidad y el esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (Cecchini J. et al 2005 [39]; González S. 2014 [40]).

De acuerdo con lo planteado en el curso del PNUD, en el marco del Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Equipos de Salud (2001) [3], la motivación puede entenderse como “... un conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes”. De la definición anterior, pueden deducirse dos aspectos de particular interés:

- a) La motivación, en tanto reacción autónoma de las personas, no es inducida desde fuera, sino que parte del impulso natural buscador de los medios para poder subsistir y desarrollarse.
- b) Se identifica la característica evolutiva del proceso de satisfacción de las necesidades. En concordancia con autores como Navarro et.al (2014) [41] con lo hasta aquí planteado, se analizarán dentro del área crítica Motivación, los parámetros siguientes: Realización personal, Reconocimiento del aporte, Responsabilidad, Adecuación de las condiciones de trabajo.

Entre la motivación y las necesidades existe una relación, esto se aprecia en lo planteado por Cuesta, (2010) [36] Motivación: Disposición del individuo hacia

objetivos que impulsan y orientan su actividad (conducta), determinadas por las necesidades a satisfacer. No es un estado sino un proceso.

Necesidades: carencias que expresan la dependencia del mundo externo, de las demandas que se le hacen al individuo, actuando como estimulante o impulso de la actividad devenida del medio.

Toda Necesidad implica la Satisfacción / Insatisfacción, constituyendo un ciclo como el que sigue: Impulso/ Necesidad - Medio / Instrumento - Satisfacción / Insatisfacción.

Motivación positiva: Disposición y orientación del desempeño hacia una o más tareas para conseguir algo que realmente atrae.

Motivación negativa: Disposición y orientación del desempeño hacia una o más tareas para así poder evitar algo que desagrada o moleste.

Motivación extrínseca: Aquella que orienta la actividad o desempeño a objetivos externos a la persona, tales como el salario, los alimentos, el vestir, las condiciones de trabajo, etc.

Motivación intrínseca: Aquella que orienta la actividad o desempeño a objetivos internos de la persona, tales como la responsabilidad, la autoestima, el desarrollo de la tarea en sí, la realización o logro.

Según Quesada la definición de la motivación comprende tres elementos básicos: Quesada, (2004) [42]

- Esfuerzo: representa la medida de la intensidad, al estar motivado por algo o por alguien que pone todo su empeño.
- Metas organizacionales: el esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización y siendo compatibles con ellas, se refleja el fin al que aspira un empleado, al tener en cuenta la calidad del esfuerzo y su intensidad por alcanzarlo.
- Necesidad: es el estado que hace atractivo ciertos resultados, al encontrarse insatisfecho, crea tensión que estimula impulsos en el individuo y estos generan un comportamiento que tiende a buscar metas especiales para satisfacer la necesidad y así reducir la tensión.

### **Indicadores de motivación**

- **Realización personal:** Los trabajadores deben conocer todas las oportunidades de autorrealización que le brinda la organización, lo que le permitirá tomar conciencia de la trascendencia de su aporte a ésta.
- Reconocimiento de la aportación. Cuando la organización da crédito al aporte realizado por cada trabajador para el logro de los objetivos institucionales, éstos se sienten incentivados.
- **Responsabilidad:** Cada miembro de la organización debe responder por sus deberes y actos, a partir del conocimiento, y su ubicación y proyección en la empresa.
- **Adecuación de las condiciones de trabajo:** Se refiere al estado óptimo de los equipos; a las condiciones ambientales, psicosociales y físicas; y la calidad de los recursos empleados en la producción o los servicios.

### **1.5.3 Comunicación**

La comunicación en las organizaciones ha ido incrementándose a medida que avanzan los años, esto se debe al papel de esta en el desarrollo del hombre como sujeto integral de su comportamiento Boyett and Boyett (2000).

Los estudios de comunicación, como disciplina científica, comienzan a manifestarse en la década de los cincuenta del siglo pasado, pero a partir de los años setenta es cuando adquiere un carácter independiente en el campo de las Ciencias Sociales, con la publicación del libro, *Communication Within Organization*, del especialista norteamericano Charles Redding, citado por Gonzales, (2012), considerado el padre de la Comunicación Organizacional. En consecuencia, esta disciplina, se desarrolla primeramente en Estados Unidos y Europa, apenas en años recientes, es que se comienza a estudiar y aplicarse en América Latina, principalmente en México y Argentina, en cuanto a producción teórica y experiencia práctica se refiere.

La palabra comunicación proviene del latín “communicatio” y significa hacer común. El comunicador trata de establecer una especie de comunidad con el

receptor. Así, la comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión Chiavenato, (2012) [37].

Proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos Stoner, (2007) [43]

La comunicación está ligada a las necesidades y motivaciones de los empleados y se manifiesta a diferentes niveles de la vida laboral y social del hombre, mediante ella se logra la integración del mismo a diferentes sectores o esferas. Es por ello que constituye uno de los primeros análisis que se realiza en una organización (Trelles I. 2010 [44]; Gálvez A. et al 2014 [45] ).

Los Sistema de comunicación debe presentar tres direcciones distintas; Stoner, (2007) [43]

- Comunicación descendente: Comunicación que fluye desde los niveles más altos a los más bajos incluye políticas, instrucciones y memorándum oficiales.
- Comunicación ascendente: Comunicación que fluye desde los niveles inferiores a los superiores, incluye buzones de sugerencias, reuniones de trabajo y reclamaciones.
- Comunicación horizontal: Comunicación que fluye a través de las funciones en la organización

Proceso de interacción social inherente a los grupos humanos y, por ende, a los trabajadores, que se materializa mediante mensajes, a partir de un código común al emisor y receptor, con el propósito de crear significados. Es también información para el conocimiento, análisis y discusión sobre un tema o asunto, y un principio esencial que garantiza la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y en la búsqueda de soluciones a los problemas. ONN (2007)

La comunicación desempeña cuatro funciones principales dentro de una organización las cuales son: Robbins S., (1994) [46]

Control: Actúa para controlar el comportamiento de los miembros en varias formas.

Motivación: Fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que lo están desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si éste se encuentra por debajo del promedio.

Expresión emocional: Es un mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción.

Información: Proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, al transmitir los datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

Es necesario mantener un lenguaje claro para mantener un exitoso sistema de comunicación, que los receptores tengan una capacidad adecuada para entender y comprender la información que se les está brindando.

#### **1.5.4 Participación**

La Participación es la implicación de las personas en las actividades de la organización, aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir los objetivos institucionales. A tales efectos, Marín, (2002) [22] expone que "...se debe explicitar los requerimientos de participación por medio del diseño de cada puesto de trabajo y la programación de actividades que determinan el objetivo a cubrir, las funciones y actividades necesarias a desempeñarse en el puesto, los estándares de calidad y de cantidad exigidos en cuanto a productividad, la información a intercambiar y los recursos disponibles..."

El análisis de la Participación se analizará a través de los parámetros siguientes:

- Compromiso con la productividad
- Compatibilización de intereses
- Intercambio de información

Para alcanzar el Compromiso con la Productividad es necesario que estén creadas ciertas condiciones:

- Debe existir un parámetro de referencia
- Se debe lograr la aceptación de metas comunes
- Debe estar creada una conciencia de la responsabilidad común

Para alcanzar cumplir lo planteado anteriormente, los retos principales se localizan en la Compatibilización de los Intereses en las siguientes áreas de conflicto:

- Competencia por obtener recursos limitados
- Distribución del poder
- Tendencias a la autonomía

Es preciso lograr que todos los miembros de la entidad tomen conciencia de que los recursos limitados se distribuirán de acuerdo a las prioridades dictadas por los objetivos del sistema. Por otra parte, la distribución de poder es una prerrogativa de la alta dirección, la cual otorga mayor o menor nivel de discrecionalidad para decidir, de acuerdo a sus objetivos e intereses con base al logro de los objetivos del sistema.

Para lograr lo expuesto anteriormente, es necesario comunicarse e intercambiar información relevante sobre los propósitos comunes y los medios y recursos que cada uno posee para contribuir al logro de los mismos.

Para lograr la consecución es fundamental realizar el ejercicio de intercambio de información de los objetivos institucionales. Es preciso cuidar de su calidad, pues si ésta es tergiversada o malintencionada, desencadenará un proceso de disociación en lugar de la participación organizada que se pretende.

Por otra parte, la información de calidad es esencial para lograr la Implicación en el Cambio.

La propia noción de organización permite afirmar que los organismos y empresas están constantemente dinamizados por múltiples procesos de



cambio, profundos y acelerados, que permanentemente plantean al hombre nuevas interrogantes, retos y exigencias.

Los directivos deben emplear estilos tales que propicien que cada uno de sus empleados se convierta en un agente del cambio, lo cual parte de brindar la información necesaria para comprender su trascendencia y sus posibles beneficios para la organización.

### **1.6 Modos de medir el clima organizacional**

El ambiente laboral de una empresa se puede percibir es muy difícil medirlo. El concepto de clima organizacional está influido por cuestiones intangibles como la motivación o las relaciones interpersonales y puede ser difícil medirlo de forma clara.

Son numerosos los autores que se han dedicado al estudio del clima organizacional dentro de las entidades laborales y organismos, como, por ejemplo:

Brunet, expresa que el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito, pues este tipo de instrumento presenta al cuestionado preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre las cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción Brunet, (1987) [47]

Para Gibson, et al. (2001) [48] medir el clima organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad.

Dentro de la organización cada miembro tiene su percepción acerca de las dimensiones del clima organizacional situadas en las actitudes, considerando la disposición de la persona a comportarse de una determinada manera según sus características de personalidad, siendo la actitud laboral condicionada por factores innatos, adquiridos, internos o externos al trabajador.

Son diversos los test y cuestionarios que se han utilizado en los diferentes estudios consultados: Martínez (2009) [21], Tápanes (2009) [12], Sánchez (2009) [13], Segredo, (2011) [49], Rodríguez Pérez (2015) [50]) estudio realizado por D. Cardona Echeverri, y Zambrano Cruz R. (2014) [51] muestra

entre los cuestionarios de mayor rigor el Cuestionario de Clima Organizacional Universitario (C-CLIOU) (Mujica y Pérez, 2008), el Organizational Climate Measure (OCM) (Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom, Maitlis, Robinson y Wallace, 2005) y el Inventario de Clima Organizacional (ICO) (Rodríguez et al., 2010)

### **1.7 Importancia del clima organizacional**

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. Escalona Bent, (2018) [52]

### **1.8 Conclusiones parciales del Capítulo.**

- 1- El Clima Organizacional, tiene relevada importancia en los resultados y niveles de desempeño de una organización por su influencia en la eficacia y eficiencia de las mismas.
- 2- El clima depende de variables moderadoras e intervinientes, tanto de la personalidad, como también los de la situación laboral, de la organización de su estructura y de sus propiedades.
- 3- El clima organizacional se estudia a través de dimensiones encontrando como las de mayor frecuencia para su estudio; el liderazgo, la motivación, la comunicación y la participación
- 4- Para el estudio del clima se utilizan técnicas e instrumentos como son: las entrevistas, la observación directa y como fundamental las encuestas siendo el cuestionario del PNUD el de mayor presencia en los estudios realizados en empresas del territorio.

## **CAPITULO II. CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **2.1 Caracterización del objeto de estudio**

En sus inicios, las producciones de DEMOS, Entidad que entonces se denominaba Artes Gráficas de Matanzas, sólo incluían, artículos gráficos para un mercado fundamentalmente local y en lo artesanal, aprovechando materiales del entorno tales como recortaría de papel, cartón, para ayudar a mitigar las necesidades perentorias existentes en la población. Así, bajo diferentes jerarquías y con la categoría de unidad básica productiva, se realizaron producciones y servicios gráficos menores destinados a la población y a entidades de la economía interna, cumpliendo desde su constitución, un importante papel en apoyo al desarrollo de la economía socialista y en atención a las necesidades de la educación y de otros sectores imprescindibles en el ámbito local.

La Empresa Provincial de Producciones y Servicios Varios y Gráficos, DEMOS, entidad que clasifica por sus producciones, como industrial y artesanal y por su objeto social abarca las ramas de la química, de la gráfica y de otras producciones y servicios varios, contando también con facultades para la comercialización mayorista de sus producciones en ambas monedas (CUP y CUC).

La imagen pública se convierte hoy por hoy en una herramienta imprescindible para cualquier empresa que se respete, de la cual incluso puede llegar a depender su permanencia en el mercado, sobre todo si se toma en consideración que cada vez es mayor la similitud entre los productos y servicios de las diferentes Empresas, lo que exige incorporar un nuevo valor, una nueva ventaja competitiva diferencial, alcanzable a partir de la gestión de los elementos que componen las imágenes de la propia entidad, lo que permite un mayor atractivo para todos sus públicos.

### **BREVE RESUMEN CRONOLÓGICO DEL DESARROLLO DE LA EMPRESA.**

- 1966 Ingres a al patrimonio como una agrupación de pequeños Talleres de producciones Graficas y encuadernación.
- 1970 Pasa a ser una Empresa Provincial subordinada al Ministerio de la Industria Ligera.
- En 1978 al producirse la integración poligráfica todas las empresas gráficas de carácter provincial pasan a subordinación local, asesoradas por la Dirección de Industria Local perteneciente entonces al MINCIN
- 1993 A reestructurarse la Industria Local, se crea la Empresa de Industrias Locales Varias de Matanzas pasando a Unidad Básica Artes Gráfica Matanzas, bajo la subordinación de la precitada Industria Local., con subordinación al Gobierno Provincial y metodológicamente al MINIL
- 1995 Se autoriza la producción y comercialización en divisa como forma de autofinanciamiento. Y desarrollo.
- 2000 Se constituye en Organización Económica Integral (OEE) con personalidad jurídica propia y mantiene la subordinación a la Empresa Provincial de Industrias Locales Varias, asumiendo la dirección de Varios talleres en la Provincia.
- 2001 Se inaugura una fábrica con tecnología de punta (técnica de roto moldeo) para fabricación de tanques plásticos.
- 2002 Mediante la Resolución No 122/02 del Ministro de Economía y Planificación, se produce un cambio estructural donde se crea el Grupo Empresarial y las OEE pasan a categoría de Empresas provinciales y se le aprueba cuenta independiente en CUC. Lo que fortalece la presencia de nuestros productos y servicios en toda la isla al establecerse la dirección vertical.
- 2005 Se introduce la tecnología para la regeneración de tóner cartuchos y cintas de fotocopidora e impresoras.
- 2012 bajo la Resolución 284 fue aprobado el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial posicionando a nuestra empresa como la primera del Grupo Empresarial GARDIS y del Gobierno Provincial en Matanzas.

- 2013 Se realiza una inversión en la UEB de Cárdenas con la firma ITRALTRADES de la sustitución de los moldes de 500, 1000,1500 Lts de tanques plásticos.
- 2014 bajo la Resolución 440/2014 se modifica el objeto social de las empresas del Grupo Empresarial GARDIS y sus Empresas.
- 2014 se le entrega la Bandera Colectivo Vanguardia Nacional por el resultado alcanzado en trabajo Sindical y Administrativo.
- 2015 se adquiere una Impresora en 3D de nacionalidad italiana para la realización de nuevos productos de alta calidad.
- 2015 se nos aprueba la exportación de una nueva tecnología de toners y cartucho con la firma italiana GAMMA INFOMATICA.
- 2016 se le entrega por segundo año consecutivo la condición Colectivo Vanguardia Nacional por el resultado alcanzado en trabajo Sindical y Administrativo.
- 2017 La empresa desarrollo una nueva línea de producción de la rama química (Jabones en crema y líquidos, Suavizantes textiles, Betunes, y Detergente para lavadora y para cocina etc.), de la República Dominicana
- 2017 recibimos una importación de chancleta de hombre, mujer y niños de la República China para las Brigada con personas con discapacidad.
- 2017 recibimos una importación de tecnología LED de la República China
- 2017 se le entrega por tercer año consecutivo la condición Colectivo Vanguardia Nacional por el resultado alcanzado en trabajo Sindical y Administrativo.
- 2017 -15-Nov.se celebra en la Empresa el Consejo de la Administración Provincial con la Presencia de la Presidenta del Gobierno Tania de León Silveira y con el Vicepresidente del INDER Alberto Juantorena Danger.
- 2017-17- Nov. Recibimos la visita del primer secretario del Partido del Municipio Matanzas en el Consejo de Dirección del Empresa.

### **2.1.1 Objeto Social**

#### **Objeto Social Resolución 440 / MEP**

- 1- Producir y comercializar bienes de la poligrafía en general y la química

#### **Objeto social Secundario Resolución 6/2016**

1. Producir y comercializar confecciones textiles incluidas la confección de lencería
2. Brindar servicios de arrendamiento de locales y almacenes
3. Brindar servicios de parqueo.
4. Regenerar y comercializar cintas, toners y cartuchos de cómputos, así como brindar los servicios de reparación asociados a éstos.
5. Brindar servicios de encuadernación, fotocopiado de documentos, tarjetería e impresión y troquelado.
6. Brindar y comercializar viene de artesanía variada fundamentalmente en los talleres de discapacitado.

### **2.1.2 Misión y visión.**

#### **Misión**

Producir y Comercializar Bienes de la Poligrafía, productos Químicos y otras manufacturas de forma sostenible, con una calidad que cumpla las expectativas de los clientes, mediante un proceso de mejoras e innovaciones continuas.

#### **Visión**

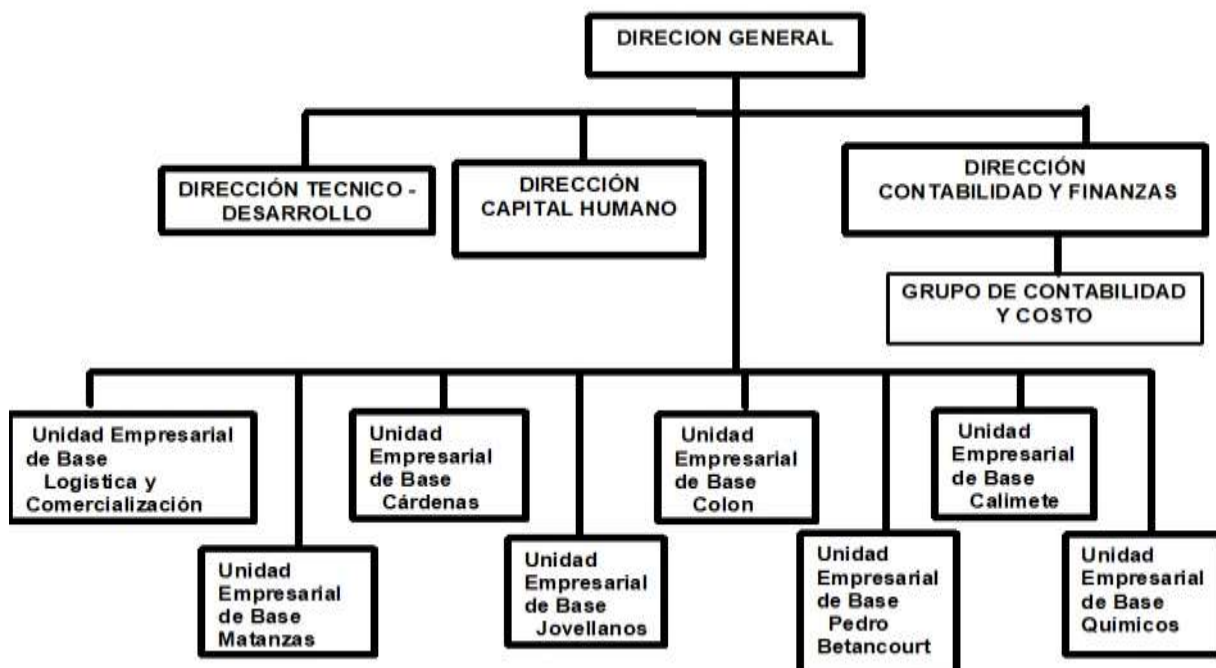
Somos una empresa que continua con las mejoras del Sistema de Gestión y Dirección Empresarial cubano, para el logro de la excelencia en la producción y comercialización de producciones varias, gráficas y químicos para la satisfacción de nuestros clientes internos y externos, con alta eficiencia y

eficacia en nuestra gestión económica, teniendo en cuenta la protección al medio ambiente.

## 2.2 Estructura organizativa

La estructura organizativa de la Empresa Provincial Producciones Varias Y Graficas DEMOS se observa en la **figura 2.1**.

**Figura 2.1** Estructura Organizativa



**Fuente:** elaboración propia

### 2.2.1 Recursos.

La fuerza laboral se encuentra conformada por 30 trabajadores, 14 mujeres, que representan un 47% y 16 hombres, que completan el 53% restante, como se puede apreciar existe una proporción en cuanto al género. **(Gráfico 2.1)**

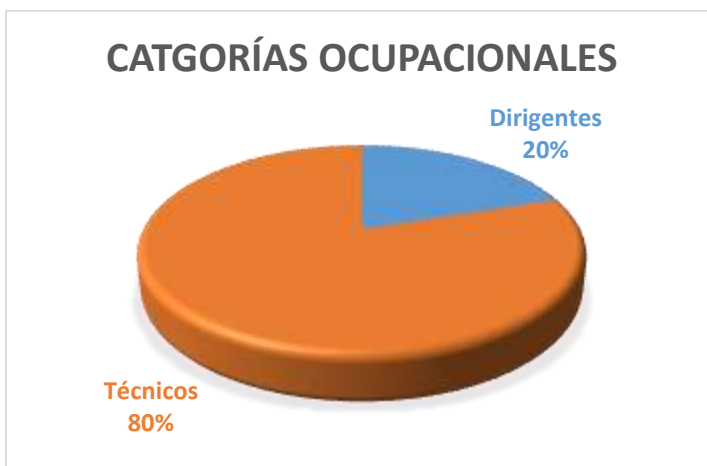
**Gráfico 2.1.** Composición por géneros de los trabajadores de la empresa



**Fuente:** Elaboración propia

Desglose de la plantilla actual laboral por categorías ocupacionales se obtiene que un 80 % está conformado por técnicos, especialistas, choferes, operarios y el 20% por dirigentes. **(Gráfico 2.2)**

**Gráfico 2.2** Categoría ocupacional.

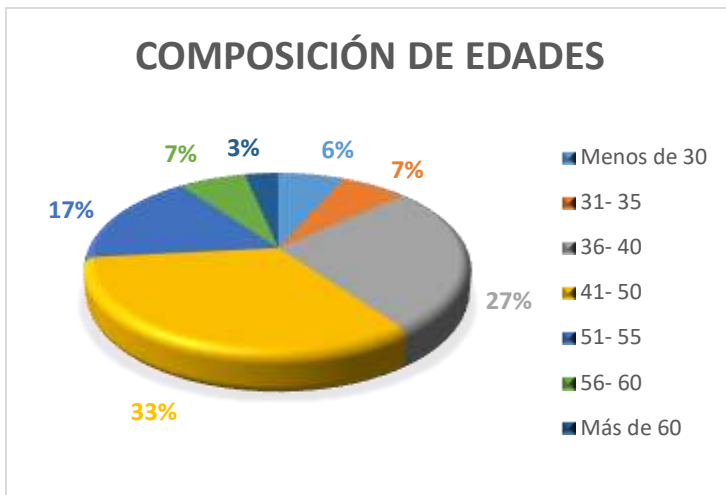


**Fuente:** Elaboración propia

En el **Gráfico 2.3** se observa que el organismo posee una fuerza laboral donde el rango de edad más representativo es de 41 a 50 años de edad con un 25%.

**Gráfico 2.3.** Composición de la fuerza laboral de la empresa por edades.

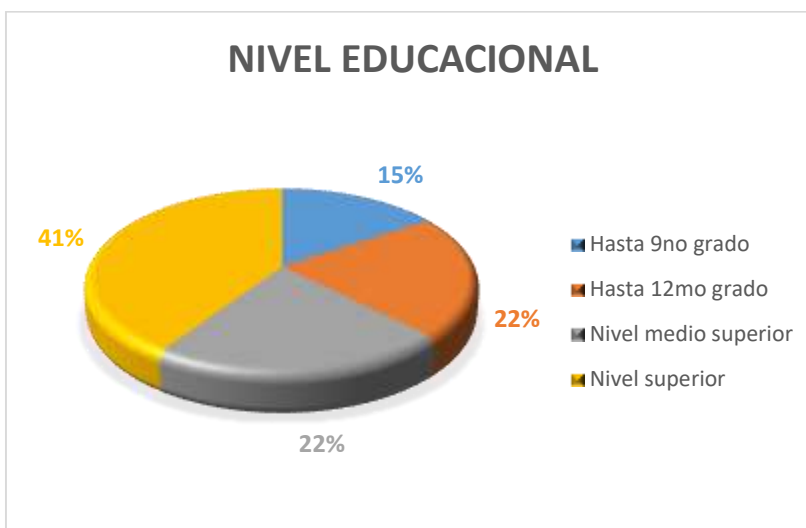




**Fuente:** Elaboración propia

En el gráfico a continuación se muestra el nivel educacional presente en la empresa obteniendo un por ciento representativo en el personal con nivel superior 41%. (**Gráfico 2.4**)

**Gráfico 2.4** Nivel educacional en la empresa



**Fuente:** Elaboración propia

## **2.3 Descripción metodológica empleada**

A lo largo del capítulo I 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 etapas a desarrollar para la realización del trabajo de campo; procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la Empresa Provincial de Producciones Varias y Gráficas DEMOS.

### **2.3.1 Procedimientos, métodos, técnicas y herramientas empleadas.**

- **Métodos empíricos**
  - Observación directa.
  - Revisión documental.
  - Revisión Bibliográfica.
- **Métodos teóricos**
  - Inducción – deducción.
  - Enfoque de sistema.
  - Analítico – sintético
  - filosófico general dialéctico – materialista
- **Instrumentos utilizados**
  - Entrevista
  - Encuestas de clima organizacional del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
  - Modelo Servqual modificado (Diferencias 6 y 7)
  - Método de selección de expertos.
  - Método Delphi Ponderado.
  - Tormenta o lluvia de Ideas
  - Diagrama de Causa- Efecto o Ishikawa.

## **2.4 Métodos de investigación**

### **2.4.1 Métodos empíricos**

- **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.
- **Revisión documental:** Este método se utilizó con el fin de conocer sobre el surgimiento de la institución objeto de estudio, así como la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la misma, para lograr su caracterización general. Así mismo se revisaron documentos de gran interés para el autor, con el fin de recopilar datos, los cuales contribuyeron al diagnóstico del estado actual del clima organizacional de la entidad.
- **Revisión bibliográfica:** Es un método de búsqueda que permite conocer la situación actual de la temática a nivel nacional e internacional. Este, se realizó con el objetivo de obtener una información más actualizada sobre el Clima Organizacional, sus conceptos fundamentales, sus principios, sus elementos, las técnicas y herramientas para su estudio; así como la percepción de éstos por parte de los miembros que conforman la entidad.

### **2.4.2 Métodos teóricos**

- **Método inductivo - deductivo:** La inducción es una forma de razonamiento, por medio de la cual se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. La deducción es una

forma de razonamiento, mediante la cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad.

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. Sánchez, (2009) [13]; Tápanes, (2009) [15]; Ngo, (2010) [16].

La inducción se aplicó, para a partir del conocimiento y la percepción particular de cada uno de los clientes involucrados en la investigación, generalizar todo lo referente acerca del clima en que se desenvuelven tanto directivos y especialistas como los clientes externos. La deducción se aplicó para transitar del conocimiento general ofrecido por el contexto teórico del tema a la concreción de su aplicación en el centro de referencia.

- **Método 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” Tápanes, (2009) [15]. Consiste en el estudio de los fenómenos u organizaciones como un todo, y simultáneamente, como un conjunto de partes independientes, descubriendo las asociaciones que se producen entre éstos y dan al conjunto nuevas cualidades.
- **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. Soto, (2003) [53].
- **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. Soto, (2003) [53].

## **2.5 Desglose del procedimiento empleado en la investigación.**

Para la realización del procedimiento para el estudio del diagnóstico del clima organizacional en la Empresa Provincial de Producciones Varias y Gráficas DEMOS se realizaron los siguientes pasos:

### **2.5.1-Etapa I: Conocimiento de la empresa**

En este primer paso fue imprescindible crear un estrecho vínculo con la empresa, el análisis de su estructura y características de las áreas que la componen, para eso fue necesario llevar a cabo un análisis documental ya q se consultaron documentos oficiales de la organización tales como: informes acerca del cumplimiento de los indicadores económicos y productivos, las plantillas de cargo aprobada, organigramas, etc., que contribuyen al diagnóstico inicial que se realizará. Se dieron a conocer los objetivos que se persiguen con el estudio, explicando la importancia que tienen los trabajadores y comprometiéndolos con la investigación.

### **2.5.2 Etapa II: Creación del equipo de trabajo.**

El progreso de la indagación se apoya de un equipo de trabajo conformado por trabajadores de la entidad que colabora durante el procedimiento y posteriormente contribuye a la aplicación de las acciones que se deriven.

Características a tener en cuenta para conformar el equipo<sup>3</sup>:

1. Tener disposición para trabajar en equipo.
2. Facilidad de comunicación con miembros del equipo y personas de la organización.

---

<sup>3</sup> Tomado de Bravo Macias C. et all 2018 "Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional" Revista Ingeniería Industrial enero 2018 Vol 39 No 1 ; ISSN 0558-5960

3. Facilidad de expresión de criterios y experiencias.
4. Disposición para asumir retos y cambios propios de la dinámica del trabajo.
5. Preparación general suficiente en el medio en que se desenvuelve.

Una vez conformado el equipo de trabajo el cual debe estar constituido entre 3 y 5 miembros con experiencia laboral se les brindará información y contenidos sobre el clima organizacional.

**2.5.3 Etapa III:** Determinación de las áreas para desarrollar el trabajo. Selección muestral.

**Universo:** Empresa Provincial de Producciones Varias y Gráficas DEMOS

**Unidad muestral:** Dirección Provincial.

**Muestra:** El 100 % del personal que labora en esta área (30 trabajadores).

En la **Tabla 2.1** es posible apreciar la cantidad de trabajadores a encuestar por estrato.

**Tabla 2.1:** Tabla de estratos

<b>Estrato</b>	<b>Trabajadores</b>	<b>Dirigentes</b>	<b>Subordinados</b>
Dirección	6	1	5
Subd. General	7	1	6
Subd. Económica	12	2	10
Subd. de Recursos Humanos	3	1	2
Subd. de Supervisión y Control	2	1	1

**Fuente:** Elaboración propia

**2.5.4 Etapa IV:** Análisis de las variables de evaluación y medición del clima organizacional.

El autor consideró para el análisis del diagnóstico del clima organizacional, en el diseño teórico de la investigación, las dimensiones a evaluar serán las

siguientes: liderazgo, motivación, comunicación y participación. Teniendo en cuenta los siguientes indicadores que aparecen en la **Tabla 2.2**

**Tabla 2.2.** Dimensionas a evaluar

<b>VARIABLES DE EVALUACIÓN</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
Clima Organizacional	Liderazgo	Dirección Estímulo a la excelencia Estímulo al trabajo en equipo Solución de conflictos
	Motivación	Realización personal Responsabilidad Reconocimiento de la aportación Adecuación de las condiciones de trabajo
	Comunicación	Intercambio de información
	Participación	Compromiso con la productividad Compatibilización de intereses Intercambio de información Involucración en el cambio

**Fuente:** Elaboración propia

### 2.5.5- Etapa V: Determinación de los instrumentos de medición a aplicar.

Los instrumentos seleccionados por el autor son:

1. Entrevista
2. Encuesta de clima organizacional del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
3. Modelo Servqual Modificado. Encuestas correspondientes a las diferencias (ogaps) 6 y 7.
4. Método Delphi ponderado
5. Tormenta de lluvia de ideas
6. Diagrama de Causa- Efecto o Ishikawa

### **2.5.5.1 La Entrevista**

Es la técnica más eficaz para lograr obtener información, esta presenta dos direcciones, una en que se informa, se explica, se interroga al usuario y otra en la que se recibe la información correspondiente. Además, el establecimiento de un proceso de comunicación generalmente de forma oral, entre dos o más personas, en la cual una o más resultan entrevistadoras (Guías en el proceso de comunicación) y los demás entrevistados (Guiados en el proceso de comunicación). Comúnmente las entrevistas se realizan de modo individual o grupal.

Existen diferentes tipos de entrevistas:

- Abierta: En la que se propone un tema y se deja hablar libremente al entrevistado, para que exprese sus consideraciones al respecto.
- Cerrada: Se clasifican como tal aquellas entrevistas donde las preguntas se enuncian, de tal manera que, el interlocutor, sólo tiene que responder sí o no.
- Semiabierta: Se definen como semiabiertas, aquellas en las que se hacen al entrevistado un número determinado de preguntas cortas. Este tipo de entrevista es la que se utiliza en dicha investigación.

### **2.5.5.2 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 **Anexo 2**. 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.

### **2.5.5.3 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 3**

Gap 7: Mide la orientación de los directivos hacia las necesidades del cliente interno.

Se recomienda ver el **Anexo 4**

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 2.3**.

**Tabla 2.3:** 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).

#### 2.5.5.4 Delphi Ponderado.

La esencia del método es ponderar las causas fundamentales emitidas por los expertos según el orden de importancia de las mismas en el efecto; indicando el orden de prioridad respecto a las soluciones y su nivel de influencia en el cambio pretendido. Es más objetivo buscar el consenso en el orden de manera individual, mediante hojas donde se den numeradas las causas y después se solicite a cada experto su orden de importancia desde 1 hasta n, siendo 1 la causa más importante, 2 la que sigue en importancia, hasta la n menos importante.

Una vez emitidas las valoraciones, se condensa en una tabla o matriz de juicios (tabla de los expertos), donde  $R_j$  significa la sumatoria de los valores otorgados por cada uno de los expertos (E). Deduciendo de la  $R_j$  menor la causa más importante y de la  $R_j$  mayor la causa menos importante. Después se calcula la concordancia (C) según la formulación correspondiente y si se alcanza  $C^3$  60% para cada  $R_j$  se acepta un buen nivel de consenso. Si en una segunda ronda (otra valoración en una segunda hoja, previo conocimiento de los resultados de la primera matriz) no se alcanza ese nivel de C, se descarta esa causa respecto al consenso del ordenamiento, lo cual no la veta como causa.

Expresión para el cálculo de C:

$$C = (1 - V_n/V_t) * 100$$

Donde:

C: concordancia expresada en porcentaje.

V<sub>n</sub>: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

V<sub>t</sub>: cantidad total de expertos participantes.

#### **2.5.5.5 Tormenta o 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) [16]

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.

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.

#### **2.5.5.6 Diagrama Causa - Efecto o Ishikawa.**

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.

### **2.5.6 Etapa VI: Procesamiento de la información**

Se procesa la información que brindan las diferentes técnicas mediante las tablas dinámicas

### **2.5.5 Etapa VII: Análisis de los resultados**

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.

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

## **2.6 Conclusiones parciales del Capítulo.**

1. La Empresa Provincial de Producciones Varias y Gráficas DEMOS surge en el 1966 ha pasado por diferentes etapas. En la actualidad es una empresa con una amplia diversidad de establecimientos de pequeño tamaño con los cuales se insertan en diversos mercados de la industria ligera.
2. El procedimiento propuesto tiene 7 Etapas, utiliza herramientas y técnicas propias de la ingeniería industrial con la utilización de expertos.
3. De los métodos empíricos el más usado es la revisión documental y en los métodos teóricos el método inductivo-reductivo.

## **CONCLUSIONES**

1. El clima organizacional influye en los niveles de desempeño de la organización, razón por la cual las empresas dedican recursos para su estudio, los cuales se hacen a través de dimensiones o conjunto de variables y se utilizan encuestas siendo la encuesta del PNUD una de las más usadas en los materiales revisados.
2. El procedimiento propuesto tiene 7 Etapas, utiliza herramientas y técnicas propias de la ingeniería industrial con la utilización de expertos y se apoya en métodos empíricos como la revisión documental y métodos teóricos como el método inductivo-reductivo.
3. La Empresa Provincial de Producciones Varias y Gráficas DEMOS cumple un importante rol dentro del territorio matancero porque abastece una serie de artículos con una alta demanda en la población, por lo que el estudio del clima resulta de gran importancia.

## **RECOMENDACIONES**

1. Que se aplique el procedimiento propuesto para contribuir a la mejora de los niveles de desempeño de la organización.
2. Se extienda el estudio a otras empresas del sector de la industria ligera.
3. Que se realicen de forma sistemática estudios de este tipo en la empresa objeto de estudio.

## BIBLIOGRAFIA

1. Renato, Cardona Echeverri Diego Raúl y Zambrano Cruz, «Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional Estudios Gerenciales 30 (2014) 184–189 Publicado por Elsevier España» 2014,
2. Goncalves, « Fundamentos del clima organizacional. Ed. Sociedad Latinoamericana para la Calidad.» 1997-2000,
3. PNUD, « Proyecto subregional de desarrollo de la capacidad gerencial de los servicios de salud en américa latina y el caribe. » 2001,
4. Robbins, Stephen. y Jundge Timothy A. , «Comportamiento Organizacional. Decimoquinta Edición Pearson. México.. 712 p» 2013, 978-607-32-1980-8.
5. Susana, González Alva, «Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres. » 2014, 2220-9336.
6. Brunet, «El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. » 1992,
7. F, Toro, « Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional.» *Revista interamericana de psicología organizacional*, 1998,
8. D., Denison, « What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native"s point of view on a decade of paradigm wars» *Academy of Management Review* 1996,
9. Halpin AyC, D.: , «The organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. . *Personnel Psychology* » (1963) 22(1), 171-183.,
10. Litwin GyS, H, «Organizational climate» New York, USA 1978,
11. Bocanegra-Flores FKyS-R, Adriana . , «Factores que impactan al clima organizacional en la dirección general de informática de la uanln.: UANL (Ed)» 2016,
12. RB, Tápanes, «Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional de la dependencia interna del poder popular provincial de matanzas. In: UMCC, Cuba » 2009,
13. J, Sánchez, « Estado actual del clima organizacional en la dirección provincial de economía y planificación de matanzas. In: Dpto. Técnicas de Dirección. UMCC, Cuba, Matanzas » 2009, 7, 8, 14, 37,
14. Goncalves, A. P., «Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana.» 2000,
15. Tápanes, R. B. , «Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional de la Dependencia Interna del Poder Popular Provincial de Matanzas. (Tesis de maestría), UMCC, Cuba.» 2009,
16. Ngo, T. , «Diagnóstico del clima organizacional y su incidencia en la calidad del servicio en la Unidad Básica de Producción SERVICOM de Matanzas. (Tesis de diploma. ), UMCC, Cuba.

» 2010,

17. AM., Segredo Pérez, «Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Rev Cubana Salud Pública [revista en Internet]. [ cited 2 Jun 2015 ] ; 39 (2): [ a p r o x . 1 0 p ] .

» 2013,

18. Zenteno-Hidalgo, Ángela Carola and Silva, Cristian Andrés Durán, «Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso» *revista Innovar*, ENERO-MARZO DE 2016 2016, 26, 59,
19. García, M. e Ibarra, L., « Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato.» 2012,
20. 0558-5960, Bravo Macias C. et all 2018 “Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional” *Revista Ingeniería Industrial* enero 2018 Vol 39 No 1 ; ISSN,
21. R, Martínez Aneiro, «Diagnóstico del clima organizacional del banco de crédito y comercio del municipio de Martí. In: Facultad Industrial - Economía. UMCC, Matanzas, Cuba.» 2009,
22. (Ed)., Marín JM: Curso de teoría y técnicas de desarrollo organizacional. Unidad vi. Metodología e instrumentos para el análisis del clima organizacional. In: PNUD, 2002,
23. Hernández Junco, V. 2009., « Evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos" Cuba» 2009,
24. Javier, Murillo Torrecilla, «Una dirección escolar para el cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido” *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* 2006 Vol. 4, No. 4e » 2006,
25. Gastón, A. J., « Diagnóstico del clima organizacional y su incidencia en la fluctuación laboral. (Tesis de maestría. ), UMCC, Cuba.» 2010,
26. Robbins S, Coulter H, Black, Porter, Ahmed, Shepherd, Huerta, Rodríguez, Fillion, Cisneros, Mejía-Morelos (3ª ed.). México: Pearson., « Administración, un empresario competitivo » 2013,
27. Pedraja, L., Rodríguez E. y Villarroel, C «Los estilos de liderazgo y la gestión de recursos humanos: una reflexión acerca del impacto sobre el desempeño de los estudiantes en la educación media. » *Revista chilena de Ingeniería.*, 2012, 20, 3, 0718-3305.
28. Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M.. « “Administración. Una perspectiva global y empresarial” Decimocuarta edición. México. McGraw-Hill/Interamericana editores S.A. de C.V. ISBN » 2012, 978-607-15-0759-4.
29. Castro Solano, Alejandro, «Teorías implícitas del liderazgo, contexto y capacidad de conducción» *Revista anales de psicología* 2006, 2006 22, 1, 89-97, 1695-2294
30. Steckerl Guerrero, Vanessa, «Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado” *Pensamiento & Gestión* ISSN: 1657-6276 núm. 20, julio 2006 <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602006>» 2006,



31. Lissette, Suarez Rodríguez, «“Propuesta de una herramienta para evaluar el liderazgo de los directores generales en empresas cubanas” tesis para optar por el título de Master en Administración de empresas Universidad de Matanzas Cuba» 2009,
32. 2013, Pérez Vilar Pablo Sebastián y Azzollini Susana, «“Liderazgo, equipos y grupos de trabajo – su relación con la satisfacción laboral” Revista de Psicología Vol. 31 No1 Lima 2013 ISSN 0254-9247 Perú» 2013,
33. Ardouin, J.-B., Claudio- Gayó, Rosa y Jarpa, Mauricio (2000). “Motivación y satisfacción laboral”. Disponible,
34. Zuloaga, Kurt Goldman. Liderazgo, motivación, 2007,
35. Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración. (10ª Ed.). México: Editorial Pearson Educación.,
36. Cuesta, A. , «Tecnología de gestión de recursos humanos. (F. Varela Ed. 3ra Edición corregida y ampliada ed.). La Habana, Cuba.» 2009,
37. Chiavenato, I. , «Comportamiento Organizacional» 2014,
38. Dávila Sarmiento, Ana María and Velasco Duarte, Ana María «La satisfacción del cliente interno a través del Endomarketing» 2013,
39. A., Cecchin José[et al.], «Relación del clima motivacional percibido con la orientación de meta, la motivación intrínseca y las opiniones y conductas de Fair Play» *Revista Mexicana de Psicología*, 2005,
40. ., González Alva Susana, *Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres*, 2014, 5, No 1, Enero-Junio, 2220-9336.
41. Navarro JC, Lucía; Curioso, Fernando; Arrieta, Carlos «Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. . Papeles del Psicólogo (2014) 35(31-39).»
42. Quesada, L. A. , «El poder de la motivación.» 2004,
43. Stoner, James 2007 Administración (Sexta Edición), Editorial Pretina Hispanoamericana, , ISBN 968-880-685-4,
44. Trelles Rodríguez, I. 2010. Comunicación en la empresa cubana: condición indispensable para un mejor desempeño. La Habana, Compacto de GEPE para Especialidad en Dirección y Gestión Empresarial del CETDIR y GEPE,
45. Gálvez Albarracín, Edgar; Riasco Erazo Sandra, Contreras Palacios Fred Influencia de las tecnologías de la información y comunicación en el rendimiento de la micro y medianas empresas colombianas *Revista Estudios gerenciales* Vol 133, No 133 Cali Colombia ISSN: 0123-5923 disponible en: <http://www.Redalyc.org/articulo/oa?id=21232399004>, 2014,
46. Robbins, S. (1994). Comportamiento Organizacional (E. P. Hall Ed. 6TA Edición ed.). México.,
47. L, B. (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. . México, D. F.,
48. Gibson JL, Ivancevich, J. M. y Donnelly, Jr.: Las organizaciones: Comportamiento, estructuras y procesos. . Santiago de Chile (2001).
49. AM, Segredo, « La gestión universitaria y el clima organizacional.» 2011,

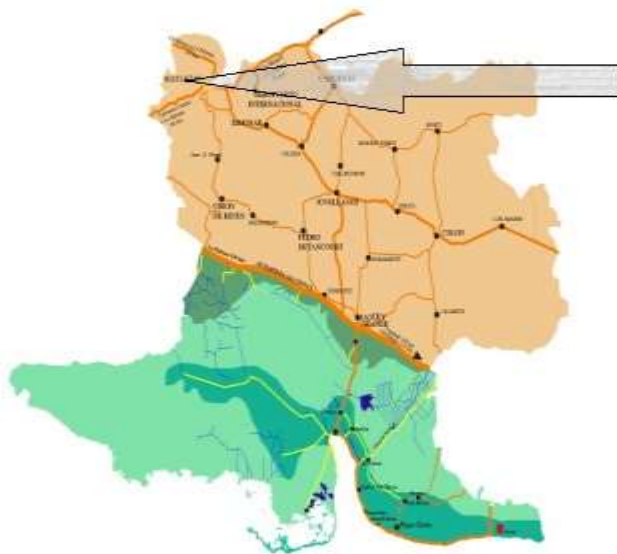
50. J, Rodríguez Pérez, «Procedimiento para diagnosticar el clima organizacional de los rentadores de cubacar varadero. In: Dirección. Maestría. Universidad de Matanzas, Matanzas Cuba» 2015,
51. Cruz, Diego Raúl Cardona Echeverri\* y Renato Zambrano, «Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional Revista Estudios Gerenciales » No 30, 2014,
52. ESCALONA BENT, JOHN PAUL, Bogotá, D.C, UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA – SEDE BOGOTÁ, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS, «ESTRATEGIAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS, UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA BOGOTÁ» 2018,
53. Soto, E... Universidad Pedagógica “Juan Marinello”, Matanzas., « Sobre el diseño y otras consideraciones en la metodología de la investigación educativa» 2003,

## **ANEXOS**

### **Anexo 1: Ubicación de la empresa**

#### **EMPRESA PROVINCIAL**

La Empresa está ubicada en la Calle Maceo 130 entre Manzaneda y Dos de Mayo. Municipio Matanzas. Provincia Matanzas, somos subordinados del



Poder Popular y atendidos Metodológicamente por el Grupo GARDIS.

## **Anexo 2:** 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 quién 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 cómo 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 concentrada en unos pocos grupos.
80. Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución.

**Anexo 1. Continuación**

**HOJA DE RESPUESTAS**

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

**TENGA EN CUENTA QUE LA SECUENCIA DE LA NUMERACIÓN ES HORIZONTAL.**

1	V		F		2	V		F		3	V		F		4	V		F	
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	



**Anexo 1. Continuación**

**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.

V		F		2	V		F		3	V		F		4	V		F	
V		F		6	V		F		7	V		F		8	V		F	
V		F		10	V		F		11	V		F		12	V		F	
V		F		14	V		F		15	V		F		16	V		F	
V		F		18	V		F		19	V		F		20	V		F	
V		F		22	V		F		23	V		F		24	V		F	
V		F		26	V		F		27	V		F		28	V		F	
V		F		30	V		F		31	V		F		32	V		F	
V		F		34	V		F		35	V		F		36	V		F	
V		F		38	V		F		39	V		F		40	V		F	
V		F		42	V		F		43	V		F		44	V		F	
V		F		46	V		F		47	V		F		48	V		F	
V		F		50	V		F		51	V		F		52	V		F	
V		F		54	V		F		55	V		F		56	V		F	
V		F		58	V		F		59	V		F		60	V		F	
V		F		62	V		F		63	V		F		64	V		F	
V		F		66	V		F		67	V		F		68	V		F	
V		F		70	V		F		71	V		F		72	V		F	
V		F		74	V		F		75	V		F		76	V		F	
V		F		78	V		F		79	V		F		80	V		F	

**Anexo 3:** 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 corresponder con su percepción.

INDICADORES	Mucho menos de lo esperado	Mucho menos de lo esperado	Igual a lo esperado	Mas de lo esperado	Mucho mas de lo esperado
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?					
<b>CONDICIONES LABORALES</b>					
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?					
<b>SALARIO</b>					
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?					
<b>TRATO Y RELACIONES PERSONALES</b>					
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?					
<b>PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES</b>					

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?					

**Anexo 4:** Encuesta correspondiente a la diferencia 7 del modelo Servqual modificado

Estimado directivo nos interesaría conocer su criterio sobre la satisfacción de sus subordinados con respecto a los aspectos que se relacionan.

Coloque una X en la casilla que usted considere que se corresponde con la realidad de su brigada de subordinados.

INDICADORES	Mucho menos de lo esperado	Mucho menos de lo esperado	Igual a lo esperado	Mas de lo esperado	Mucho mas de lo esperado
<b>SU TRABAJO</b>					
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?					
<b>CONDICIONES LABORALES</b>					
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?					
<b>SALARIO</b>					
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?					
<b>TRATO Y RELACIONES PERSONALES</b>					
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?					
<b>PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES</b>					
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?					
<b>COMUNICACIÓN</b>					
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?					
<b>LIDERAZGO</b>					
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?					