



Universidad de Matanzas
Facultad de Ingeniería Industrial
Departamento de Ingeniería Industrial

**Evaluación del clima organizacional desde la concepción de la calidad
directiva en la Brigada Constructora de Obras de Ingeniería No. 28
Varadero**

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniera Industrial.

Autora: Llilena Suárez Licea

Tutora: Ing. Yelianys Monzón Alfaro

Cotutora: M. Sc. Azucena González Verde

Matanzas, 2022



Declaración de autoridad

Yo, Lilena Suárez Licea, declaro ser la única autora de este trabajo de diploma realizado como ejercicio de la culminación de los estudios de la especialidad en Ingeniería Industrial, y autorizo a la Universidad de Matanzas, Sede “Camilo Cienfuegos” y a la Brigada Constructora de Obras de Ingeniería No. 28 perteneciente a la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero a hacer uso del mismo con la finalidad que estimen pertinente.

Y para que así conste, firmo el presente a los _____ días del mes de diciembre del 2022.

Lilena Suárez Licea
Autor





NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del tribunal

Miembro del tribunal

Miembro del tribunal



Dedicatoria:

Son muchas las personas que estuvieron a mi lado durante estos cinco años de carrera, a ellas les quiero dedicar el resultado de mi esfuerzo y especialmente:

A mis padres a quienes les debo lo que soy.

A mi hermana por ser un apoyo y mi mayor ejemplo.

A mis primas y tías por siempre estar para mí cuando más lo necesito.

A mi tía y mi novio, que, aunque ya no están me han dado las fuerzas para seguir.

A mi enorme pero incondicional familia.

A mis amigos que están siempre en mi corazón.

A mi tutora y cotutora por su paciencia y dedicación, y por siempre estar en la mejor disposición de ayudar.

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

Gracias.



Agradecimientos

Agradecer es bien poco para lo que merecen las personas que me han acompañado a lo largo de mi trayecto. Agradezco con todos mis sentimientos y la mayor sinceridad que pueda escribir:

A mis padres, Damarys, Luis Alberto, Xiomara y Héctor por su apoyo incondicional, por sus palabras de aliento, por su sacrificio para que nunca me faltara nada, y, sobre todo, por el amor que siempre me han dado.

A mi hermana, Lillian que es una de las personas más importantes en mi vida, aunque casi nunca se lo diga, gracias por complacerme, por exigirme y por siempre estar para mí en todo momento.

A mis primas Dayana, Taylí y Yadiana por ser más que hermanas y por todo el apoyo que me brindan.

A mis ángeles, mi tía y mi novio que sé que desde el cielo me cuidan y guían, y espero que algún día se sientan orgullosos de mí.

A mi familia por su preocupación constante y su ayuda.

A mi amiga, Dayri, por brindarme su amistad que es una de las mejores cosas que me llevo de la universidad, por ser mi maestra y mi compañera de fiestas, y porque este título en gran parte se lo debo a ella.

A mi tutora, Yelianys por su paciencia y dedicación, por siempre sacar un tiempo para ayudarme

A la profe Azucena, por brindarme su apoyo y por inculcarme sus conocimientos.

A Edián, porque a pesar de no ser mi tutor me guió y explicó cómo proceder.

A todos, muchas gracias.



Resumen

La presente investigación se desarrolla en la Brigada Constructora de Obras de Ingeniería No. 28 de Varadero dedicada a proporcionar servicios de construcción, montaje y conservación de obras de ingeniería, redes y paisajismo en instalaciones destinadas al turismo. El objetivo general es evaluar el clima organizacional desde la concepción de calidad directiva. Se seleccionó un procedimiento en aproximación al propuesto por Cabrera García (2021), que permite el diagnóstico de ambas variables en la empresa, para evaluar la influencia de la calidad directiva en el comportamiento del clima organizacional. Dentro de los métodos y herramientas utilizadas para la recopilación, procesamiento y análisis de la información se encuentran: revisión bibliográfica, consulta documental, observación, tormenta de ideas, cuestionarios, encuestas, Método Kendall; softwares como: Microsoft Visio, Microsoft Excel, y el gestor bibliográfico EndNote. Se obtuvo como resultado que las variables que más impactan de manera negativa en el ambiente laboral de la entidad son: percepción de la dirección, identificación con la organización y la política de recursos humanos. En correspondencia a las deficiencias detectadas, se propone un plan de acciones (15) encaminado a la mejora del clima organizacional con enfoque en la calidad directiva, y con ello el desarrollo de una adecuada gestión empresarial.

Palabras claves: calidad directiva, clima organizacional, satisfacción laboral, gestión empresarial, plan de acciones.



Abstract

The present investigation is carried out in the Construction Brigade of Engineering Works No. 28 of Varadero dedicated to providing construction, assembly and conservation services of engineering works, networks and landscaping in facilities for tourism. The general objective is to evaluate the organizational climate from the conception of management quality. A procedure approximating the one proposed by Cabrera García (2021) was selected, which allows the diagnosis of both variables in the company, to evaluate the influence of managerial quality on the behavior of the organizational climate. Among the methods and tools used for the collection, processing and analysis of information are: bibliographic review, documentary consultation, observation, brainstorming, questionnaires, surveys, Kendall Method; software such as: Microsoft Visio, Microsoft Excel, and the EndNote bibliographic manager. It was obtained as a result that the variables that most negatively impact the work environment of the entity are: perception of the management, identification with the organization and the human resources policy. In correspondence with the deficiencies detected, an action plan (15) is proposed aimed at improving the organizational climate with a focus on management quality, and with it the development of adequate business management.

Keywords: management quality, organizational climate, job satisfaction, business management, action plan.



Indice

Introducción	1
Capítulo I. Marco teórico referencial	6
1.1 Antecedentes y generalidades del clima organizacional	6
1.1.1. Concepto de clima organizacional	8
1.1.2. Elementos que conforman el clima organizacional. Características	9
1.1.3 Clima organizacional en empresas de la construcción	15
1.1.4. Importancia del clima organizacional	17
1.2. Calidad directiva	18
1.2.1. Importancia de la calidad directiva	22
1.3. Relación entre calidad directiva y clima organizacional	23
Capítulo II. Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación	26
2.1. Caracterización de la Brigada Constructora de Obras de Ingeniería No. 28 de Varadero	26
2.2. Procedimiento para evaluar el clima organizacional según la influencia de la calidad directiva en la BCOI No. 28	28
Capítulo III. Aplicación del procedimiento propuesto para la evaluación del clima organizacional desde la concepción de calidad directiva	42
3.1. Aplicación del procedimiento propuesto	42
Conclusiones	61
Recomendaciones	62
Referencias bibliográficas	
Anexos	



Introducción

El componente humano es el centro de toda empresa o entidad, lo que se deduce de la interrelación que existe entre el hombre y la organización. Gestionar al componente humano es: capacitarlo, brindarle conocimiento e información, y formarlo, para que: se integre como un todo en lo social, lo económico y lo personal, de manera tal que participe, se implique, se comprometa y se motive por la actividad, lo que permite alcanzar los objetivos que se propone la organización (Costanza et al., 2016).

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, conforman lo que se denomina clima organizacional (CO en lo adelante) (Calcina Calcina, 2014).

El clima sólo puede ser percibido, no se ve ni se toca, pero cuenta con una existencia real que afecta todo lo que ocurre dentro de la organización y a su vez se ve afectado por casi todo lo que sucede en ésta.

En las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo y de todos los enfoques sobre el concepto de CO, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental, las percepciones que los trabajadores y directivos tienen de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (González Santos, 2020), y que incide directamente en el desempeño de dicha entidad (Mejias Tallet, 2020).

El diagnóstico del CO, es un procedimiento diseñado para medir y evaluar el medio ambiente organizacional mediante diversos instrumentos, de origen psicológico y sociológico, diseñados científicamente y aplicados en forma metodológica y sistematizada, lo que asegura la validez y confiabilidad de sus resultados (Pérez Quintero, 2020).

Gran importancia se le atribuye al estudio del clima organizacional, debido a que permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano, es un tema de relevancia para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización (Shanker et al., 2017).

Un buen o un mal CO, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias



positivas se pueden nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. (Iglesias Armenteros & Torres Esperón, 2018).

Existe una serie de aspectos que influyen en el clima laboral de los empleados y que se asocian normalmente como incidentes en el clima laboral entre los que se encuentran la motivación, las relaciones interpersonales, la comunicación, el proceso de toma de decisiones, los grupos dentro de la organización y la calidad directiva (o liderazgo) (Segredo Pérez et al., 2016).

La calidad directiva es, sin duda, el aspecto que más incide en el clima por lo que se considera como una dimensión fundamental para medir clima organizacional (Rodríguez Salvá et al., 2010).

Los líderes juegan un papel clave debido a que no sólo son responsables de marcar el rumbo, sino también de la rentabilidad y de asegurar las condiciones para un buen clima en la empresa. Por tanto, es necesario que los directivos desarrollen y apliquen un estilo de dirección asociado a las características que generan los continuos cambios sociales y tengan la capacidad de actuar como líderes y no como director o mando, lo que garantiza la calidad directiva (Samá Muñoz, 2020).

La calidad directiva tiene gran importancia en la consecución de un clima organizacional positivo, el líder debe fomentar una cultura de logro, perseguir un ideal (valores, cultura), transmitir serenidad y confianza (clima organizativo), ser perseverante, servir de caldo de cultivo (competencias), valorar a las personas, generar relaciones, transmitir credibilidad e influir por autoridad moral y ser anticipado en el sentido de aprovechar oportunidades (González Verde et al., 2022).

El buen líder con su accionar desarrolla equipos de trabajo y para ello utiliza la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en pos de los objetivos grupales.

En varios países del mundo los directivos han decidido invertir capital en hacer estudios de clima organizacional, para saber en cuál de sus variables es preciso asumir acciones correctivas y modificadoras, que propicien que el mismo no se altere en medida tal que conspire contra los óptimos resultados de la gestión y para evitar así el deterioro de la motivación y satisfacción laboral del colectivo (Páez Quevedo, 2008).

Las entidades cubanas se encuentran inmersas en un proceso de perfeccionamiento empresarial, donde uno de los principios básicos es lograr la competitividad, para lo cual se hace necesario generalizar la práctica de estudiar el clima organizacional, como una vía para la mejora continua y el perfeccionamiento de la gestión (Consuelo Bravo et al., 2018).

Respecto al tema, Díaz Canel Bermúdez (2021) concuerda en que el país, tiene ante sí la urgente necesidad de capital, mercado, tecnología y, sobre todo, de alcanzar un nivel de excelencia superior



que le permita, en algunos casos, insertarse en nuevos y más exigentes mercados, para lo cual, se debe tener en cuenta que el mejoramiento del desempeño empresarial es un problema complejo, por tanto, el diagnóstico del CO debe abordarse de forma integral, es decir, desde perspectivas que consideren todos los factores que intervienen en el mismo (Díaz-Canel Bermúdez, 2021).

En este sentido, para tratar el tema en Cuba se ratifican las normas: NC ISO 9000:2015 y NC ISO 9001:2015 para la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad, y la NC ISO 10018:2016 sobre competencias y participación activa de los trabajadores, en las cuales se resalta el papel y el compromiso de los líderes para lograr la organización y el cumplimiento de las pautas de calidad en las instituciones. Dicha labor de los líderes prevalece también en la implementación de la norma NC ISO 45001:2018, Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, quienes deben proporcionar las condiciones favorables para velar por la seguridad y salud de los trabajadores, en lo cual tiene una gran relevancia la forma de dirigir y el clima organizacional según el punto de vista del personal.

Esta investigación se sustenta además en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026 aprobado en el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba en junio de 2021, donde se resaltan los siguientes lineamientos: **5:** Exigir la actuación ética de los jefes, los trabajadores y las entidades, avanzar en la aplicación de métodos participativos, eficaces e innovadores de dirección; **8:** Las empresas contarán con un marco regulatorio general, que reconozca su autonomía y establezca sus facultades y responsabilidades; **9:** Avanzar en la concesión de facultades al sistema empresarial de propiedad de todo el pueblo, para otorgar gradualmente a las direcciones de las entidades mayor autonomía en su administración y gestión; **11:** Consolidar la implantación del principio de que los ingresos de los trabajadores, incluidos los jefes, estén en correspondencia con la riqueza creada, los resultados alcanzados y el trabajo aportado; **18:** Consolidar el marco regulatorio e institucional en función de incentivar la eficiencia, la competitividad y el fortalecimiento del papel de los precios; **20:** Incrementar gradualmente el poder adquisitivo de los ingresos provenientes del trabajo; **35:** Dar continuidad al proceso de implantación de la Tarea Ordenamiento como parte de la Estrategia Económica y Social, mantener el principio de justicia social de la Revolución; **80:** Perfeccionar y desarrollar el sistema ambiental a partir de una gestión preventiva, de información y capacitación, que garantice el uso racional de los recursos naturales, la conservación de los ecosistemas, la mejora de la calidad ambiental, y la disminución de la vulnerabilidad del país ante los efectos del cambio climático; **159:** Garantizar la sostenibilidad de la Política de Reparación, Renovación y el Mantenimiento de la Infraestructura Turística y de apoyo; **196:** Conducir la Política de Cuadros con efectiva organización y calidad de sus procesos, especialmente la selección y formación de cuadros, reservas y canteras, así como el desarrollo de



jóvenes con perspectivas para ocupar cargos de dirección, de mujeres, negros y mulatos, para garantizar la renovación paulatina, la adecuada composición de los directivos y que estos se distingan por su firmeza ideológica, compromiso, cualidades personales, principios éticos y revolucionarios, preparación técnico–profesional y positivos resultados en su desempeño.

La presente investigación se realiza en la Brigada Constructora de Obras de Ingeniería No. 28 de Varadero (BCOI No. 28), la cual es una Unidad empresarial de base (UEB) perteneciente a la Empresa de Producción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero (ECMOT-Var) dedicada a proporcionar servicios de construcción, montaje y conservación de obras de ingeniería, redes y paisajismo en instalaciones destinadas al turismo.

En la UEB en el mes de diciembre de 2021 tuvo lugar un proceso de cambio de dirección, lo que supone un acontecimiento de extrema relevancia en el devenir de la entidad; pues un nuevo directivo puede modificar, entre otras cosas, las prácticas organizativas y las estrategias de la institución, lo que incide directamente en el nivel de satisfacción laboral y, por ende, en el rendimiento de la empresa. Además, en enero de 2022, culminó un proceso que estaba en implementación desde finales del año anterior, en el cual sus trabajadores fueron expuestos a un exhaustivo análisis de sus funciones y competencias laborales debido a la reducción de personal a la que fue sometida la entidad. Posterior a estos hechos, en la BCOI No. 28 no se ha realizado un diagnóstico de clima organizacional y, además, no se cuenta con un procedimiento que permita la evaluación del clima organizacional a partir de la calidad directiva.

Dicha situación ha permitido que la dirección de esta entidad se interese en la realización de un estudio dirigido a la búsqueda de espacios de mejora para el perfeccionamiento de su gestión empresarial, por lo que se plantea como **problema científico**: ¿Cómo evaluar el clima organizacional desde la concepción de la calidad directiva en la BCOI No. 28?

Se elaboran, con el fin de dar un orden lógico a la investigación, las preguntas científicas siguientes:

1. ¿Cuáles son los preceptos teórico-metodológicos sobre el clima organizacional y su relación con la calidad directiva?
2. ¿Qué procedimiento utilizar para la evaluación del clima organizacional desde la concepción de calidad directiva en la BCOI No. 28?
3. ¿Es posible evaluar el clima organizacional desde la concepción de calidad directiva en la BCOI No. 28?



Lo que lleva a plantear como **objetivo general**:

Evaluar el clima organizacional desde la concepción de calidad directiva en la Brigada Constructora de Obras de Ingeniería No. 28 de Varadero.

Tareas de la investigación:

1. Determinación del marco teórico-referencial del clima organizacional y su relación con la calidad directiva.
2. Propuesta de un procedimiento para la evaluación del estado actual del clima organizacional y la incidencia que sobre él tiene la calidad directiva en la BCOI No. 28.
3. Aplicación del procedimiento propuesto para la evaluación del estado actual del clima organizacional y la incidencia que sobre él tiene la calidad directiva en la BCOI No. 28.

En el transcurso de esta investigación se aplicarán diferentes métodos y herramientas científicas, que permiten la recopilación, el procesamiento y análisis de la información necesaria para conseguir los objetivos propuestos, algunos de ellos son: revisión bibliográfica, consulta documental, observación, cuestionarios, encuestas, tormenta de ideas, Método Kendall; softwares como: Microsoft Visio, Microsoft Excel y el gestor bibliográfico EndNote.

La investigación está estructurada de la forma siguiente: capítulo I: fundamentación de los aspectos teóricos sobre la temática investigada, así como sus antecedentes, concepciones, definiciones, objetivos y experiencias referidas por la literatura científica nacional e internacional; en el capítulo II se realiza la caracterización de la entidad objeto de estudio y los aspectos metodológicos en los cuales se puede encontrar, el proceder a seguir para la propuesta de un procedimiento que permita evaluar el clima organizacional desde la concepción de calidad directiva en la BCOI No. 28 y el capítulo III donde se aplica el procedimiento propuesto en el capítulo II; conclusiones; recomendaciones; referencias bibliográficas consultadas para un total de 101, de las cuales el 50.49% pertenecen a los últimos 5 años, un 59% corresponde a artículos de revistas científicas, 26% a proyectos de tesis tanto de pregrado como posgrado y el 11% en idiomas extranjeros, y los anexos necesarios para una mejor comprensión de los resultados de la investigación.



Capítulo I. Marco teórico referencial

La revisión de investigaciones anteriores, así como del estado del arte y la práctica relacionados con el tema objeto de estudio, permite trazar las líneas directrices para establecer el marco teórico-conceptual, que sustentan los principales resultados de la presente investigación. Para el desarrollo del capítulo se expone en la figura 1.1 el hilo conductor.

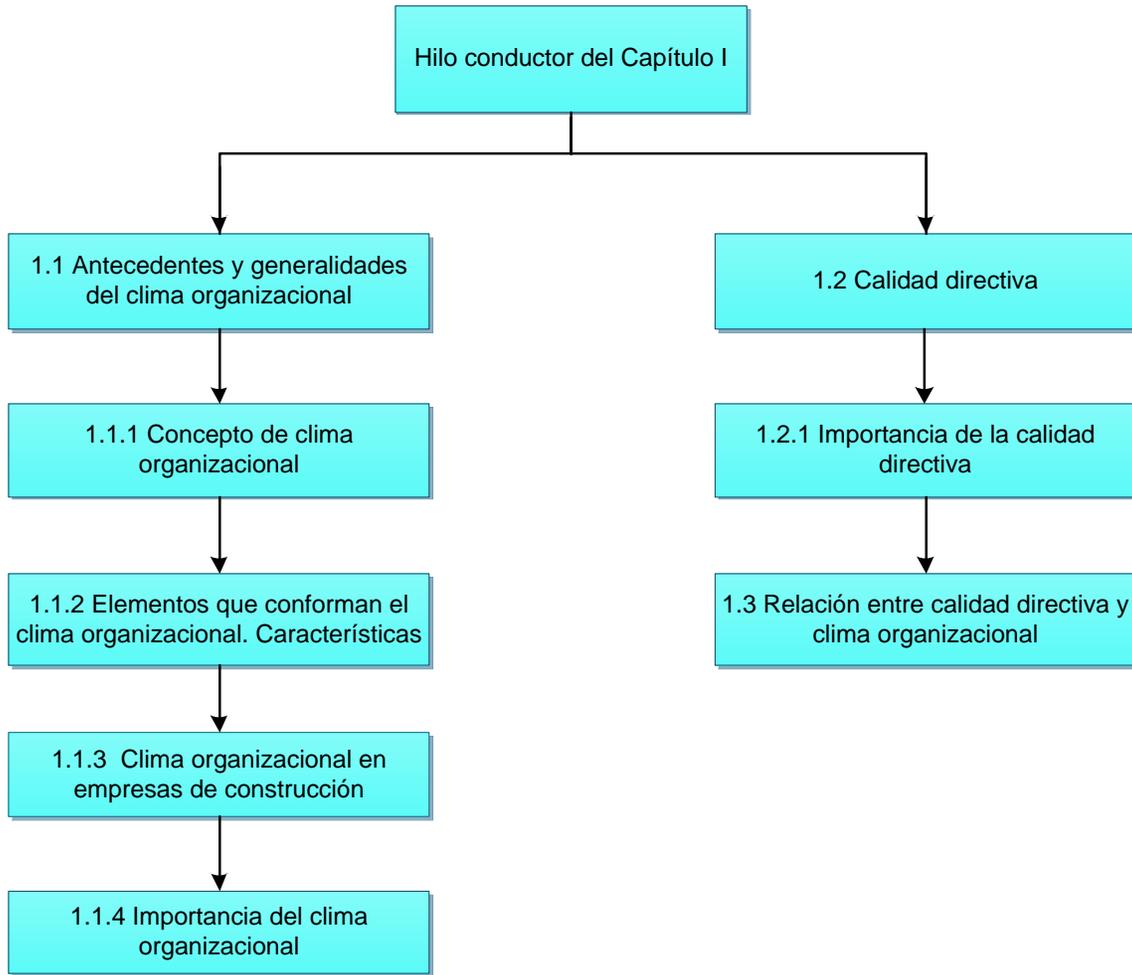


Figura 1.1. Hilo conductor del capítulo I.

Fuente: elaboración propia.

1.1 Antecedentes y generalidades del clima organizacional

Según Miranda Lorenzo (2019) entre los primeros antecedentes históricos sobre el clima organizacional podemos citar los estudios de Tolman (1926) que buscan explicar la conducta sobre “mapas cognoscitivos del ambiente”, la obra de Lewin (1935,1939,1951) que estudia los estilos de liderazgo grupal donde introduce el término “clima” como vínculo entre la persona y el ambiente, sin olvidar la teoría de la personalidad de Murray (1938) donde conceptualiza las fuerzas internas como



"necesidades", externas como "presiones" y la estrecha interrelación entre ellas; todas son una fehaciente muestra de que el camino hacia el clima organizacional estaba abierto. Otros como Cornell (1955), Argyris (1958), Guellerman (1960), Halpin y Croft (1963) con sus investigaciones, también contribuyeron a sentar las bases para una futura conceptualización y caracterización del clima organizacional (Miranda Lorenzo, 2019).

El clima donde se desempeñan los empleados ha sido denominado por estudiosos e investigadores de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional.

Tiene que ver con los factores ambientales, que se percibe acerca de las estructuras y procesos que tienen características, las cuales afectan directa e indirectamente el comportamiento de las personas y esta a su vez es una respuesta al comportamiento administrativo y a las condiciones organizacionales con un resultado positivo o negativo (Enríquez Bravo & Calderón Salazar, 2017), el clima organizacional influye en los procesos organizacionales y psicológicos (Noboa Salazar et al., 2019).

Con respecto a este tema, existe un debate, en torno a si, este debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. En términos objetivos se refiere a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrolla (Calcina Calcina, 2014).

Existen autores que sitúan al clima como real, externo al individuo y objetivo frente a una mayoría que acentúa su dimensión psicológica o subjetiva. En cambio, otros, pretenden mantener un equilibrio entre ambos polos y existen otros que defienden una idea de clima como elementos, la cual se correspondería a la organización física de los componentes de una empresa frente a una dimensión del proceso que se relaciona con la gestión de los Recursos Humanos (González Verde et al., 2022).

Actualmente, el concepto de CO es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas; a partir de su misma razón de ser en los contextos organizacionales reconocen la importancia de su estudio, en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto (Condori Quispe, 2021).

El clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento inciden de manera directa en el denominado espíritu de la organización (Gaitán Díaz et al., 2020).



1.1.1. Concepto de clima organizacional

Se llama clima organizacional a la percepción de los miembros de lo que ocurre en una organización. El clima organizacional al igual que el atmosférico se respira, se siente, vienen a ser aquellas actitudes y conductas que hacen a la convivencia social en la organización.

En el cuadro 1.1 se reflejan algunas definiciones del clima organizacional dadas por varios autores.

Cuadro 1.1. Definiciones del clima organizacional dadas por varios autores.

Autor/año	Definición
García Solarte (2009)	Percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y, por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización (García Solarte, 2009).
Santa Eulalia Mainegra, & Sampedro Díaz (2012)	Es el ambiente interno que perciben los trabajadores y directivos del centro en el cual trabajan, que influye en su comportamiento y tiene una repercusión institucional y social (Santa Eulalia Mainegra & Sampedro Díaz, 2012).
Arrieta Díaz, & Solís Lozano (2018)	Es la percepción que tiene el individuo que trabaja en una organización y que influye en su comportamiento. Además, resulta ser una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos y en la dinámica organizacional, pues incide sobre el clima de la organización, ya que son más que percepciones que generan diferentes apreciaciones asociadas a valores, posiciones ideológicas, acceso al poder y a toma de decisiones, normas establecidas, institucionalidad de la organización y prácticas intrínsecas (Arrieta Díaz & Solís Lozano, 2018).
Pedraza Melo (2018)	Percepción compartida que el capital humano de una institución se forma sobre su ambiente de trabajo, y que puede ser formal e informal (Pedraza Melo, 2018).
Alarcón Otero (2019)	Conjunto de percepciones que tienen los trabajadores frente a su lugar de labores, y que estas percepciones pueden verse influenciadas como resultado de la estructura de la organización, las normas que hay y la interacción que se tenga entre los mismos trabajadores estén o no en la



	misma jerarquía (Alarcón Otero, 2019).
Cortés-Rodríguez, & Leal Pacheco (2019)	Es concebido como la mezcla en la cual se conjugan diversos factores interrelacionados, que afectan la percepción o interpretación de los colaboradores, frente a las labores o roles que los mismos desempeñan en las organizaciones (Cortés-Rodríguez & Leal Pacheco, 2019).
Simbron Espejo, & Sanabria Boudri (2020)	Representa la personalidad de una organización y podría definirse como la percepción que los trabajadores se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización; describe un grupo de características que muestra una organización o parte de ella (Simbron Espejo & Sanabria Boudri, 2020).
Iglesias Armenteros et al. (2020)	Es considerado como el ambiente de trabajo que perciben los miembros dentro de la organización y que incluye factores como la comunicación, motivación, estructura, liderazgo, conflicto de caracteres, estas variables influyen directamente en el desempeño de cada uno de los miembros. Constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización (Iglesias Armenteros et al., 2020).
Pacheco Sanunga et al. (2021)	Es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros (Pacheco Sanunga et al., 2021).

Fuente: elaboración propia.

Al analizar los conceptos anteriormente expuestos, la autora concuerda con la definición dada por Iglesias Armenteros et al. (2020) donde el CO se considera como la percepción que cada miembro posee del medio interno de su organización, y que incluye variables que impactan de manera directa en su desempeño laboral.

1.1.2. Elementos que conforman el clima organizacional. Características

Diversos estudios presentan algunas de las variables del CO como decisivas para el éxito en la gestión de las organizaciones, sobre las que se han desarrollado investigaciones para vincularlas en sistemas de gestión como: motivación y satisfacción laboral (Castillo Dávila, 2014); el clima y la cultura (Salazar Estrada et al., 2009), la comunicación (Queris Rojas et al., 2012), los valores (Sarmenteros Bon et al., 2012), los equipo de trabajo (Serrate Alfonso et al., 2014), el liderazgo (Hernández Junco et al., 2009), la lealtad y la satisfacción (González Arias et al., 2014), por señalar



algunas. En todas ellas los empleados se presentan como un colaborador activo. Entre estas variables del CO se aprecia puntos coincidentes, pero no integradas.

La importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores (Dessler, 1979).

Es por ello, que su definición se basa en el enfoque objetivo de Forehand y Gilmer que plantean el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman (García Solarte, 2009). Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas.

Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección, mientras que en el enfoque subjetivo de Halpin y Crofts (1962) se plantea el clima organizacional como la “opinión” que el empleado se forma de la organización. Mencionan como elemento importante del clima la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida. Otro factor importante tomado en cuenta, es la consideración, hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentado o emocionalmente distante. Otros aspectos discutidos por los autores son los factores del clima relacionados con la producción.

Existe un tercer enfoque que es el de síntesis, que es el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo; los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (1968). Para ellos el CO comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

De acuerdo a los enfoques anteriormente planteados, los empleados no operan en el vacío, llegan al trabajo con ideas preconcebidas, sobre sí mismos, quiénes son, qué se merecen y qué son capaces de realizar. Dichas ideas reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo como el estilo de los jefes, la estructura organizacional, y la opinión del grupo de trabajo, para que el individuo determine cómo ve su empleo y su ambiente, puesto que el desempeño de un empleado no solo está gobernado por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas (percepciones) del clima en que trabaja.

Características del clima organizacional

Al resumir las principales ideas de varios autores se puede concluir que el CO tiene importantes y diversas características que son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una



organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización. Entre ellas se pueden resaltar las siguientes: (Ginebra Salvador, 2010)

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- Tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- Es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- El CO es un cambio temporal en las actitudes de las personas, que pueden obedecer a varias razones positivas o negativas para los trabajadores como: proceso de reducción del personal, días finales del cierre anual, incremento general de los salarios, etc. Cuando aumenta o disminuye la motivación, se perciben mejoras o contratiempos en el clima organizacional, puesto que hay deseos o no de trabajar.
- El clima junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización.
- Puede modificarse, pero se requiere para que el cambio sea estable, de modificaciones en diferentes variables.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.
- Tiene un carácter general y específico.

De hecho, se estima que la satisfacción laboral es un fenómeno asociado a una serie de sentimientos del personal que determinan, en forma importante, su bienestar y el compromiso con su trabajo (Chiang Vega et al., 2017). En relación con el CO, se hace referencia general a que se trata de una característica colectiva, formada por las interacciones entre los trabajadores; fenómeno que se relaciona con la satisfacción y productividad en las organizaciones y de allí el interés por su estudio.

Muñoz, Coll, Torrent y Likert (1968) en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que se perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales o también llamadas independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Entre dichas variables se



consideran: la estructura de organización y administración, reglas, decisiones, competencias, entre otras.

Por otro lado, se tienen las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa, así mismo constituyen los procesos organizacionales de una empresa tales como la actitud, motivación, objetivos y la comunicación.

Finalmente se tiene el tercer tipo de variables que corresponden a las variables finales, denominadas también dependientes, son resultantes de las variables causales y de las variables intermedias; estas variables reflejan la productividad, las ganancias, así como las pérdidas, en otras palabras, reflejan los logros obtenidos por la organización (Brugues et al., 2020).

Instrumentos para medir clima laboral

Existen múltiples modelos planteados en el mundo empresarial para medir el clima organizacional. Todas estas propuestas tienen como fin lograr desarrollar la investigación más efectiva, realizar recomendaciones pertinentes en cada caso, que estas dimensiones puedan servir como elementos referenciales, que cada empresa pueda escoger las variables de investigación y las dimensiones que considere pertinentes a los problemas detectados o por prevenir (Jorge Álvarez, 2016).

Por lo tanto, medir el CO es una tarea que ha llevado tiempo a los investigadores ya que las particularidades de cada sector pueden modificar las dimensiones del clima organizacional y por ello, distintos autores se han dedicado a proponer instrumentos de acuerdo al sector donde se requiere llevar a cabo la investigación. Por ejemplo, en el estudio del sector de los servicios se analizan factores tales como el estilo de gerencia, retribuciones, la independencia en el trabajo, el salario y los métodos de progreso (Noboa Salazar et al., 2019).

En otros estudios se toman en cuenta consideraciones como estructura interna de la organización, el apoyo recibido por los trabajadores las recompensas por el trabajo y los riesgos que se corren en este ámbito laboral, el cual es una adaptación del instrumento de Litwin & Stringer (Añaños Zegarra et al., 2017).

La evaluación del CO básicamente se realiza a partir de la elaboración de instrumentos cuya esencia radica en el empleo de técnicas de análisis y captación de la información como son las entrevistas y encuestas a los trabajadores.

La entrevista es una situación comunicativa donde el entrevistador dirige la conversación con el propósito definido de obtener información (González Santos, 2020).



Por su parte, las encuestas son una batería de preguntas estandarizadas que se estructuran alrededor de un tema determinado, que pueden tener representatividad estadística o no y permiten obtener gran cantidad de información en cortos períodos de tiempo, los costos de la investigación son más baratos que en la entrevista y garantiza un mayor anonimato en los sujetos. A pesar de esto, tiene como desventajas una vez lanzada, no permite ajustes en las preguntas, además de la imposibilidad de comprobar o precisar la información obtenida.

También puede emplearse, la técnica de observación, la cual es un procedimiento de recogida de información que se basa en el registro sistemático y deliberado de lo observado por el investigador. Esta técnica tiene como ventajas que facilita obtener información independientemente de las pretensiones, capacidad y sinceridad de los sujetos observados, permite estudiar los fenómenos en su contexto habitual y los hechos se estudian en su secuencia natural, así como posibilita contrastar lo que se dice con lo que se hace (González Santos, 2020).

Los cuestionarios escritos son uno de los instrumentos de medida más utilizados para evaluar el clima, ya que estos presentan ante los encuestados preguntas que describen hechos particulares de la organización, dándole la posibilidad de indicar hasta qué punto está o no de acuerdo con la descripción de la afirmación o negación planteada, dado que los cuestionarios se encuentran elaborados de tal manera que las respuestas son de tipo nominal o de intervalo, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja (Baque Sotomayor, 2019).

Otra herramienta empleada con gran frecuencia para la medición del clima laboral a nivel internacional es el T.E.C.L.A. (Test de evaluación de clima laboral de la universidad de Minnessota), el cual mide 8 dimensiones: normas de excelencia, claridad organizacional, calor y apoyo, conformidad, recompensa, salario, seguridad y responsabilidad.

De igual forma, en Colombia se emplea el I.M.C.O.C. (Instrumento de medición del clima organizacional en las empresas colombianas), diseñado por el profesor Carlos Eduardo Méndez de la Universidad del Rosario, cuenta 45 preguntas, cada una al estilo Likert, con escala de 1 a 7 en donde no se señalan respuestas correctas o incorrectas (Carmona Arias & Jaramillo Correa, 2010) y es un método de análisis para ayudar a los directivos a tomar decisiones de mejora sobre el CO de las empresas (Cortés-Rodríguez & Leal Pacheco, 2019).

Se halló que existe un grupo de 8 dimensiones que se repiten en la mayoría de los instrumentos: toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación institucional, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión (Baque Sotomayor, 2019).



Es necesario asegurar a la hora de medir el CO, que las dimensiones que incluya el instrumento estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa.

Dimensiones del clima organizacional

Los investigadores han dirigido su atención en definir el clima y en separarlo de sus dimensiones con el objetivo de conocerlo y comprenderlo mejor para caracterizarlo de una manera más óptima (Chiang et al., 2010; Vera Campuzano & Suárez Caicheb, 2018).

Desde la teoría, este término puede ser presentado como (Parisca, 1991):

- Dimensión organizacional, que representa la idoneidad de la estructura administrativa de una institución, la cual, de acuerdo con su dimensión, características de entorno, área de actividad, antigüedad, etc., debe presentar una estructura organizativa que facilite el desempeño de las diversas funciones que conforman la organización. Incluye, además, el perfil del recurso humano, el nivel y experiencia del personal profesional y técnico que la conforman, y la adecuación y preparación específica de cada uno de ellos para las funciones que debe desempeñar dentro de la organización.
- Dimensión actitudinal, se refiere a la disposición del personal de la empresa o institución, en todas las áreas de actividad de la misma y a todos los niveles de la organización, a asumir de manera decidida y permanente la promoción de mejoras en las actividades que desempeñan. Aspectos tales como: liderazgo, disposición para la solución de problemas, creatividad, disciplina, solidaridad, sentido de pertenencia representan elementos fundamentales de la dimensión actitudinal.
- Dimensión administrativa, se pueden identificar rubros referidos a la administración de los recursos materiales, financieros y humanos de que dispone la institución. También abarca aspectos como: relaciones laborales, control escolar y cumplimiento de la normatividad escolar, entre otros, e incluye criterios, mecanismos y procedimientos en la asignación de recursos para el desarrollo de las diversas actividades de la escuela.
- Dimensión pedagógico-curricular, se refiere a los aspectos más relevantes de la institución: los procesos de enseñanza y de aprendizaje. En esta dimensión es posible identificar el desarrollo de las actividades académicas que lleva a cabo la escuela para atender los requerimientos de los planes y programas de estudio; las prácticas de enseñanza de los profesores, así como el rendimiento escolar de los estudiantes, entre otros aspectos. También representa el punto nodal



para valorar el grado de cumplimiento de los propósitos educativos encomendados a las escuelas normales.

En general existen numerosos análisis dimensionales, no obstante, se encuentran dimensiones comunes entre las diferentes posiciones. Por ejemplo; responsabilidad, liderazgo, reconocimiento, actitud ante los conflictos, retribución y trabajo en equipo. Al analizar las diferentes alternativas y tener en cuenta el interés científico de la investigación, se decide emplear para la exploración del clima la variante expuesta por la Organización Panamericana de la Salud, la cual utiliza cuatro dimensiones o áreas críticas: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.

- Liderazgo: dirección, estímulo a la excelencia, estímulo al trabajo en equipo, solución de conflictos.
- Motivación: realización personal, reconocimiento a la aportación, responsabilidad, adecuación a las condiciones de trabajo.
- Reciprocidad: aplicación al trabajo, cuidado de bienes de la institución, retribución, equidad.
- Participación: compromiso con la productividad, compatibilización de intereses, intercambio de la información, involucración en el cambio.

1.1.3 Clima organizacional en empresas de la construcción

El recurso humano es pieza clave para el desarrollo exitoso de la empresa, sea cual sea el sector o campo de acción al que pertenezca, desde allí, el rol de la unidad de recursos humanos estratégico es fundamental para acompañar el crecimiento organizacional bajo un ambiente laboral favorable (Bravo Yáñez, 2015; Niebles Núñez et al., 2019).

En el sector de la construcción, por tradición, la mayoría de gerentes encaminan sus esfuerzos en el desarrollo de estrategias limitadas al nivel técnico, y dejan de lado el recurso humano, sin tener en cuenta que son el más valioso medio con el cual se hacen tangibles los proyectos de construcción (Cortés Valero, 2017).

Por tal motivo, se necesita una elevada motivación de los trabajadores, debido a que las obras y proyectos tienen un límite de tiempo para su cumplimiento, generalmente corto, por lo que la fuerza laboral debe estar altamente motivada para cumplir dichos plazos con la calidad que requiere su trabajo.

Los líderes son los principales responsables de la motivación de su capital humano y de que exista en la empresa un CO favorable y sea percibido así por todo el personal. Son los procuradores de velar por la seguridad y salud de los trabajadores, la disponibilidad de recursos y materias primas, de



medios de protección y la correcta utilización de los mismos, así como de controlar el cumplimiento de las obras en tiempo.

El sector de la construcción tiene características laborales particulares como por ejemplo; mayor accidentalidad laboral debido a los tipos de trabajo que realizan los constructores, alta rotación del personal que labora en la construcción, por ser trabajos a corto tiempo, medianos y largo plazo, o contratos por servicios mientras se ejecuta una obra, alto grado de ausentismo, por la falta de compromiso con el trabajo ya que si al trabajador le ofrecen una nueva oportunidad laboral donde le remuneren mejor cambia sin avisar a su supervisor.

Factores como los anteriormente mencionados, así como la falta de acceso a los servicios de seguridad social, falta de protección de riesgos laborales, la puntualidad en el pago de salarios, el trato humano y el ambiente de trabajo; generan descontento y provocan inestabilidad laboral (Noboa Salazar et al., 2019).

Ordóñez Torres (2016), en su estudio enfocado en el sector de la construcción resalta elementos como el índice de accidentalidad, el cual al aumentar genera un alto costo para las empresas y para el estado. Este índice de accidentes es determinado por las condiciones físico-ambientales en las cuales se desarrolla el trabajo, en su estudio se realiza una clasificación de los riesgos de trabajo en dos categorías, los factores físicos (mecánicos) y los (no mecánicos) (Ordóñez Torres, 2016).

La disminución de accidentes de trabajo y la generación de recompensas, pagos a tiempo y mejora de las condiciones de trabajo entre otros factores determina un cambio en la percepción del trabajador respecto a su clima organizacional, mejora aspectos como la producción y desempeño (Noboa Salazar et al., 2019).

Varias son las empresas pertenecientes a este sector en las que se han desarrollado estudios sobre CO como es el caso de la investigación que tuvo lugar en una empresa constructora en la ciudad de Piura, en la cual se obtuvo como resultado un nivel de percepción favorable por parte de los trabajadores y se propone un programa de mejoras basado en el liderazgo (Arcela Ordinola & Troncos Chuquihuanga, 2020).

León Paucar (2021) realizó un estudio en el que pudo determinar que el nivel de clima organizacional en empresas de construcción del distrito de Chimbote según los administrativos es bueno, mientras que los operativos lo calificaron como regular, lo cual repercute en el desempeño y motivación de los colaboradores (León Paucar, 2021).



1.1.4. Importancia del clima organizacional

El recurso humano se constituye como una ventaja competitiva en las organizaciones y permite diferenciarlas dentro de una sociedad, pues es este el intangible más importante para la organización. Por esta razón, la realización de investigaciones organizacionales, que tomen en cuenta variables como el clima organizacional y el desempeño laboral, adquieren especial relevancia (Calcina Calcina, 2014).

Actualmente, se le da gran importancia a la valoración del clima organizacional en las instituciones porque constituye un elemento esencial en el desarrollo de su estrategia organizacional planificada y posibilita a los directivos una visión futura de la organización, es, además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución (Segredo Pérez, 2009).

El clima organizacional, es un asunto de relevancia para aquellas organizaciones que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. Realizar un estudio de CO permite detectar aspectos claves que pueden impactar de manera importante el ambiente laboral de la organización (Calcina Calcina, 2014).

El hecho de realizar estudios sobre esta variable permite determinar la forma en que las personas perciben su trabajo, el desempeño, la productividad y las relaciones interpersonales con compañeros y jefes, elementos que a su vez logran identificar oportunidades de mejoras y puntos fuertes para cerrar las brechas de satisfacción entre la organización, sus colaboradores y la sociedad (González Verde et al., 2015).

Además, el conocimiento del CO proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, lo que permite introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección etc., para modificar las actitudes y conductas de los miembros, efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen (Romero, 2018).

Posibilita conocer las variables que influyen en el desempeño de los individuos que componen la organización, y al identificarlas es posible implementar estrategias destinadas a producir un mejor desempeño, al potenciar aquellas variables que conduzcan al mejoramiento del clima y, por otro lado, reducir el impacto de las variables que tengan una influencia desfavorable en el clima organizacional.



De esta manera, se logra que los colaboradores puedan desarrollar todo su potencial y eficiencia en los puestos de trabajo, pero de igual forma crea un entorno favorable para ellos, en donde es posible que se sientan satisfechos y motivados. Permite conseguir información que nos ayuda a conocer las apreciaciones, reacciones e inquietudes de sus miembros y con esta información buscar mecanismos que nos ayuden a incentivar y potenciar el mejor desarrollo de sus actividades (Astudillo López & Ordoñez Illescas, 2014).

El clima laboral es una parte importante para que las empresas tengan éxito, ya que un colaborador satisfecho puede lograr grandes resultados individuales y colectivamente esto a su vez generaría mayor rentabilidad a la organización (Flores Correa & Olortegui Silva, 2021).

El ambiente de trabajo influye enormemente en el comportamiento, es decir, en la ejecución y rendimiento de su trabajo (Chirinos Araque et al., 2018). El comportamiento de los empleados tiene, obviamente, una gran variedad de consecuencias para la organización, como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. Sobre esta misma base se considera que el CO es un tema de gran importancia para las empresas, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

1.2. Calidad directiva

La calidad directiva es un término novedoso utilizado en los últimos años por algunos investigadores. Constituye la forma en que se dirige una organización, dígase contar con directivos capaces y comprometidos en generar ambientes laborales de satisfacción, rendimiento y crecimiento; y en gestionar y liderar el talento presente en las organizaciones (Cubeiro, 2013).

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

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

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



Por otro lado, Arias (2013) plantea que la calidad directiva es la capacidad de la dirección para conducir personas, procesos y organizaciones hacia un futuro deseado y compartido por todos, a través del logro de metas que satisfacen necesidades, expectativas y exigencias internas y externas, transforman las relaciones entre los individuos y de estos con la organización, los recursos y los resultados del trabajo, e impulsan el progreso, la innovación y la sostenibilidad por sus efectos positivos en el clima laboral, la gestión del conocimiento y la productividad del trabajo (Arias, 2013).

Según Infante González (2021) es la satisfacción de las expectativas a partir de una ejecución talentosa en la influencia consciente sobre el objeto de dirección, en la consecución de fines racionalmente establecidos a través de las habilidades directivas, que utiliza métodos, estilos, técnicas y herramientas de trabajo adecuadas y toma en cuenta las condiciones reales concretas en que éste se manifiesta, con una sólida fundamentación científica y maestría en el ejercicio de la conducción de los hombres (Infante González, 2021).

Samá Muñoz (2020) considera que una adecuada calidad directiva propicia que el potencial de las personas se desarrolle convenientemente, si se cuenta además con un nivel alto de lealtad y compromiso del personal; ya que siempre que los cuadros directivos sean competentes, en las organizaciones se alcanzarán las metas esperadas. Mientras que si los cuadros directivos no son competentes y no pueden mantenerse siempre en los niveles de excelencia que exigen sus organizaciones, por muy bien que esté formulada la estrategia, no se alcanzarán los retos esperados. Por consiguiente, los directivos deben incrementar la participación colectiva, comunicar de forma abierta y comprensible, demostrar disciplina, desarrollar competencias y habilidades e inspirar confianza a sus subordinados (Samá Muñoz, 2020).

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

Liderazgo

El liderazgo considerado por algunos autores como un concepto mitológico (Cohen & March, 1974), es una de las inquietudes más antiguas del mundo (Bass, 1990) y uno de los temas más elusivos, marginados y discutidos en las últimas décadas (Podolny et al., 2004).

Es un tema crecidamente complejo, cuya definición y entendimiento guarda estrecha relación con las aproximaciones teóricas contemporáneas, las mismas que se descienden de las corrientes



epistemológicas que han patentado los diferentes cursos de la historia (Otero Gorotiz et al., 2018). Por tal razón se puede confirmar que el liderazgo es un concepto tanto cultural y social como histórico que envuelve una comprensión de las organizaciones en algunos contextos (Contreras, 2008).

Es una condición humana básica y global, pues desde los inicios del ser humano donde ya vivían en sociedad han existido líderes que han guiado a los demás, de tal manera que a medida que la sociedad evoluciona, el liderazgo también se transforma (Barroso Tanoira & Noboa Salazar, 2010).

Si bien el interés por los líderes se remonta a la antigüedad, el estudio científico del liderazgo recién comenzó en el siglo XX. Los investigadores han tratado de determinar cuáles eran las habilidades, los rasgos y las conductas que hacían efectivo a un líder; cuáles aspectos de la situación hacían que una persona emergiera como líder de forma natural y cómo influenciaba a sus seguidores (Castro Solano et al., 2007).

En un principio las investigaciones del liderazgo eran realizadas desde una perspectiva individual, se han establecido diferentes teorías acerca del mismo y se ha debatido durante años si el liderazgo es una competencia que puede ser aprendida y desarrollada, o si es una propiedad propia de la persona (Chiavenato, 2009).

En la actualidad, el estudio del liderazgo se enfoca no solo en el líder, sino también en los seguidores, entorno, cultura y contexto, ya no es descrito únicamente como una característica individual, sino más bien como una dinámica global, compleja y social estratégica (Avolio et al., 2009) y está comprobado que se forma por una serie de habilidades que se adquieren con el aprendizaje (Hughes et al., 2007).

En el cuadro 1.2 se reflejan algunas definiciones de liderazgo dadas por varios autores.

Cuadro 1.2. Definiciones de liderazgo dadas por varios autores

Autor/año	Definición
Becerra & Sánchez (2011)	Se presenta como una facultad para llevar la organización hacia el éxito a través de la toma de decisiones pertinentes y eficaces para cada situación que se pueda presentar, de modo que transforma los conflictos en nuevas oportunidades (Becerra & Sánchez, 2011).
Tziner & Shkoler (2018)	Es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que sigue, inspirar al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común (Tziner & Shkoler, 2018).



Ascón Villa et al. (2018)	Clase de influencia mediante la que se puede lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos organizacionales (Ascón Villa et al., 2018).
López Belmonte et al. (2018)	Facultad de las personas, que poseen unas características individuales y peculiares que propician el seguimiento y cambios actitudinales del grupo que le rodea, con la finalidad de conseguir que el grupo ofrezca el máximo rendimiento en cada una de las acciones propuestas (López Belmonte et al., 2018)
Alcázar Cruz (2020)	Proceso a través del cual un individuo influye en un grupo para alcanzar una meta común (Alcázar Cruz, 2020).
Infante González (2021)(Infante González, 2021)	Es la acción de persuadir, inspirar e influenciar que ejerce una persona sobre un grupo o masa, y que es capaz de obtener de ellos sus objetivos y propósitos con los cuales se sientan identificados (Infante González, 2021).

Fuente: elaboración propia.

El principio primordial del liderazgo es que las personas tienden a seguir a quienes pueden ayudarlos a lograr sus metas (Koontz, 1967). En este sentido el rol del líder es lograr que la organización genere relaciones que permitan obtener los resultados esperados, ya que los líderes afanan su labor en la creación de nuevas oportunidades que permitan compartir y aprender lo aprendido, lo cual puede transformar el contexto (Fullan, 2020).

Los nuevos líderes dentro de una organización, deben mostrar directrices organizacionales y gerenciales innovadoras, más específicamente, estrategias para adaptarse a las situaciones de cambio y una visión que, compartida con todos los actores, conduzca a que éstos actúen por iniciativa propia, lo que favorece las transformaciones necesarias que requiere la organización en pro de mantener su vigencia en el mercado (Barrutia Barreto, 2021).

La efectividad del líder está dada por su habilidad para lograr que las organizaciones alcancen las metas planteadas y su habilidad para influir sobre el proceder de los demás (Robbins, 1996). Por eso el liderazgo se desarrolla con una visión integrada por el líder, el talento humano y la organización, encauzada a la búsqueda de la calidad y excelencia organizacional (Cruz Ortiz & Salanova, 2011).

El liderazgo es uno de los procesos más importantes de la organización para el logro de objetivos, dado que promueve la colaboración, el trabajo en equipo y alienta a los colaboradores para participar en la toma de decisiones; de esta forma, el líder guía a sus subordinados para el alcance de sus metas tanto personales como de la organización y en conjunto (Capuñay Geng, 2019).



En las organizaciones, debe representar el eje medular de las acciones, pues establece vínculos armoniosos, incentiva el talento humano a lograr las metas en corto tiempo y aumenta la productividad y la satisfacción en el trabajo. Es por ello, que se necesita de líderes visionarios, con calidad humana, con pensamiento estratégico sistémico, que apoyen la articulación de todo el talento humano (Colina Ysea & Martínez Sirit, 2019).

1.2.1. Importancia de la calidad directiva

La dinámica de los actuales tiempos caracteriza al entorno interno y externo de las organizaciones, debido a que exige diversos cambios y una revisión constante de los procesos administrativos y gerenciales que forman parte de su estructura. Es por esto que cada vez el papel de los gerentes tiene mayor relevancia (Muguerza Vera & Salvador Requejo, 2015).

Los líderes de una organización desempeñan un papel activo en la formación y reforzamiento del clima y la cultura organizacional. Ellos determinan qué se debe atender, medir y controlar; participan en los incidentes críticos y las crisis empresariales; planifican la enseñanza y el adiestramiento y establecen los criterios para el reclutamiento, selección, promoción, jubilación y segregación de los empleados (Salazar Estrada et al., 2009).

Juegan un papel clave en el éxito de las empresas debido a que no sólo son responsables de marcar el rumbo, sino también de la rentabilidad y de asegurar las condiciones para un buen clima en la empresa.

Es quien logra que las organizaciones obtengan los resultados esperados a través de la creación de oportunidades que permitan transformar el contexto. Influye en los trabajadores, por lo que puede intervenir en el actuar de estos, de tal forma que genera una motivación que permite el máximo desempeño en busca de la excelencia organizacional (Serrano Orellana & Portalanza Ch, 2014).

El conocimiento del líder orienta los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, lo que permite introducir cambios tanto en el comportamiento de los miembros, como en la estructura organizacional. Además, permite generar conocimientos de utilidad en la implementación de cambios planificados que impacten en las actitudes y conductas de los integrantes, como en la estructura organizacional. Ya que este influye en el desempeño de los trabajadores de la empresa, a través de la perspicacia que tienen de múltiples factores de la realidad laboral, como pueden ser los niveles de autoridad, comunicación, colaboración, condiciones de trabajo, entre otros.

Lo más importante en el líder son sus prácticas, pues para mejorar el desempeño de sus subordinados dependerá exclusivamente en la medida que las prácticas del liderazgo mejoren. En base a esto el líder será capaz de fomentar el crecimiento personal y desarrollar habilidades y



competencias en los miembros y equipos de la organización (Serrano Orellana & Portalanza Ch, 2014).

De esta manera, se logra que los colaboradores puedan desarrollar todo su potencial y eficiencia en los puestos de trabajo, pero de igual manera crea un entorno favorable para ellos, en donde es posible que se sientan satisfechos y motivados. Permite conseguir información que ayuda a conocer las apreciaciones, reacciones e inquietudes de sus miembros y con esta información buscar mecanismos que puedan incentivar y potenciar el mejor desarrollo de sus actividades.

Cuando los dirigentes de una institución descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más altas tasas de productividad y una calidad del servicio prestado muy superior del entorno laboral (Santa Eulalia Mainegra & Sampedro Díaz, 2012).

Es importante tener presente la capacidad del cuadro de compartir la identificación y el análisis de los problemas con los subordinados, por tanto, un directivo que permite la participación en el análisis para la toma de decisiones, fomenta la dirección participativa como un proceso en el cual los subordinados comparten una cantidad importante de capacidad de decisión con sus superiores (Segredo Pérez, 2009).

Samá Muñoz y Benítez Pérez (2019), demuestran que el subsistema de dirección influye en la productividad de la empresa, y representa el factor que más influye porque tanto la formación y capacitación de los directivos como las habilidades directivas (comunicación, innovación, trabajo en equipo, motivación, solución de conflictos y toma de decisiones;) son las variables que más explican la tendencia a la disminución de la productividad (Samá Muñoz & Benítez Pérez, 2019).

1.3. Relación entre calidad directiva y clima organizacional

El clima organizacional puede ser afectado por una multiplicidad de variables, sin embargo, la literatura recalca el rol sobresaliente de los líderes en la generación del CO. El liderazgo interviene sobre el bienestar de las empresas y afecta sobre la salud y bienestar de las personas. Es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador.

En este sentido se determina que las habilidades del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse, ya que los líderes tienen la capacidad para crear ambientes de trabajo donde la motivación es su principal cualidad (Serrano Orellana & Portalanza Ch, 2014).



Los líderes juegan un papel clave en el éxito del negocio, debido a que no sólo son responsables de marcar el rumbo, sino también de la rentabilidad y de asegurar las condiciones para un buen clima en la empresa (Rivadeneira Moncada, 2021).

El comportamiento del líder se convierte en el mediador de las percepciones y creencias de los trabajadores; esto afecta directamente el compromiso del talento humano con el trabajo y el desempeño laboral (Carr et al., 2003). La escasa claridad de los roles y la falta de autonomía para la toma de decisiones afecta la percepción de bienestar. Igualmente, los estilos de liderazgo con altos niveles de exigencia afectan la percepción del clima organizacional por parte de los empleados (Bloch & Whiteley, 2003).

Irigoín Edquén & Zenteno Montero (2015) plantean que los estilos de liderazgo tienen una influencia fuerte y directa en el CO, el cual se refiere a las percepciones sobre la flexibilidad organizativa, orgullo de pertenencia, reconocimiento y comunicación, que tienen un impacto directo sobre los resultados. La efectividad de un líder se da principalmente por su habilidad para movilizar a sus subordinados, dirigirlos como grupo a fin de lograr que ellos se esfuercen en la consecución de una meta común (Irigoín Edquén & Zenteno Montero, 2015).

Se ha identificado que el estilo de liderazgo afecta el bienestar de los trabajadores, porque puede generar ambientes de trabajo motivantes, que le permita al personal crecer y desarrollarse (Curtis & O'Connell, 2011). Este resultado ratifica el rol de los líderes sobre el clima organizacional percibido por los trabajadores, lo cual corresponde con lo encontrado en varios estudios (Elliot, 2011; Irigoín Edquén & Zenteno Montero, 2015).

Raineri Bernain (2006), en su estudio demostró que existe correlación entre las variables liderazgo y el clima organizacional. De la misma manera, varios autores en sus investigaciones dan por comprobado que la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional es fuertemente influenciada por el estilo de liderazgo, y que los resultados organizacionales son afectados a medida que la percepción del clima organizacional es favorable o desfavorable (Raineri Bernain, 2006).

Holloway (2012), asegura que el comportamiento del líder maneja el clima, ya que este genera motivación, y esta última es la que va a lograr el nivel de desempeño que tengan los trabajadores en la organización, es decir, un enfoque causa efecto. Bajo este enfoque los líderes pueden mejorar el clima, por ende, la motivación, y se logra al final eficiencia en el desempeño (Holloway, 2012).

De la Garza Cienfuegos, Ruiz Díaz, y Hernández Sandoval (2013), encontraron en su investigación que existe correlación entre la motivación que el líder proyecta y el clima organizacional satisfactorio, demuestran que cuando una líder incentiva a mejorar la calidad del desempeño contribuye a que los



empleados sientan que su trabajo contribuye a mejorar la calidad de la organización (De la Garza Cienfuegos et al., 2013).

De igual manera Pons Verdú y Ramos López (2012) en su estudio concluye que los resultados obtenidos refuerzan la relación que tiene el liderazgo empleado en una organización y la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional (Pons Verdú & Ramos López, 2012).

Por tanto, un desempeño de excelencia del trabajador se puede lograr a través de una gran motivación, la misma que es generada por un CO favorable y este a su vez, generado por una buena práctica de liderazgo.

Conclusiones parciales

- 1 Es indispensable para cualquier organización u empresa mantener y desarrollar un clima organizacional adecuado que permita a sus trabajadores sentirse satisfechos y orgullosos de su entidad. Esto siempre influye de forma directa en el rendimiento del capital humano y a su vez en la productividad de la empresa.
- 2 El estudio de CO en las empresas de construcción es de suma importancia al ser un sector dependiente del recurso humano, por lo que resulta necesario conocer cómo sus trabajadores perciben el ambiente laboral y su nivel de motivación, lo cual se verá reflejado en su rendimiento, y, por tanto, en la consecución en tiempo y con calidad de los proyectos.
- 3 La calidad directiva constituye un término de la gestión administrativa que puede indicar cómo proyectar las modificaciones en los elementos de las organizaciones, por lo que los directivos deben estar constantemente en capacitación y mejora de sus habilidades; lo cual puede influir decisivamente en el perfeccionamiento del clima organizacional.



Capítulo II. Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación

Para dar solución al problema planteado en esta investigación, se toma en consideración lo expuesto en el marco teórico, así como la influencia de la calidad directiva sobre el mismo, para lograr la satisfacción de la fuerza laboral, el desempeño y la productividad; es por ello que se analiza en este capítulo los aspectos que caracterizan el objeto de estudio y la propuesta de un procedimiento para evaluar el clima organizacional desde la concepción de calidad directiva en la Brigada Constructora de Obras de Ingeniería No. 28 de Varadero.

2.1. Caracterización de la Brigada Constructora de Obras de Ingeniería No. 28 de Varadero

La Brigada Constructora de Obras de Ingeniería No. 28 pertenece a la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo Varadero y tiene como objetivo principal proporcionar los servicios de construcción, montaje y conservación de obras de ingeniería, redes y paisajismo en instalaciones destinadas al turismo. Se encuentra ubicada en avenida Segunda entre Calle 19 y Circunvalante del Petróleo, poblado de Guásimas, municipio Cárdenas.

En diciembre de 2016 debido a la reorganización empresarial del Ministerio de la Construcción, todas las empresas que integraban el GECOT se fusionan en una sola de denominación: Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo Varadero según la Resolución No. 117/16 del MEP, constituida inicialmente por siete UEB. En el momento actual, la entidad consta de seis UEB, entre ellas se encuentra la BCOI No. 28 Ingeniería, Redes y Paisajismo.

Dentro de los procesos definidos en el Registro de documentos internos del sistema de la BCOI No. 28 se encuentran los siguientes:

1. Gestión estratégica
2. Gestión del capital humano
3. Gestión de los negocios y la contratación
4. Construcción de obras de arquitectura
5. Construcción de obras de ingeniería y áreas verdes
6. Servicios de equipos y talleres
7. Gestión logística

En el anexo 1 se puede observar la estructura organizativa de la Brigada Constructora de Obras de Ingeniería No. 28 de Varadero.

Misión específica

Representar a la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero brindando servicios de ejecución de construcción civil y montaje de nuevas obras de ingeniería e instalaciones;



de demolición, desmontaje, remodelación, restauración, reconstrucción y rehabilitación de instalaciones y otros objetivos existentes; así como de movimiento de tierra, redes soterradas eléctricas y telefónicas, acueductos y alcantarillados, áreas verdes y decoración de jardinería, con el fin de satisfacer las expectativas de los clientes.

Visión

Ser una entidad que establece un modelo de liderazgo competitivo ante el mercado nacional, con clientes fidelizados y expectativas satisfechas, en un entorno laboral con alta estabilidad del componente humano motivado y comprometido. La empresa es competente, con servicios y tecnologías sustentables que propicia alianzas estratégicas fuertes y con presencia internacional.

Objeto Social

Brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones; de demolición, desmontaje, remodelación, restauración, reconstrucción y rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes y de reparación y mantenimiento constructivo (Res. 657/2013 MEP).

Valores compartidos por los trabajadores

- Profesionalidad: desempeño competitivo del capital humano en el campo de actuación donde se desempeña.
- Honestidad: actuar con rectitud e integridad ante nuestros clientes y competidores.
- Liderazgo: el coraje para conseguir un futuro mejor.
- Responsabilidad: cumplir en tiempo y forma todos nuestros compromisos pactados sin importar el entorno.
- Consagración: modo de actuación en el cual se manifiesta la fidelidad, actitud y amor en el cumplimiento del deber.

Caracterización de la Fuerza de trabajo

La BCOI N^o. 28 cuenta con una plantilla de 301 trabajadores, de los cuales, el 68.10% son trabajadores directos a la producción y el 31.89% lo constituyen los indirectos. El rango de edad más representativo en la entidad es de 51 a 60 años. Los directivos y mandos intermedios adjudicados con la categoría de cuadros, representan aproximadamente un 7% del total de los trabajadores. En su mayoría, presentan nivel de escolaridad Medio y Medio Superior. Por las características de la empresa de construcción existe una marcada prevalencia del sexo masculino (86%) sobre el femenino (14%). La figura 2.1 muestra la distribución de la fuerza laboral por rango de edades, nivel de escolaridad, categoría ocupacional y género respectivamente.

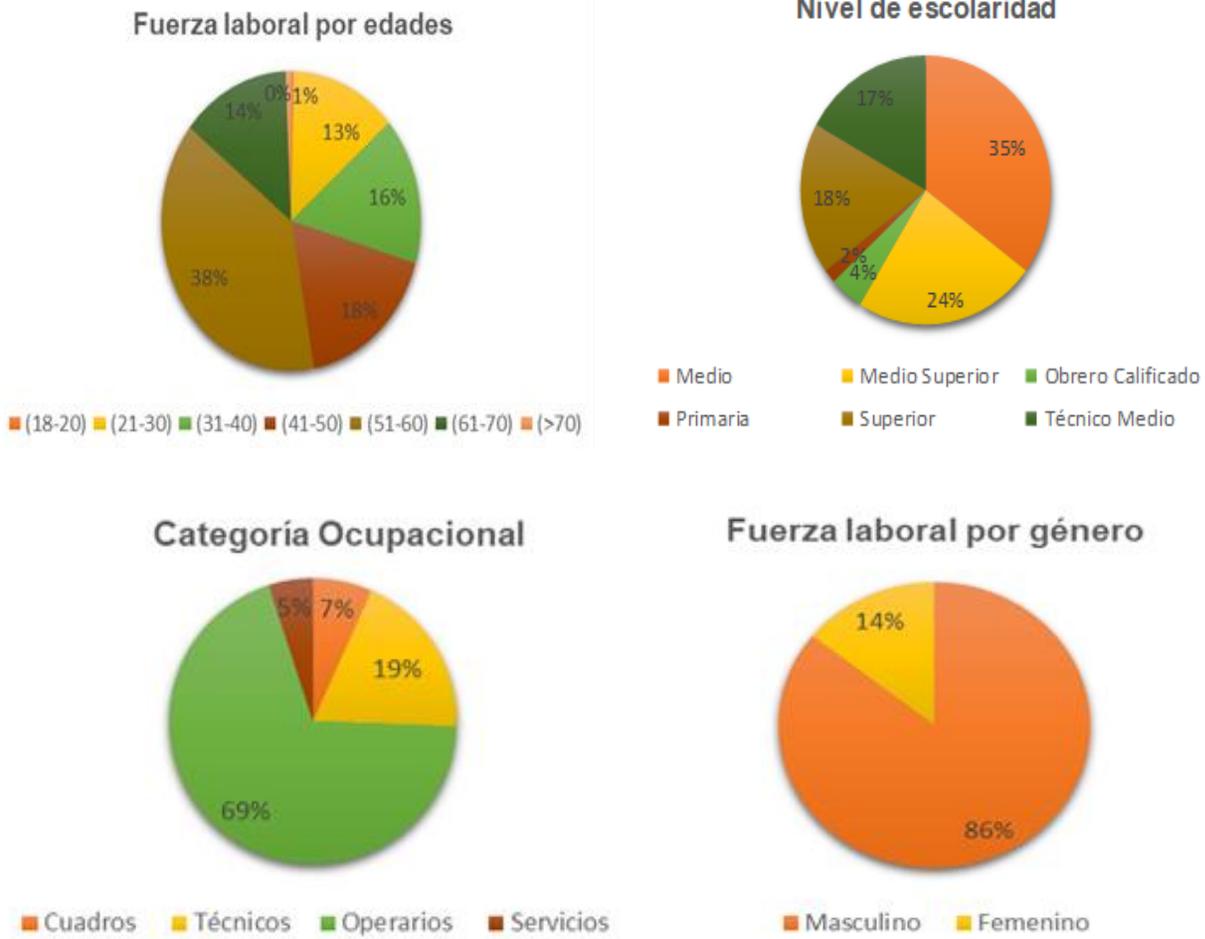


Figura 2.1. Distribución por edades, nivel de escolaridad, categoría ocupacional y género.

Fuente: elaboración propia.

2.2. Procedimiento para evaluar el clima organizacional según la influencia de la calidad directiva en la BCOI No. 28

Para la selección de un procedimiento que tribute a la evaluación del clima organizacional según la influencia de la calidad directiva se analizaron diferentes autores entre los que se encuentran: (Miró Rivero, 2017; Mejias Tallet, 2020; Rojas Arévalo, 2020; Infante González, 2021; Cabrera García, 2021) los cuales abordan procedimientos para medir clima organizacional. El cuadro 2.1 muestra las principales características de cada uno de ellos.

Cuadro 2.1. Procedimientos consultados para evaluar CO.

Autor	Caracterización	Técnicas y herramientas
Miró Rivero	La metodología trazada cuenta con 3 etapas, cada una con diferentes fases y	Revisión de documentos y observación, tablas dinámicas de Microsoft Excel,



(2017)	<p>pasos:</p> <p>Etapa 1- Preparación del estudio (con 2 fases, la primera tiene 2 pasos y la segunda 3 pasos)</p> <p>Etapa 2- Desarrollo de la Investigación (con 4 fases, la primera tiene 3 pasos, la segunda 2 pasos, la tercera y la cuarta 2 pasos)</p> <p>Etapa 3- Implementación (con 2 fases, la primera tiene 2 pasos y la segunda 4 pasos)</p>	<p>muestreo probabilístico por conveniencia, método de selección expertos, encuesta de clima organizacional del PNUD, Serqual Modificado diferencia 6 y 7, Tormenta de ideas, Causa –efecto, método Delphi ponderado.</p>
Mejias Tallet (2020)	<p>El autor emplea 7 etapas:</p> <p>Etapa I: Conocimiento de la empresa</p> <p>Etapa II: Creación del equipo de trabajo</p> <p>Etapa III: Determinación de las áreas para desarrollar el trabajo.</p> <p>Etapa IV: Análisis de las variables de evaluación y medición del clima organizacional</p> <p>Etapa V: Determinación de los instrumentos de medición a aplicar</p> <p>Etapa VI: Procesamiento de la información</p> <p>Etapa VII: Análisis de los resultados</p>	<p>Observación directa; revisión documental; revisión bibliográfica; 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.</p>
Rojas Arévalo (2020)	<p>El procedimiento consta de 5 etapas, cada una con diferentes fases:</p> <p>Etapa I: Sensibilización con el estudio (2 fases)</p> <p>Etapa II: Selección de la muestra (2 fases)</p> <p>Etapa III: Definición de las posibles variables a estudiar (2 fases)</p> <p>Etapa IV: Aplicación de los instrumentos seleccionados. Análisis de los resultados</p>	<p>Revisión bibliográfica; revisión de documentos; observación directa; encuesta de clima organizacional del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); Modelo Servqual Modificado; encuestas correspondientes a las diferencias (o gaps) 6 y 7; Lluvia de ideas estructurada; Método del Coeficiente de Kendall; Diagrama causa – efecto.</p>



	(2 fases) Etapa V: Propuesta de acciones	
Infante González (2021)	El procedimiento consta de 3 etapas, cada una con diferentes fases y pasos: Etapa I. Preparación del estudio (2 fases y 2 pasos) Etapa II. Desarrollo de la Investigación (4 fases y 9 pasos) Etapa III. Implementación (2 fases y 6 pasos)	Test de empleo del tiempo; Test delegación de la autoridad; Test de manejo de conflictos; Cuestionario sobre disposición al cambio; Cuestionario sobre inteligencia emocional; Cuestionario de personalidad; Test de leyes; Cuestionario de estilo de dirección; Cuestionario de auto percepción de trabajo en equipo; Cuestionario de estilo comunicativo; Test de autovaloración; cuestionario de diagnóstico organizacional; cuestionarios de Comunicación (Trabajadores y directivos); entrevista; tablas dinámicas de Microsoft Excel; análisis de documentos; observación; Tormenta de ideas; Causa – efecto; Método Delphi ponderado (MDP); trabajo en grupo; revisión de documentos y observación
Cabrera García (2021)	El procedimiento consta de 6 etapas, cada una con diferentes fases y pasos: Etapa I. Preparación del estudio (2 fases) Etapa II. Selección de la muestra Etapa III. Definición de las variables de análisis y las herramientas a utilizar (2 fases y 4 pasos) Etapa IV. Aplicación de las herramientas seleccionadas Etapa V. Procesamiento de la información y análisis de los resultados Etapa VI. Propuesta de acciones	Cuestionario de diagnóstico organizacional; Cuestionarios de Comunicación (Trabajadores y directivos); Cuestionario de estilo de dirección; Cuestionario de auto percepción de trabajo en equipo; Cuestionario de estilo comunicativo; Test de empleo del tiempo; Test delegación de la autoridad; Test de manejo de conflictos; Cuestionario sobre disposición al cambio; Cuestionario sobre inteligencia emocional; Test de leyes; Cuestionario de personalidad; Test de autovaloración entrevista; tablas dinámicas de Microsoft Excel; análisis de documentos;



	observación; Tormenta de ideas; Causa – efecto; Método Delphi ponderado (MDP)
--	---

Fuente: elaboración propia.

De los procedimientos analizados se propone utilizar en esta investigación uno en aproximación a Cabrera García (2021), en el cual se incluye el análisis de la calidad directiva y su influencia en el CO y se basa en un híbrido del procedimiento expuesto por Infante González (2021) y la metodología propuesta por Samá Muñoz (2020) para enriquecer el análisis de la calidad directiva. La principal modificación que se emplea es en el proceder para la selección de las variables de análisis de calidad directiva más representativas.

El procedimiento que se propone, ordena de forma jerárquica y secuencial 6 etapas que permitirán el diagnóstico de la calidad directiva y su incidencia en el clima organizacional en la BCOI No. 28, este se puede apreciar en la figura 2.2.

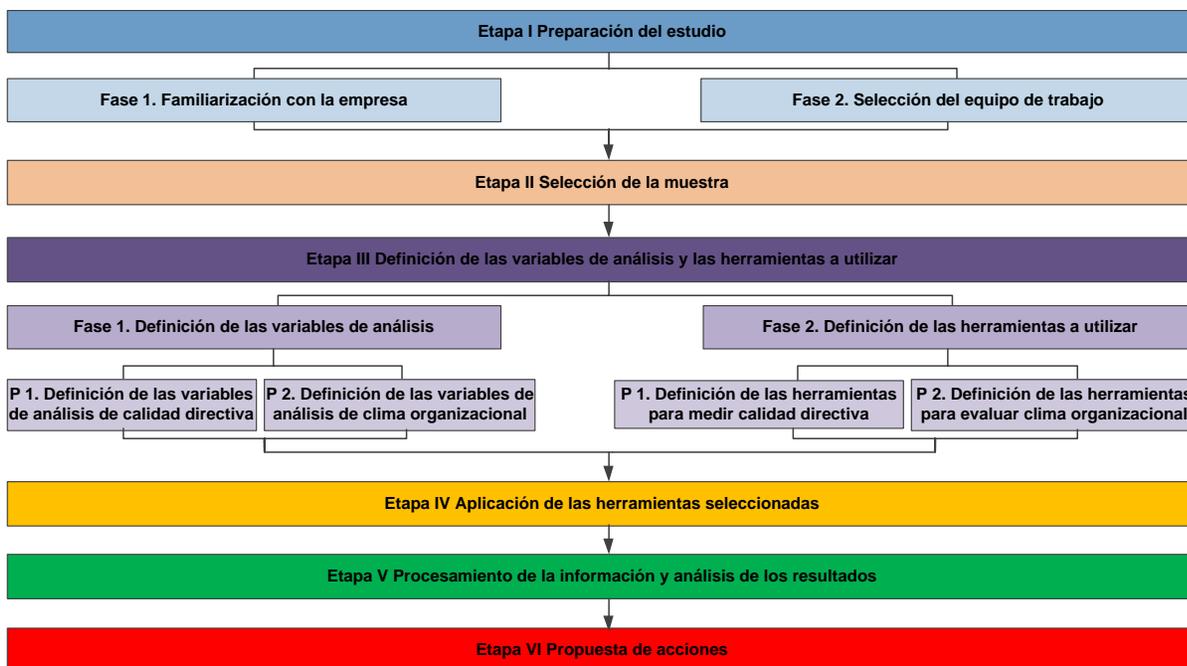


Figura 2.2. Procedimiento general para evaluar el clima organizacional según la influencia de la calidad directiva en la BCOI No. 28

Fuente: en aproximación a Cabrera García (2021).

Etapas 1. Preparación del estudio

Fase 1. Familiarización con la empresa.

En esta fase se realiza la familiarización con la empresa, el análisis de su estructura, así como las características de las áreas que la componen.



Explicar a los trabajadores implicados en una conferencia la importancia de su papel en el desarrollo del trabajo y el de la dirección de la institución en la planificación y control del mismo para lograr los objetivos propuestos con la investigación y el término de la misma con la más alta calidad. Se debe dejar explícito los objetivos que se persiguen con el estudio y se explica la necesidad de la participación activa de los trabajadores y directivos comprometiéndolos con la realización de esta investigación.

Fase 2. Selección del equipo de trabajo.

El grupo de expertos que se seleccione debe tener disposición a colaborar y para el trabajo en equipo, debe ser comunicativo con miembros del equipo y personas de la organización, tener disposición para asumir retos y cambios propios de la dinámica del trabajo y preparación general suficiente en el medio en que se desenvuelve, además de contar con experiencia en la empresa y tener conocimiento del tema de la investigación.

Por tales razones, la empresa cuenta con un grupo de especialistas definido y aprobado por la dirección general de la UEB, los cuales reúnen la preparación, experiencia y aptitudes necesarias para contribuir al desarrollo de estudios que involucren a la entidad.

Etapa 2. Selección de la muestra.

En este paso se determina la muestra para realizar la investigación, a la cual se le aplica las encuestas correspondientes al procedimiento propuesto.

Para la determinación del tamaño de la muestra es recomendable utilizar la siguiente expresión:

$$n = \frac{K^2 \times P \times Q \times N}{e^2(N-1) + K^2 \times P \times Q}$$

Leyenda:

n: Tamaño de la muestra.

N: Tamaño de la población.

K: Coeficiente que depende del nivel de confianza. 2 para el 95,5 % de nivel de confianza

e: error con que se trabaja. 10% es el límite para que los resultados de una investigación sean conclusivos por lo tanto $e \leq 10\%$.

P: % de la población que reúne las características para el estudio.

Q: % de la población que no reúne las características para el estudio.

La posición más conservadora que proporciona un tamaño de muestra, generalmente se asume que $P=Q=0,5=50\%$

Etapa 3. Definición de las variables de análisis y las herramientas a utilizar.

Fase 1. Definición de las variables de análisis.

Paso 1. Definición de las variables de análisis de calidad directiva.

Para definir las variables de calidad directiva se toma como referencia el estudio realizado por Santana Pérez (2019) que lista 17 variables cualitativas como se puede apreciar en la tabla 2.3, para que de ellas se seleccionen las más representativas mediante una encuesta que se diseña (ver anexo 2) y aplica al grupo de expertos que formará parte del equipo de trabajo, y posterior a ello, se emplea el Método Kendall con el fin de otorgar orden de prioridad a dichas variables seleccionadas.

Tabla 2.3. Tabla de variables que influyen en la calidad directiva.

Variables cualitativas	Definiciones	Código
Liderazgo	«Proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos» (Kotter, 1997, citado por Díaz Llorca, 2017a, p. 400).	LID
Motivación	«Factor que genera la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar metas» (Díaz Llorca, 2017a, p. 372).	MOT
Comunicación	«Proceso a través del cual las personas que interactúan establecen marcos de comportamiento homogéneos mediante mensajes simbólicos» (Díaz Llorca, 2017b, p. 438).	COM
Información	«Contenido que se intercambia en la relación comunicativa» (Blanco Encinosa, 2017, p. 789).	INF
Trabajo en equipo (grupo)	«Es la interacción, comunicación continua y solución de problemas de forma unida y con libertad, por consenso entre sus integrantes» (Díaz Llorca, 2017a, p. 522).	TEQ
Estilo de dirección	«Patrón de conducta utilizado por los directivos durante el proceso de dirigir e influenciar a los colaboradores» (Codina Jiménez, 2014, p. 168).	EDIR
Efectividad de desempeño	Medida de eficiencia y eficacia de una persona o equipo en su accionar para lograr objetivos.	EFORG
Clima organizacional	«Percepción directiva de los integrantes de una identidad con respecto a variables de la organización y de los procesos humanos que ocurren en la interacción cotidiana» (Salanova, Agut y Peiró, 2005, p. 1220).	CLIO
Entrenamiento de dirección	«Tipo de preparación que garantiza el desempeño satisfactorio en una actividad o cargo» (Santana, 2017, p. 12).	ECD
Competencias directivas	«Conocimientos, habilidades y experiencia para cumplir las funciones inherentes al cargo y que facilitan las prácticas de dirección» (Arias, 2017, p. 61).	COMP
Cualidades personales	«Relacionadas con la energía, la auto-objetividad, la tolerancia a la incertidumbre, la resistencia al estrés, el espectro de intereses, la aptitud» (Cuesta, 2002, p. 57).	CPER
Habilidades analíticas	«Relacionadas con la investigación, la innovación, la interpretación de la información, la orientación hacia objetivos y la solución de problemas» (Cuesta, 2002, p. 57).	HAN
Diagnóstico estratégico	«Análisis del estado de la situación de la organización, tanto externa como interna» (Godet y Durance, 2011, p. 62).	DIAGORG
Productividad	Indicador de eficiencia y competitividad de una organización que señala la efectividad de la producción de bienes o servicios (Stoner, Freeman y Gilbert, 2000).	PROD
Toma de decisión	«Proceso de varios pasos que incluye la identificación y elección de un rumbo a seguir para resolver un problema específico» (Codina Jiménez, 2014, p. 227).	TDEC
Negociación	«Proceso decisivo de intercambio en el cual se concretan expectativas y objetivos, cuyos resultados dependen de la preparación y de las habilidades en el intercambio» (Codina Jiménez, 2014, p. 280).	NEG
Prácticas de dirección	«Conocimientos, habilidades y experiencias que se manifiestan a través de la gestión organizacional, las decisiones, la información, la comunicación y reuniones» (Arias, 2017, p. 61).	PDIR

Fuente: Santana Pérez (2019).



Método Kendall

Consiste en la recopilación o recogida de información ponderada de un Comité de Expertos. El método unifica el criterio de varios especialistas con conocimiento de la temática, de manera que cada integrante del panel (se debe trabajar con 7 expertos como mínimo) haya ponderado según el orden de importancia, que cada cual entienda a criterio propio. En la selección del experto se tendrá en cuenta la experiencia, el nivel de información que pueda aportar y el nivel técnico que tenga. Este método posee un procedimiento matemático y estadístico que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente Kendall (W).

A continuación, se muestran los pasos a seguir para la realización del método:

1. Llevar a la tabla el resultado de la votación de cada experto.
2. Sumatoria de todos los valores por fila. $\Sigma A_i = \Sigma E_n$
3. Cálculo del coeficiente (T). $T = \Sigma \Sigma A_i / K$
4. Se realiza el control de las características cuyo valor es menor que el coeficiente (T).
5. Cálculo de Δ , se hace por fila y uno por uno. $\Delta = \Sigma A_i - T$
6. Cálculo de Δ^2 , se halla la sumatoria al final de la columna.
7. Posteriormente se halla el coeficiente de Kendall (W).

$$w = \frac{12 \Sigma \Delta^2}{m^2(k^3 - k)} \geq 0.5$$

Si se cumple hay concordancia entre el criterio de los expertos y el estudio es válido.

K → Número de características.

m → Número de expertos.

Si $W < 0.5$ se repite el estudio, de haber un número de expertos mayor que 7 deben eliminarse los que más variación introducen en el estudio, y respetar siempre $m \geq 7$.

Paso 2. Definición de las variables de análisis de clima organizacional.

Definiciones Operacionales de las variables y subvariables del clima laboral (ver anexo 3).

Variable 1. Percepción de la dirección: imagen que tienen los trabajadores de la organización acerca de sus directivos, su preparación profesional para el ejercicio de las funciones administrativas y la toma de decisiones; y valoración del carácter de las relaciones interpersonales que establecen con sus subordinados.

Subvariable 1.1. Confianza en la dirección: sentimiento de seguridad que genera en los trabajadores de la organización la capacidad de los directivos para la toma de decisiones correctas acerca de su trabajo y la solución de problemas.



Subvariable 1.2. Supervisión: percepción de los trabajadores de la organización acerca de los métodos de supervisión desarrollados en el centro por sus directivos y evaluación del grado en que éstos controlan el trabajo de forma efectiva y sistemática, sirviéndole de apoyo y modelo a sus subordinados en la ejecución de sus funciones.

Subvariable 1.3. Relaciones jefe- subordinado: valoración del carácter de las relaciones que se establecen entre los trabajadores de la organización y sus directivos, sobre la base de una comunicación efectiva y del respeto y la colaboración mutua.

Subvariable 1.4. Estilo de Dirección: valoración de los trabajadores del centro acerca de la manera en que su jefe los dirige y la influencia de su estilo de dirección en los resultados del trabajo.

Subvariable 1.5. Competencias de los Directivos: imagen sobre los directivos de la organización que tienen los trabajadores, al tener en cuenta el nivel profesional de los mismos, su preparación personal y la presencia de las habilidades necesarias para llevar a cabo sus funciones directivas.

Variable 2. Relaciones interpersonales: satisfacción de los trabajadores de la organización con el establecimiento de relaciones interpersonales armónicas con los miembros de su grupo de trabajo y de la organización total y valoración del carácter colaborador o competitivo de dichas relaciones.

Subvariable 2.1. Relaciones Individuo – individuo: satisfacción de los trabajadores con el establecimiento de relaciones interpersonales armónicas con cada uno de los miembros de su grupo de trabajo.

Subvariable 2.2. Relaciones intergrupales: valoración de los trabajadores acerca del carácter armónico de las relaciones que se establecen entre los diferentes grupos de trabajo y departamentos a lo interno de la organización.

Subvariable 2.3. Colaboración – Competencia: valoración de los miembros de la organización acerca del carácter de las relaciones interpersonales que se establecen en el trabajo; diferenciar entre aquellas relaciones basadas en la colaboración para el logro de los objetivos comunes y aquellas relaciones competitivas, en las que predomina el interés por los resultados individuales, en detrimento de los objetivos organizacionales.

Variable 3. Identificación con la organización: sentimiento de identidad de los trabajadores con la organización y los objetivos organizacionales; y sentido de pertenencia a la misma.

Subvariable 3.1. Confianza en los Trabajadores: percepción de los miembros de la organización acerca de la confianza que deposita la dirección en sus trabajadores, al delegar tareas y responsabilidades en ellos.



Subvariable 3.2. Sentido de pertenencia al Grupo: valoración de los trabajadores de la organización acerca de las relaciones que establece con su grupo de trabajo y sentido de pertenencia al mismo.

Subvariable 3.3. Proyección: orientación del comportamiento de los trabajadores del centro hacia su futuro en la organización y sentido de permanencia en la misma.

Subvariable 3.4. Participación: valoración de los trabajadores del centro acerca de sus posibilidades reales de participar y ejercer influencia en el funcionamiento de su puesto de trabajo y la organización e implicación de los mismos en las actividades organizacionales.

Subvariable 3.5. Información: percepción de los trabajadores del centro acerca del grado de información que poseen sobre la organización y los elementos relacionados con su trabajo, que tienen influencia en la calidad de su desempeño en el mismo.

Subvariable 3.6. Integración a la organización: sentido de pertenencia a la organización de sus miembros, los cuales sienten que satisfacen sus necesidades individuales en su centro de trabajo, apoyan su gestión y se muestran comprometidos con su participación en la vida activa del mismo.

Subvariable 3.7. Satisfacción con el Centro: estado emocional positivo o agradable presente en los trabajadores del centro que resulta, tanto del valor social que posee su organización, como de la manera en que la misma está orientada a la satisfacción de sus necesidades individuales.

Variable 4. Percepción del funcionamiento del centro: valoración de los trabajadores acerca del funcionamiento actual de su organización, su eficiencia y eficacia y las perspectivas futuras que le ven a la misma.

Subvariable 4.1. Eficiencia: valoración de los trabajadores del centro acerca de la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos organizacionales con el mínimo costo posible.

Subvariable 4.2. Perspectivas de la organización: valoración de los trabajadores acerca de las perspectivas de su organización e imagen de su centro en el futuro.

Subvariable 4.3. Comunicación: valoración de los trabajadores acerca de la efectividad de los canales de comunicación formal e informal a lo interno de la organización, que permiten una correcta comunicación e influyen positivamente en el comportamiento organizacional.

Subvariable 4.4. Eficacia: valoración de los trabajadores acerca de la capacidad de la organización para alcanzar los objetivos planificados de la manera más ágil y rápida posible y responder resolutivamente a los problemas con una intervención firme, rápida y coherente.

Subvariable 4.5. Capacidad de Adaptación y Autorrenovación: valoración de los trabajadores acerca de la capacidad de la organización para adaptarse de una manera flexible, rápida y efectiva a los



cambios que se producen en el ambiente externo y que afectan su funcionamiento; así como su orientación proactiva ante dichos cambios desde su planificación.

Subvariable 4.6. Capacidad de Aprendizaje: valoración de los trabajadores acerca de la capacidad de la organización para asimilar y apropiarse de los conocimientos y habilidades producidos por la relación entre las acciones desarrolladas y los resultados alcanzados; e institucionalizar las experiencias vividas para enfrentar nuevas situaciones en el futuro.

Subvariable 4.7. Trabajo en Equipo: valoración de los trabajadores de la organización acerca del carácter interdependiente del trabajo de los miembros de su grupo y la presencia de un clima de apoyo mutuo donde se complementen los conocimientos y experiencias diversas, puestas a disposición de la consecución de los objetivos grupales y organizacionales.

Variable 5. Satisfacción con el trabajo: estado emocional positivo o agradable que manifiestan los trabajadores de la organización con relación a su trabajo y que resulta de la valoración que realizan acerca del trabajo en sí mismo, sus condiciones de trabajo y sus experiencias laborales.

Subvariable 5.1: Motivación por el Trabajo: estado emocional positivo o agradable presente en los trabajadores de la organización que le imprime dirección a su sistema de actividad y disposición para el mantenimiento de las conductas relevantes en el ambiente laboral, y que resulta de la satisfacción de las necesidades individuales relacionadas con el trabajo en sí mismo.

Subvariable 5.2. Condiciones de trabajo: valoración que realizan los trabajadores del centro acerca de las condiciones objetivas en que realizan su trabajo y grado de satisfacción con las mismas.

Subvariable 5.3. Seguridad de Conservar el Puesto: sentimiento de seguridad de los trabajadores de la organización asociados a su permanencia y estabilidad en su puesto de trabajo, al percibir que no serán trasladado a otro puesto o centro de trabajo sin justificación o consulta previa.

Subvariable 5.4. Estímulo a la Creatividad y la Innovación: sentimientos de libertad de los trabajadores de la organización relacionados con sus posibilidades reales para realizar de manera autónoma su trabajo, con espacios a la creatividad personal y la innovación y con oportunidades de expresar y desarrollar sus habilidades a través del mismo.

Subvariable 5.5. Reconocimientos y castigos: valoración que realizan los trabajadores de la organización acerca de la justeza y equidad de las políticas de la dirección relacionadas con el reconocimiento al trabajo bien hecho y las sanciones que se imponen por los errores que se cometen.



Subvariable 5.6. Satisfacción con la Política de Retribuciones: estado emocional positivo o agradable que manifiestan los trabajadores de la organización con relación a su salario, que resulta de la valoración que realizan acerca del grado en que su sueldo satisface sus necesidades básicas y se encuentra adecuado al nivel y calidad del trabajo que realizan.

Subvariable 5.7. Satisfacción con la Política de Estimulaciones: estado emocional positivo o agradable que manifiestan los trabajadores de la organización con relación a la política de estimulaciones del centro, consideran los estímulos justos y adecuados a los resultados individuales y grupales dentro de la organización.

Variable 6. Políticas de recursos humanos (RRHH): percepción de los trabajadores de la organización acerca de las políticas de gestión de los recursos humanos desarrolladas por los directivos del centro y valoración que realizan acerca de la calidad de las mismas.

Subvariable 6.1. Selección de Personal e Inducción a la Organización: valoración de los trabajadores de la organización acerca de la calidad de la selección de los trabajadores que ingresan al centro de trabajo, así como del proceso de inducción de los mismos a la organización.

Subvariable 6.2. Programas de Desarrollo y Planes de Carrera: satisfacción de los trabajadores de la organización con las posibilidades reales que poseen de superarse y ascender a lo interno del centro.

Subvariable 6.3. Evaluación del Desempeño: valoración de los miembros del centro acerca de la justeza de la política de evaluación del desempeño de los trabajadores a lo interno de la organización y la utilidad que le ven a la misma para elevar su desempeño individual.

Subvariable 6.4. Protección e Higiene del Trabajo: valoración de los trabajadores de la organización acerca de la presencia de las condiciones de seguridad, higiene y protección necesarias en su puesto de trabajo para garantizar su buen estado de salud general.

Variable 7. Administración estratégica: valoración de los miembros de la organización acerca del grado en que las estrategias del centro están orientadas hacia el desarrollo organizacional, la dirección sigue un proceso relativamente estructurado para la elaboración y puesta en prácticas de dichas estrategias.

Subvariable 7.1. Planeación estratégica: valoración de los miembros de la organización acerca del grado de coherencia entre los objetivos organizacionales, las estrategias establecidas por la dirección de la organización y las acciones que se llevan a cabo para implementarlas.



Subvariable 7.2. Orientación a la Calidad Total: valoración de los trabajadores acerca de la orientación de las estrategias del centro hacia el mejoramiento continuo de la calidad de los productos y/o servicios que ofrece.

Subvariable 7.3. Orientación a la Satisfacción del Cliente: valoración de los trabajadores acerca de la orientación de las estrategias del centro hacia la satisfacción de sus clientes, al considerar como uno de los elementos más importantes de la planificación del trabajo las necesidades de los clientes y sus demandas y opiniones acerca de los productos y/o servicios que ofrece.

Subvariable 7.4. Establecimiento y Dominio de los Objetivos Organizacionales: valoración de los trabajadores acerca del grado de definición y claridad de los objetivos organizacionales y de su conocimiento por parte de los miembros de la organización para el desarrollo de su trabajo.

Subvariable 7.5. Establecimiento y Delimitación de Roles Organizacionales: valoración de los trabajadores acerca del grado de claridad que poseen con relación a su rol en la organización y las expectativas del resto del colectivo laboral y sus directivos acerca de dicho rol.

Fase 2. Definición de las herramientas a utilizar.

En esta fase se resalta todas las posibles herramientas básicas que aportarán comprensión al tema de investigación, lo que hace referencia a las encuestas y cuestionarios, con el objetivo de obtener las respuestas en correspondencia con las temáticas de investigación. Se le da a conocer la importancia de las mismas para avalar el estudio científico a realizar.

Paso 1. Definición de las herramientas para medir calidad directiva.

Existen una serie de herramientas que posibilitan conocer la tendencia al comportamiento de la calidad directiva en la organización, algunas de ellas son:

- Cuestionario de estilo comunicativo
- Cuestionario de estilo de dirección
- Test delegación de la autoridad
- Test de manejo de conflictos
- Cuestionario sobre disposición al cambio
- Cuestionario de auto percepción de trabajo en equipo

Paso 2. Definición de las herramientas para evaluar clima organizacional.

Se emplean diferentes técnicas y herramientas de trabajo que permiten hacer valoraciones respecto al comportamiento actual de la organización, dentro de ellas se encuentran:

- Cuestionario de diagnóstico organizacional (Facultad de Psicología Universidad de la Habana)



- Cuestionarios de Comunicación
- Análisis de documentos
- Observación
- Tormenta de ideas

Tormenta de Ideas

La tormenta de ideas es una técnica para la generación de ideas propiamente. Un grupo de personas expone sus ideas a medida que le surjan, de manera que cada uno tiene la oportunidad de perfeccionar las ideas de los otros.

Etapas 4. Aplicación de las herramientas seleccionadas.

En esta etapa del procedimiento se ponen en práctica el grupo de métodos, técnicas y herramientas seleccionadas para el análisis de la calidad directiva y el clima organizacional.

Etapas 5. Procesamiento de la información y análisis de los resultados.

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

Se realiza por el equipo de trabajo una evaluación y selección de los elementos que afectan el clima organizacional desde la concepción de la calidad directiva en la empresa, identificándolos y listándolos.

Etapas 6. Propuesta de acciones.

Esta fase es de extraordinaria importancia, ya que detalla las deficiencias, factores o elementos negativos que afectan el CO según la influencia de la calidad directiva, y a partir de ellos proponer aquellas acciones que incluirá el plan de mejora continua, se especifican los responsables, ejecutantes, controlador y fechas o plazos de cumplimiento.

Conclusiones parciales

1. La Brigada Constructora de Obras de Ingeniería No. 28 de Varadero dedicada a proporcionar servicios de construcción, montaje y conservación de obras de ingeniería, redes y paisajismo en instalaciones destinadas al turismo, cuenta con un total de 301 trabajadores, de los cuales, el 68.10% son directos a la producción y el 31.89% lo constituyen los trabajadores indirectos, los cuadros representan un 7% del total de los trabajadores y el rango de edad más representativo es de 51-60 años. Por las características de la empresa de construcción existe una marcada prevalencia del sexo masculino y la mayoría presentan nivel de escolaridad Medio y Medio Superior.



2. Se propone un procedimiento en aproximación a Cabrera García (2021) que consta de 6 etapas, desglosado en fases y pasos en cada una de ellas, el cual permitirá la evaluación del clima organizacional desde la concepción de calidad directiva en la Brigada.



Capítulo III. Aplicación del procedimiento propuesto para la evaluación del clima organizacional desde la concepción de calidad directiva

En este capítulo se muestran los resultados que se obtienen una vez que se aplicó el procedimiento propuesto en el capítulo II para la evaluación del clima organizacional desde la concepción de calidad directiva. En correspondencia con dicho procedimiento, se realizó el análisis cuantitativo y cualitativo por etapas y fases del mismo, que proporciona en consecuencia, los resultados alcanzados.

3.1. Aplicación del procedimiento propuesto

Etapa I. Preparación del estudio

En esta etapa se seleccionaron los especialistas que trabajan en la investigación y se prepararon con el objetivo de culminar esta satisfactoriamente; además, se escogió el personal al cual se le realizó las encuestas y que propició identificar las brechas existentes en la empresa.

➤ **Fase 1.** Familiarización con la empresa

La familiarización se realizó a través de conferencias, talleres, charlas, entre otras, se profundizó sobre el tema en cuestión y el objetivo de la investigación, con el propósito de entrenarlos y darles a conocer una panorámica de los métodos y técnicas a utilizar en el procedimiento propuesto.

➤ **Fase 2.** Selección del equipo de trabajo

Se seleccionó al comité de expertos definido por la empresa para que forme parte del equipo de trabajo, el cual cuenta con un alto grado de conocimiento sobre el tema de análisis y se encuentra en la mejor disposición de cooperar, de manera que garanticen respuestas que apoyen el desarrollo de la investigación.

El grupo de especialistas se precisa como se muestra a continuación en la tabla 3.1.

Tabla 3.1. Equipo de expertos

Exp	Nombre y Apellidos	Cargo
E1	Richard Y. Cuesta Rodríguez	Especialista en Gestión del Capital Humano (Especialista Principal)
E2	Juana Regla Borges Martínez	Especialista en Explotación, Evaluación de Máquinas y Equipos
E3	Rolando Enrique Montero Orama	Especialista en Gestión del Capital Humano
E4	Yusineydi González Beriz	Especialista en Gestión del Capital Humano
E5	Pedro Carmouset Pérez	Ejecutor
E6	Javier García Tejera	Especialista en Gestión del Capital Humano



E7	Ana Julia Mac Cabreja	Especialista Integral de Cuadros y Gestión del Capital Humano
----	-----------------------	---

Fuente: elaboración propia.

Respecto al grupo de especialistas seleccionados se puede referir que la experiencia laboral es de más de 4 años de experiencia en el sector, por su formación la mayoría de estos son profesionales y el resto adquirieron los conocimientos en las funciones que realizan y en los centros de trabajo a los que pertenecían anteriormente.

Etapas II. Selección de la muestra

La muestra se seleccionó de forma aleatoria en las diferentes áreas de la BCOI No. 28. De 301 trabajadores, se le aplicó las técnicas a 166 incluyendo las categorías ocupacionales de operarios, administrativos y técnicos, los cuales representan el 55 % de la fuerza laboral de la organización, así como al 100% de los cuadros.

Descripción de la muestra

Dirección	28
Logística.....	8
Administración y preparación de obras.....	8
Ingeniería.....	26
Redes.....	32
Áreas Verdes.....	50
Base de equipos y talleres.....	14

Etapas III. Definición de las variables de análisis y las herramientas a utilizar

➤ **Fase 1.** Definición de las variables de análisis

Paso 1. Definición de las variables de análisis de calidad directiva

De acuerdo a los criterios que arrojó la encuesta aplicada al comité de expertos de la entidad y la posterior aplicación del Método Kendall con la finalidad de otorgar prioridad a dichos criterios, los resultados se muestran en la tabla 3.2.

Se obtuvo como resultado que las variables de análisis de calidad directiva más representativas según orden de importancia son las siguientes:

1. Liderazgo
2. Comunicación
3. Clima organizacional



4. Trabajo en equipo
5. Toma de decisiones
6. Estilo de dirección
7. Negociación

Tabla 3.2. Método Kendall para la selección de variables de análisis de calidad directiva

Variables de análisis de calidad directiva	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	ΣA_i	Δ	Δ^2
Liderazgo	1	1	2	1	3	1	1	10	-53.47059	2859.1038
Motivación	8	7	9	11	10	9	12	66	2.5294118	6.3979239
Efectividad de desempeño	10	12	10	8	8	11	9	68	4.5294118	20.515571
Toma de decisiones	6	2	3	6	5	4	6	32	-31.47059	990.39792
Trabajo en equipo	4	4	5	2	4	5	3	27	-36.47059	1330.1038
Clima organizacional	3	5	4	4	2	3	2	23	-40.47059	1637.8685
Comunicación	2	3	1	3	1	2	4	16	-47.47059	2253.4567
Estilo de dirección	5	6	6	5	6	6	5	39	-24.47059	598.80969
Prácticas de dirección	9	11	8	7	11	12	10	68	4.5294118	20.515571
Cualidades personales	14	16	13	10	17	16	17	103	39.529412	1562.5744
Negociación	7	8	7	9	7	8	8	54	-9.470588	89.692042
Habilidades analíticas	16	15	17	14	13	17	15	107	43.529412	1894.8097
Entrenamiento de dirección	15	14	15	13	16	14	11	98	34.529412	1192.2803
Productividad	17	13	16	16	14	13	16	105	41.529412	1724.692
Información	11	10	12	15	12	14	14	88	24.529412	601.69204
Competencias directivas	12	9	11	12	9	10	7	70	6.5294118	42.633218
Diagnóstico estratégico	13	17	14	17	15	16	13	105	41.529412	1724.692
ΣA_i								1079		18550.235

Fuente: elaboración propia

Paso 2. Definición de las variables de análisis de clima organizacional

Se tomó para la evaluación del clima organizacional las variables de análisis definidas en el capítulo II.

➤ **Fase 2.** Definición de las herramientas a utilizar

Para definir las herramientas de trabajo que se utilizaron en el desarrollo de la investigación se escogieron las más convenientes y estudiaron exhaustivamente las mismas.

Paso 1. Definición de las herramientas para medir calidad directiva

Dentro de las herramientas que se utilizaron y aplicaron específicamente a la totalidad de los cuadros, para obtener información integral de la calidad directiva de los mismos se encuentran el cuestionario de Comunicación, anexo 7; Test de delegación de autoridad, anexo 8; Test de manejo



de conflictos, anexo 9; Cuestionario sobre disposición al cambio anexo 10. Asimismo, se utilizaron técnicas específicas y estrechamente relacionadas a elementos intangibles que son los indicadores base del estudio como Cuestionario de estilo de dirección, anexo 11, Cuestionario de auto percepción de trabajo en equipo anexo 12, y Cuestionario de estilo comunicativo, anexo 13, para medir efectividad en los estilos de dirección, capacidad de trabajo en equipo y la comunicación respectivamente.

Paso 2. Definición de las herramientas para medir clima organizacional

Dentro de las herramientas utilizadas se incluyen el cuestionario de diagnóstico organizacional (Facultad de Psicología Universidad de la Habana) anexo 5 y el cuestionario de Comunicación, donde se aplican dos cuestionarios diferentes, uno a los trabajadores anexo 6 y otro a los directivos anexo 7.

Se emplea el análisis de documentos y la observación como técnicas importantes en las áreas de trabajo que pertenecen a los distintos departamentos que conforman la BCOI No. 28.

Etapas IV Aplicación de las herramientas seleccionadas

Fueron aplicados los cuestionarios planteados en la etapa anterior tanto a la muestra de trabajadores seleccionada como a los cuadros para realizar una evaluación del clima organizacional, y para lo cual se tuvo en cuenta la influencia que sobre este ejerce la calidad directiva.

Etapas V Procesamiento de la información y análisis de los resultados

- Calidad directiva

Estilos de dirección

El cuestionario de estilos de dirección posibilitó el análisis del comportamiento de variables como liderazgo, clima organizacional, trabajo en equipo, toma de decisiones y estilos de dirección, las que se encuentran estrechamente relacionadas. Según la autovaloración de estos, predomina (36%) el estilo autocrático, es decir, que los jefes determinan la actividad con un mínimo de consulta, dan órdenes sobre cómo realizar el trabajo y esperan que sean cumplidas, establecen los procedimientos de trabajo con limitada colaboración de los subordinados y asumen la responsabilidad en la toma de decisiones, dirigen, controlan y motivan.

En segundo lugar, el 28% de los directivos se considera democrático según su estilo de dirección, pues no solo tienen en cuenta las opiniones de su equipo, sino que los anima a participar en la toma de decisiones, de manera que se sientan motivados y comprometidos con la organización, lo que propicia un clima laboral positivo.



El 21% de los cuadros perciben su dirección como orientada a la tarea, se centran en definir el trabajo y las funciones necesarias, planificar las diferentes tareas y supervisar su cumplimiento.

El resto de los directivos (15%) manifiestan tener un estilo coercitivo, existe alta centralización de autoridad y tratan de que su equipo cumpla las órdenes de forma inmediata, para lo que utilizan instrucciones inmediatas y precisas.

Los directivos de la empresa se perciben mayoritariamente con rasgos de personalidad favorables al liderazgo efectivo, en función del cumplimiento de los objetivos y metas empresariales y autoevalúan su actuar con forma proactiva.

Estilo de comunicación:

El 64% de los directivos manejan un estilo de comunicación asertivo, el 24% posee un estilo agresivo-pasivo y el 12% restante tiene un estilo agresivo.

Trabajo de Equipo

A través del test de trabajo de equipo que se aplicó a los cuadros de la entidad, se pueden analizar variables como trabajo en equipo, liderazgo, CO y toma de decisiones. Los resultados demuestran que un 52% se identifican como de la compañía u organización donde son considerados como los controladores del conocimiento en el equipo. Funcionan a través del conocimiento y de cuya experiencia se sirven los miembros del equipo que quieren actualizar la información. Convierten los conceptos, estrategias e ideas en planes relevantes de acción. Se caracterizan por su personalidad estable y controlada y los otros lo ven como organizadores prácticos.

Son capaces de recibir instrucciones generales y convertirlas en tareas definidas y manejables; puede extraer planes viables de conceptos esbozados aplicando la lógica. Tienen fuerza de carácter y son capaces de aplicar un enfoque disciplinado a la mayoría de las cosas.

El 48% se perciben como acabador perfeccionador en el trabajo en equipos, donde acaban los trabajos y a quienes le incumben los detalles de perfeccionamiento. Se caracterizan por ser esmerados, ordenados, conscientes e inquietos. Tienen capacidad de seguimiento y son perfeccionistas, aunque tienen una tendencia excesiva a preocuparse por pequeñas cosas. Se caracterizan por comprobar continuamente el trabajo, sin considerar las presiones externas ni las razones pragmáticas de la conclusión del trabajo.

Delegación de autoridad

A partir de este test, es posible el análisis de variables como liderazgo, comunicación, estilos de dirección y negociación. El 28% de los cuadros expresan que delegan autoridad a sus subordinados,



el 35% presentan resultados promedio y el 37% restante presentan dificultades en cuanto a la delegación de autoridad.

Disposición al cambio

El 64% de los cuadros presentan buena disposición al cambio, el 21% deben mejorar un poco más en ese aspecto y el 15% tienen dificultades en cuanto a la disposición al cambio.

Manejo de conflictos:

El 60% de los cuadros en el manejo de conflictos emplean un estilo colaborador, pues en lugar de encontrar una solución intermedia, está centrado en resultados que complazcan a todos y donde broten beneficios compartidos. El 33% maneja un estilo de arreglo con concesiones y el 7% restante un estilo evasivo.

➤ Clima organizacional

Para el procesamiento de los datos obtenidos a partir del cuestionario de diagnóstico organizacional fue necesario establecer la correspondencia existente entre los ítems y las subvariables de análisis de clima organizacional como se muestra en el anexo 3, para una vez definida esta correspondencia, proceder a la determinación de las medias de cada variable y subvariable con el propósito de analizar su comportamiento en la organización.

Se puede apreciar en la figura 3.1 que existe confianza en la dirección, por lo que se puede constatar que se percibe un sentimiento de seguridad generado por la capacidad de los directivos para tomar decisiones correctas acerca de su trabajo y la solución de problemas.

La percepción de los métodos de supervisión desarrollados en el centro por sus cuadros y la evaluación del grado en que éstos controlan el trabajo de forma efectiva y sistemática se comporta de manera positiva, sirviéndole de apoyo y modelo a sus subordinados en la ejecución de sus funciones.

Las relaciones jefe subordinado se manifiestan desfavorablemente, lo cual alerta sobre fuentes de insatisfacción en los trabajadores, acerca del carácter de las relaciones que se establecen entre estos y sus directivos. Argumento que corrobora este resultado, es el bajo promedio que alcanzó el ítem que identifica la delegación de funciones y confianza del jefe con sus subordinados.

La percepción de los estilos de dirección es otra variable que se comporta de forma negativa, traduciéndose que no son las más adecuados los métodos y estilo de dirigir a los trabajadores.

Como adecuada se aprecia la imagen que tienen los trabajadores sobre los directivos acerca del nivel profesional que poseen, la preparación personal y la presencia de las habilidades necesarias para llevar a cabo sus funciones directivas.

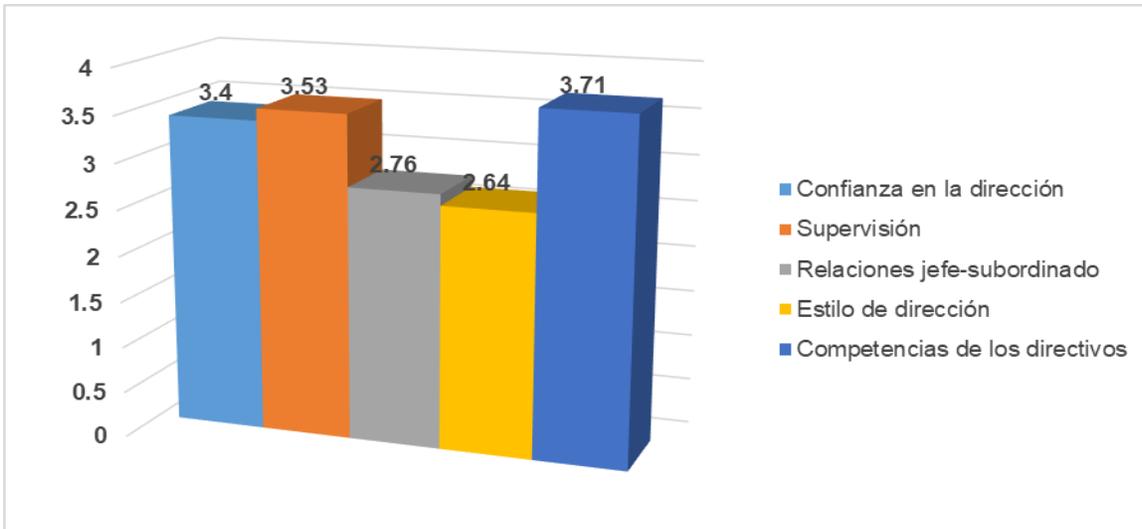


Figura 3.1. Percepción de la dirección.

Fuente: elaboración propia.

En la figura 3.2 se muestra el resultado satisfactorio que se obtiene en la apreciación de relaciones interpersonales adecuadas con cada uno de los miembros de su grupo de trabajo y en menor medida, pero igual como positivo se percibe el carácter armónico de las relaciones que se establecen entre los diferentes grupos de trabajo y departamentos a lo interno de la organización.

De igual manera, resultó favorable el promedio alcanzado en la apreciación de los miembros de la organización acerca del carácter de las relaciones interpersonales que se establecen en el trabajo, aunque se valore que existen relaciones competitivas, en las que predomina el interés por los resultados individuales, en detrimento de los objetivos organizacionales, lo que se evidencia en la consideración de la presencia de trabajadores con necesidades individuales de reconocimiento.

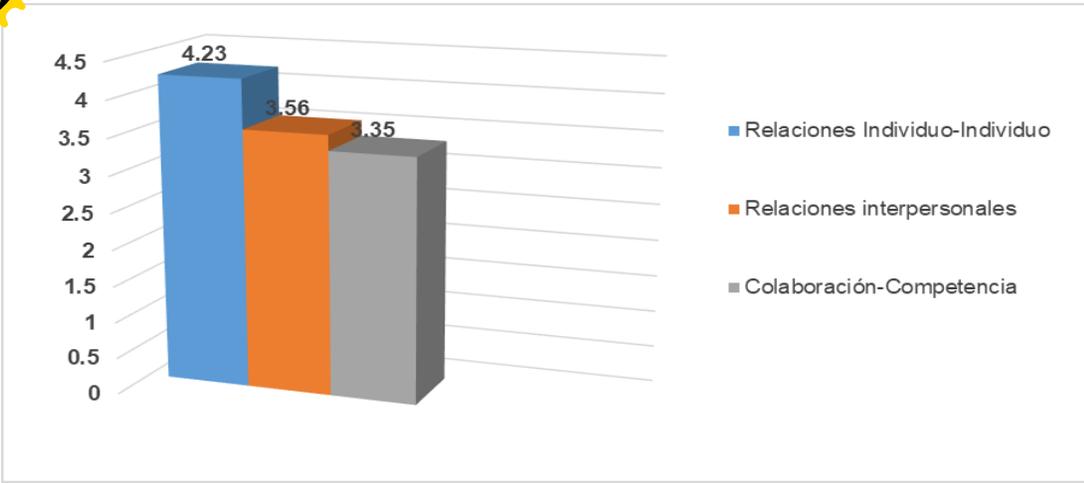


Figura 3.2. Relaciones interpersonales
Fuente: elaboración propia.

En la variable “identificación con la organización” (figura 3.3) se percibe como satisfactoria la orientación del comportamiento de los trabajadores hacia su futuro, así como el grado de información poseen sobre la organización y los elementos relacionados con su trabajo, que tienen influencia en la calidad de su desempeño.

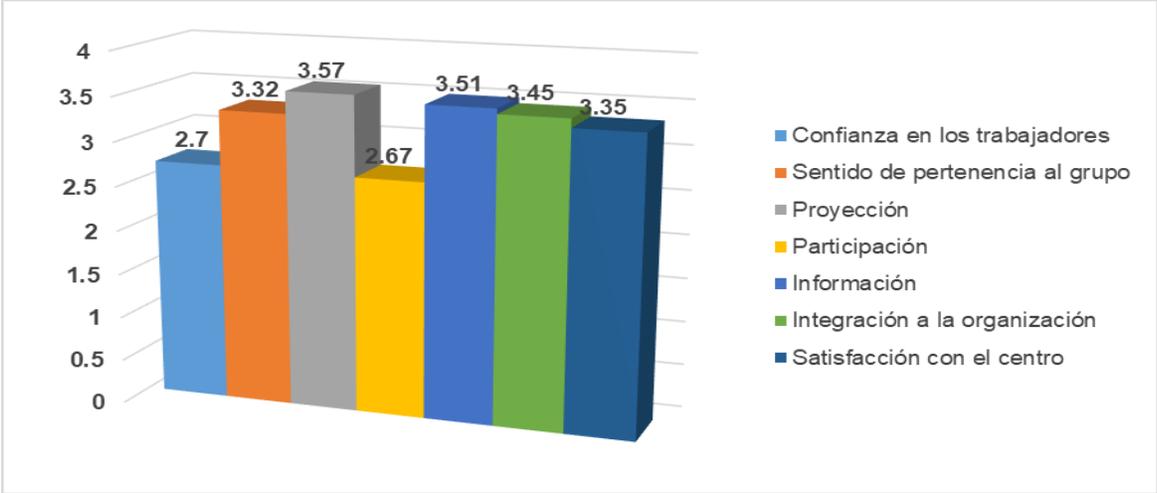


Figura 3.3. Identificación con la organización
Fuente: elaboración propia.

Desfavorable se aprecia, la percepción de los miembros de la organización acerca de la confianza que deposita la dirección en sus trabajadores para delegar tareas y responsabilidades, así como la participación de estos en la empresa, lo que evidencia dificultad en la posibilidad de ejercer influencia en el funcionamiento de su puesto de trabajo y la entidad e implicación de los mismos en las actividades organizacionales, resultados que concuerdan con el bajo valor alcanzado por los cuadros en cuanto a la delegación de autoridad.



Los resultados evidencian como positivo el sentido de pertenencia de los miembros de la entidad al grupo, los cuales perciben que satisfacen sus necesidades individuales en su centro de trabajo y se sienten comprometidos con la gestión empresarial.

Igualmente, la integración de los trabajadores y la satisfacción con el centro laboral se manifiestan de manera adecuada, es decir, que la organización está orientada a la satisfacción de sus necesidades individuales y se muestran comprometidos con su participación en la vida activa del mismo.

En cuanto a la variable “percepción del funcionamiento del centro” (figura 3.4), la eficiencia vista como la capacidad de la entidad para alcanzar sus objetivos organizacionales con el mínimo costo posible y la valoración acerca de las perspectivas de su organización e imagen de su centro en el futuro son percibidas como satisfactorias.

La valoración de los trabajadores acerca de la efectividad de los canales de comunicación formal e informal a lo interno de la organización, que permiten una correcta comunicación e influyen positivamente en el comportamiento organizacional presenta resultados negativos. Se percibe poca variedad de canales y prevalecen las redes formales para propiciar dicha comunicación. Por otro lado, existe escaso uso de las estructuras informales, que va desde la no utilización o inexistencia de los mismos. En la entidad predomina la comunicación vertical descendente que es la que parte de la dirección hacia los demás niveles jerárquicos, mientras que la horizontal está presente, pero en menor medida y la ascendente es valorada como débil. Priman los mensajes para orientar y exigir el cumplimiento de las funciones, y se usan para controlar y supervisar las mismas; la comunicación dirigida a propiciar cambios en los comportamientos de las personas y en su desarrollo personal, así como brindar apoyo moral se evidencia en menor magnitud.

Favorable se percibe la valoración por parte de los empleados de la eficacia como la capacidad de la organización para alcanzar los objetivos planificados de la manera más ágil y rápida posible y responder resolutivamente a los problemas con una intervención firme, rápida y coherente.

De igual forma se comporta la capacidad de los trabajadores para adaptarse de una manera flexible, rápida y efectiva a los cambios que se producen en el ambiente externo y que afectan su funcionamiento; así como la orientación proactiva ante dichos cambios.

Elevada satisfacción resulta de la valoración de los trabajadores de la organización acerca del carácter interdependiente del trabajo de los miembros de su grupo y la presencia de un clima de apoyo mutuo donde se complementen los conocimientos y experiencias diversas, puestas a disposición de la consecución de los objetivos grupales.

Con resultado más bajo, pero de manera positiva se considera la capacidad de la organización, para asimilar los conocimientos y habilidades producidos por la relación entre las acciones desarrolladas y los resultados alcanzados; e institucionalizar las experiencias vividas para enfrentar nuevas situaciones en el futuro.

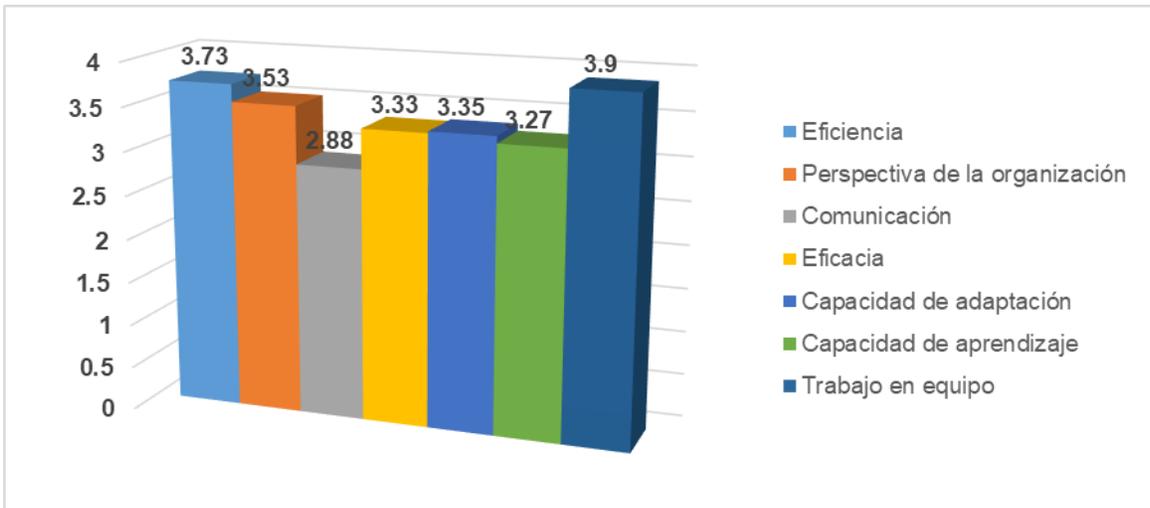


Figura 3.4. Percepción del funcionamiento del centro.

Fuente: elaboración propia.

En la figura 3.5 se aprecia un nivel adecuado de motivación, lo que le imprime dirección a su sistema de actividad y disposición para el mantenimiento de las conductas relevantes en el ambiente laboral, y que resulta de la satisfacción de las necesidades individuales relacionadas con el trabajo en sí mismo y la positiva valoración que realizan acerca de las condiciones de trabajo y sus experiencias laborales con las mismas.

El sentimiento de seguridad asociado a la permanencia y estabilidad en su puesto de trabajo manifiesta una tendencia favorable y de igual manera, se aprecia la valoración que realizan los trabajadores acerca de la justeza y equidad de las políticas de la dirección relacionadas con el reconocimiento al trabajo bien hecho y las sanciones que se imponen por los errores que se cometen.

Como fuente de insatisfacción se percibe el sentimiento de libertad relacionado con sus posibilidades reales para realizar de manera autónoma su trabajo, con espacios a la creatividad personal y la innovación y con oportunidades de expresar y desarrollar sus habilidades a través del mismo.

El estado emocional que manifiestan los trabajadores de la organización con relación a la política de estimulaciones del centro y con relación a su salario es adecuado, lo que resulta de satisfacción por los estímulos recibidos acorde a su trabajo y la valoración que realizan acerca del grado en que su

sueldo satisface sus necesidades básicas y se encuentra adecuado al nivel y calidad del trabajo que realizan.

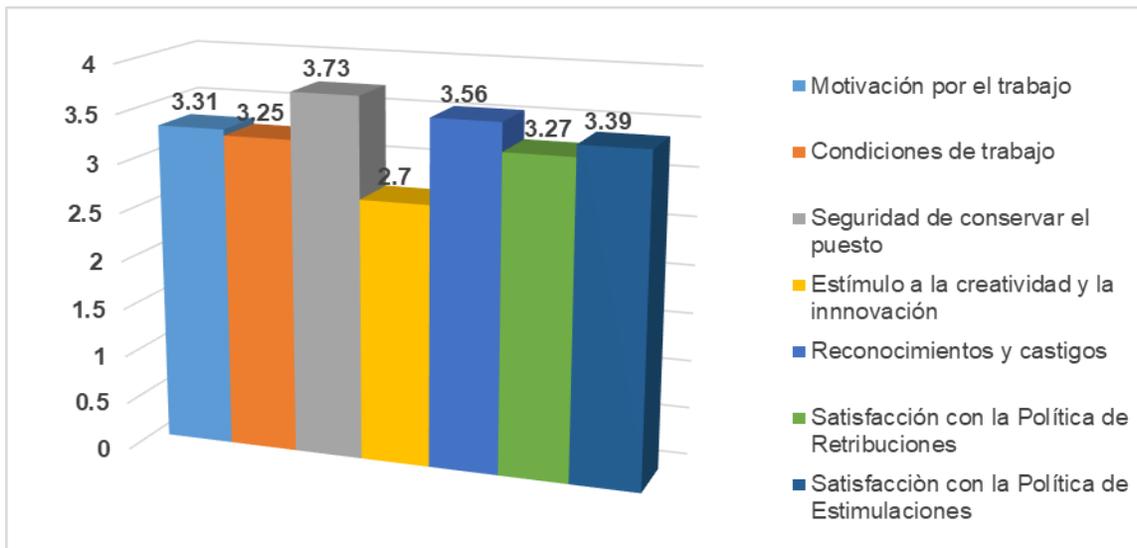


Figura 3.5. Satisfacción con el trabajo.

Fuente: elaboración propia.

En relación a las políticas de RRHH se puede apreciar en la figura 3.6 que la valoración de los miembros de la organización acerca de la justeza de la política de evaluación del desempeño de los trabajadores y la utilidad que le ven a la misma para elevar su desempeño individual es adecuada.

También como favorable, se perciben las posibilidades reales que poseen los trabajadores de superarse y ascender a lo interno del centro, pues se imparten diversos cursos de capacitación para los trabajadores de la entidad como es el caso de Seguridad y Salud en el Trabajo, que constituyen una vía para la superación, tanto del personal indirecto como directo a la producción.

La presencia de las condiciones de seguridad, higiene y protección necesarias en su puesto de trabajo para garantizar su buen estado de salud general se comporta, aunque en menor medida, pero igualmente favorable.

Como aspecto negativo se considera la calidad de la selección de los trabajadores que ingresan al centro de trabajo, así como del proceso de inducción de los mismos a la organización, pues consideran que las personas que ingresan al centro carecen de preparación para asumir el trabajo y se ha ingresado personal no afín con los perfiles y competencias de los puestos de trabajo, lo que se debe en gran medida a la carencia de mano de obra que presenta el sector de la construcción actualmente.

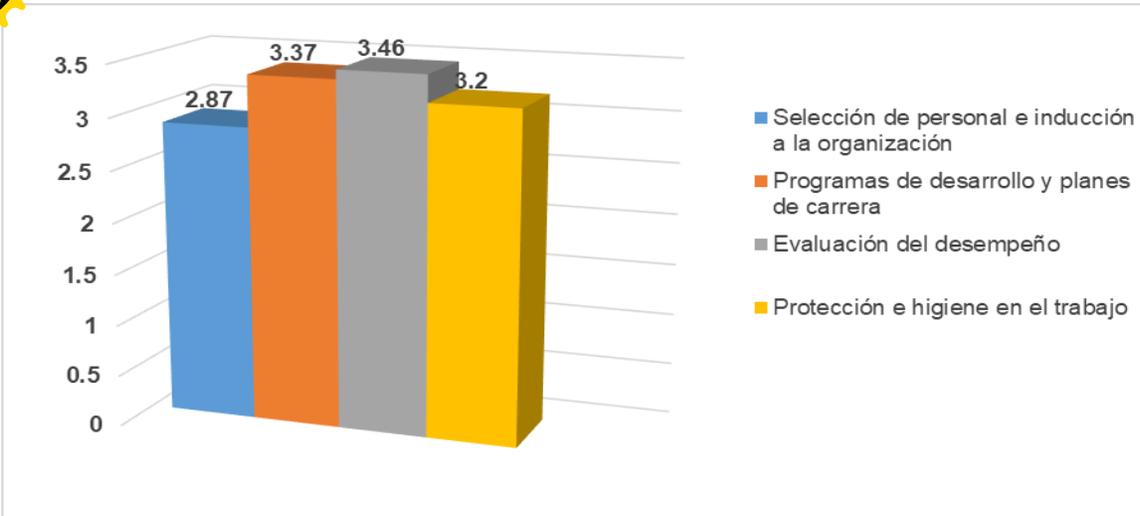


Figura 3.6: Políticas de Recursos Humanos.

Fuente: elaboración propia.

En la figura 3.7 se evidencian como positivos los resultados alcanzados en cuanto al grado de claridad que poseen los empleados en relación a su rol en la organización y las expectativas del resto del colectivo laboral y sus directivos acerca del mismo.

El grado de definición y claridad de los objetivos organizacionales y de su conocimiento por parte de los miembros mantiene un comportamiento favorable, lo cual contribuye a la adecuada orientación de las estrategias del centro que se encuentran encaminadas hacia la satisfacción de sus clientes y al mejoramiento continuo de la calidad de los productos y/o servicios que ofrece, este último, presenta resultados más bajos debido a que existen dificultades en los obreros sobre el conocimiento de normas y procedimientos para desarrollar el trabajo con la calidad requerida.

No tan favorable se percibe el grado de coherencia entre los objetivos organizacionales, las estrategias y las acciones que se llevan a cabo para implementarlas, fundamentalmente por la consideración de lo inalcanzable de algunas de las metas que se tienen definidas para el trabajo.

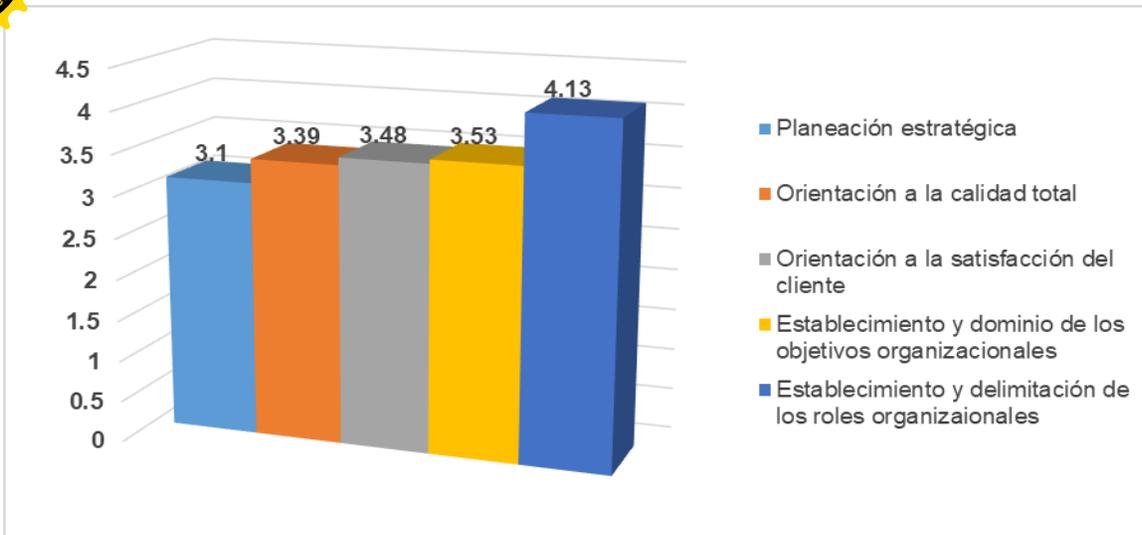


Figura 3.7. Administración estratégica

Fuente: elaboración propia.

Se realiza un análisis del resultado de todas las variables (figura 3.8), donde se evidencia que las variables que representan mayor insatisfacción para los trabajadores, y que por tanto inciden de manera negativa en el CO de la BCOI No. 28 son la percepción de la dirección, la identificación con la organización y la política de RRHH, pues presentan los valores más bajos del estudio.

A pesar de que los trabajadores consideran que los directivos presentan una adecuada preparación profesional para llevar a cabo sus funciones y los métodos de supervisión desarrollados son también favorables, lo cual genera un ambiente de confianza en la dirección, los estilos de dirección se perciben como deficientes al no ser los métodos y estilo de dirigir a los trabajadores los más apropiados.

Las relaciones jefe-subordinado se aprecian de forma negativa, lo cual alerta sobre fuentes de insatisfacción en los trabajadores acerca del carácter de las relaciones que se establecen entre los trabajadores de la organización y sus directivos.

La Identificación con la organización, es decir, el sentimiento de identidad de los trabajadores con la organización y los objetivos organizacionales; y sentido de pertenencia a la misma se presenta como una dificultad.

La orientación del comportamiento de los miembros del centro hacia su futuro en la organización, el grado de información que poseen, la valoración acerca de las relaciones que establecen con su grupo de trabajo y sentido de pertenencia al mismo, así como el nivel de satisfacción de sus necesidades individuales en la entidad y el sentido de pertenencia al centro laboral se comportan de manera favorable.



No obstante, la confianza que deposita la dirección en sus trabajadores y la participación que estos tienen en las actividades de la empresa se ven afectadas, lo que se debe en gran medida a la poca tendencia de los cuadros a delegar tareas y responsabilidades, de forma que se ve limitada su influencia e implicación en las actividades de la organización.

Otra variable con bajo promedio resultó la relacionada con las Políticas de Recursos Humanos o sea la percepción de los trabajadores acerca de las mismas y su calidad, lo que indica la presencia de fuentes de insatisfacción en la empresa.

La selección e inducción de los trabajadores que ingresan a la entidad se comporta de forma negativa, pues al tratarse de un sector que no cuenta con la fuerza laboral suficiente, se considera que muchas de las personas que ingresan al centro carecen de preparación para asumir el trabajo y sin embargo son contratadas debido a la necesidad de personal.

Los programas de desarrollo y planes de carrera, la justeza de la política de evaluación del desempeño, así como las condiciones de seguridad, higiene y protección se perciben favorablemente.

Con resultados satisfactorios, pero en menor grado se encuentra el estado emocional que manifiestan los trabajadores con relación a su trabajo y que resulta de la valoración que realizan acerca del trabajo en sí mismo, sus condiciones y sus experiencias laborales.

De igual manera se comportó la valoración de los trabajadores acerca del funcionamiento actual de su organización, su eficiencia y eficacia y las perspectivas futuras que le ven a la misma.

La valoración de los miembros acerca del grado en que las estrategias del centro están orientadas hacia el desarrollo organizacional se aprecia de manera positiva.

La satisfacción de los trabajadores de la organización con el establecimiento de relaciones interpersonales armónicas con los miembros de su grupo de trabajo, al valorar el carácter colaborador y competitivo de dichas relaciones es percibida con el más alto promedio, lo cual representa un factor imprescindible para el desarrollo de un ambiente laboral favorable.

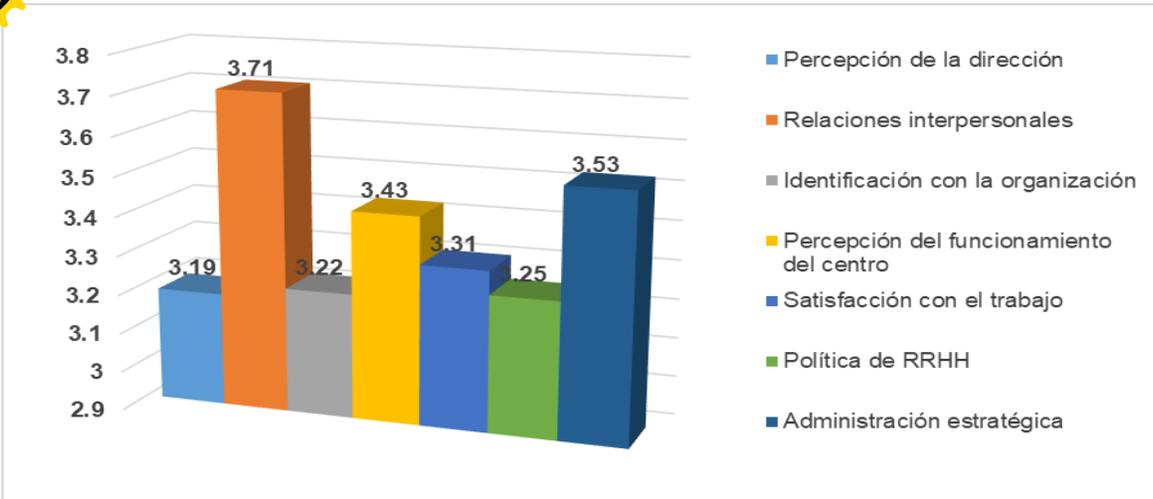


Figura 3.8. Análisis por variables generales.

Fuente: elaboración propia.

Etapas VI. Propuesta de acciones.

A partir de las deficiencias que fueron detectadas en el análisis de los resultados del clima organizacional y la calidad directiva en la BCOI No. 28, se propone un plan de acciones con enfoque a la calidad directiva, que permita lograr mejoras en el CO, en pos de alcanzar resultados superiores en la gestión de la organización



Cuadro 3.1. Plan de acciones para la mejora del clima organizacional.

Deficiencia. Inadecuados estilos de dirección			
Objetivo No. 1. Diversificar y perfeccionar los estilos de dirección que facilite la participación de los trabajadores en la gestión de la organización.			
Acciones	Responsable	Fecha cumplimiento	Aseguramiento
Realizar capacitaciones a los cuadros especialmente, en temáticas relacionadas con liderazgo, métodos y estilos de dirección.	Director Capital Humano	Febrero 2023	Presupuesto aprobado para el financiamiento de la capacitación de los cuadros de dirección. Realización de Postgrados en Técnicas de Dirección coordinados con la Universidad de Matanzas. Materiales bibliográficos, cuadernos y disponibilidad tecnológica de medios y equipos informáticos.
Desarrollar dinámicas grupales, talleres, y acciones de superación con los directivos para potencializar enfoques en estilos de dirección orientadores, donde se tome en cuenta las sugerencias, ideas de los subordinados en el mejor desarrollo de la actividad, para eliminar las brechas existentes entre el comportamiento actual y el estilo de dirección deseado.	Director Capital Humano	Trimestral	Personal especializado para impartir y desarrollar las acciones propuestas. (Capacitadoras). Disponibilidad tecnológica de medios y equipos informáticos. Análisis del Registro de la información sobre quejas y reclamaciones internas en la organización. Informaciones derivadas de asambleas de afiliados.
Fomentar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones (reuniones de trabajo,	Director general y	Sistemático	Cuadros, trabajadores y dirigentes sindicales que compartan métodos y estilos de dirección



asambleas de afiliados, consejos de dirección y consejillos de áreas, buzones de quejas y sugerencias, matutinos) para desarrollar el enfoque democrático de los cuadros.	dirigentes sindicales		democráticos. Planificación de las reuniones de los distintos órganos colegiados de dirección que funcionan en la entidad.
Realizar uso adecuado de la delegación de funciones en el cumplimiento de las mismas, lo cual contribuya a desarrollar esta habilidad directiva y facilite la ejecución con calidad de los objetivos planificados en las UEB y direcciones.	Cuadros y Especialistas	Permanente	Personal dirigente capacitado en la dirección y comprometido con el cumplimiento de los objetivos de trabajo trazados en su área. Trabajadores capacitados y comprometidos con el cumplimiento de las tareas asignadas.
Realizar actividades que favorezcan el contacto entre los trabajadores, cuadros y especialistas.	Cuadros	Mensual	Plan de actividades culturales, recreativas y deportivas en conmemoración a fechas señaladas y resultados de la estimulación sindical.
Realizar acciones de capacitación a los cuadros y especialistas sobre la importancia de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones para el logro de resultados superiores en el trabajo.	Especialistas de Cuadros y Capacitación.	Enero 2023	Dinámicas grupales de entrenamiento en estilos de dirección participativos.
Deficiencia. Ineficacia y carencia de canales de comunicación			
Objetivo No. 2. Mejorar la comunicación en la empresa, así como la efectividad de los canales utilizados en la misma.			
Potenciar la comunicación en formas diversas como los despachos, especializados, cara a cara y asambleas sindicales.	Especialista Comunicación	Sistemático	Realizar diagnóstico de comunicación de la empresa; elaborar estrategia de comunicación de la empresa; realizar plan de capacitación para trabajadores y directivos destinado a potenciar el uso de los canales y una adecuada



			comunicación.
Utilizar los canales de comunicación que propicien la comunicación ascendente especialmente informal e indirecta.	Especialista Comunicación	Permanente	Potenciar los canales de comunicación que potencien la comunicación ascendente; crear canales más efectivos, como los buzones; crear espacios para facilitar la comunicación ascendente como los encuentros informales.
Capacitar a los dirigentes sobre la importancia de los mensajes humanos y la participación en la toma de decisiones de los trabajadores.	Especialista Capacitación y Cuadros	Diciembre 2022	Realizar entrenamiento en la delegación de funciones y la dirección participativa; realizar curso de entrenamiento en estilos de dirección
Aumentar la cantidad y calidad de los mensajes humanos y de apoyo.	Especialista en Comunicación y Cuadros	Permanente	Capacitar a directivos en relación a la elaboración de los mensajes humanos; potenciar el uso de los canales de comunicación en especial los canales directos (mensajes cara a cara, reuniones informales, asambleas)
Deficiencia. Ingreso de personal a la organización no calificado para el cargo			
Objetivo No.3. Mejorar las competencias de los trabajadores que entran a la organización y así lograr mayores niveles de productividad y eficiencia.			
Tener en cuenta por parte de los especialistas los requisitos y competencias establecidas en el profesiograma a la hora de seleccionar el personal que ingresa a la entidad.	Comité de selección	Enero - diciembre 2023	Contar con los profesiogramas para todos los cargos, un psicólogo, definir las herramientas a aplicar según el cargo a ocupar.
Crear una bolsa de empleo con vista a tener las posibles canteras de candidatos para los	Director general y	Abril 2023	Nombrar responsable del departamento de Recursos Humanos para recoger las solicitudes,



diferentes cargos.	Director de Recursos Humanos		darle promoción en el mercado laboral a los cargos disponibles, al menos con un mes por anticipado.
Utilizar herramientas para evaluar las competencias de los trabajadores que se insertan nuevos a la entidad.	Director de Recursos Humanos y Psicólogo	Enero – marzo 2023	Contar con los profesiogramas, diseñar cuestionarios o casos para evaluar las competencias de cada puesto de trabajo, local preparado para ello.
Deficiencia. Proceso de inducción al ingreso a la organización			
Objetivo No.4. Incrementar el nivel de satisfacción de los trabajadores con el proceso de selección y en particular, con la inducción e integración a la organización.			
Cumplir con la fase de inducción e integración en los procesos de selección según lo establecido al respecto.	Comité de selección y Director de Recursos Humanos	En cada proceso de selección	Tener documentado todas las fases del proceso de selección, donde quede claro los pasos a seguir para la inducción e incorporación del personal a la entidad.
Involucrar a los jefes directos de los cargos a ocupar en la fase de inducción e integración.	Cuadros y Especialistas	En cada proceso de selección	Capacitar a los jefes directos de todos los niveles sobre el proceso de selección, y sobre todo de inducción e integración.



Conclusiones

1. El objetivo general fue cumplido ya que se evaluó el clima organizacional desde la concepción de calidad directiva en la Brigada Constructora de Obras de Ingeniería No. 28 de Varadero.
2. Queda elaborado el marco teórico referencial sobre la calidad directiva y el clima organizacional que permitió la interpretación de los resultados de la investigación, así como las relaciones que existen entre estos.
3. El procedimiento propuesto, ordena de forma jerárquica y secuencial 6 etapas que permiten el diagnóstico de la calidad directiva y su incidencia en el clima organizacional en la BCOI No. 28.
4. Al evaluar la calidad directiva se evidencian adecuados rasgos de capacidad de trabajo en equipo, predomina el estilo de dirección autocrático y existen dificultades en cuanto a la delegación de autoridad.
5. Respecto al clima laboral se aprecian indicadores con mayor satisfacción como las relaciones interpersonales y la administración estratégica, así como variables con un impacto negativo tales como: la percepción de la dirección, relacionados con los estilos de dirección y las relaciones jefe subordinado, la identificación con la organización debido a la poca confianza que depositan los jefes en sus trabajadores y la escasa participación en la gestión empresarial, existe carencia de efectividad en los canales de comunicación formal e informal y se perciben deficiencias en cuanto a la política de RRHH al ingresar personal no afín con los perfiles y competencias de los puestos de trabajo.
6. Se propone un plan de acciones (15) para la mejora continua del clima organizacional desde la concepción de calidad directiva en la Brigada Constructora de Obras de Ingeniería No. 28 de Varadero.



Recomendaciones

1. En la medida de las posibilidades de la Brigada Constructora de Obras de Ingeniería No. 28 de Varadero llevar a cabo el plan de acciones propuesto para mejora del clima organizacional desde la concepción de calidad directiva.
2. Si estiman conveniente, extender la aplicación del procedimiento a todas las UEB que conforman la empresa.



Referencias bibliográficas

- Alarcón Otero, B. S. (2019). Diseño y elaboración de una escala de clima organizacional para trabajadores de un hospital público del cono norte. *Revista de Psicología (Trujillo)*, 21(2), 86-116.
- Alcázar Cruz, P. (2020). Estilo de Liderazgo y Compromiso Organizacional: Impacto del liderazgo transformacional. *Economía Coyuntural*, 5(4), 89-122.
- Añaños Zegarra, A., Gutiérrez Morales, C. B., & Rengifo Paredes, M. (2017). *Clima organizacional y satisfacción laboral en pequeñas empresas del sector construcción: caso peruano* [Tesis en opción al título de Máster en Administración de Negocios, Universidad ESAN, Perú.].
- Arcela Ordinola, L. M., & Troncos Chuquihuanga, A. D. (2020). *Análisis del clima laboral en los colaboradores de una empresa constructora de la ciudad de Piura y propuesta de un programa de mejora basado en el liderazgo* [Tesis en opción al título de Licenciado en Psicología, Universidad César Vallejo, Perú.].
- Arias, M. (2013). Repensar la dirección desde la calidad directiva. *Ponencia presentada en el Evento Provincial Gerencia Empresarial y Administración Pública GEAP*.
- Arrieta Díaz, D., & Solís Lozano, J. (2018). Clima organizacional en una procesadora de alimentos: análisis de sus dimensiones. *El capital humano y su impacto en la calidad organizacional*, 104.
- Ascón Villa, J. E., García González, M., & Pedraza Dubernal, C. I. (2018). Las Habilidades Directivas en las instituciones de Educación Superior. *Revista científica ecociencia*, 5(2).
- Astudillo López, J. R., & Ordoñez Illescas, M. E. (2014). *Diagnóstico de clima organizacional, elaboración de un plan de mejora y su implementación en la Compañía de Radio Taxi Quinta Chica SA durante mayo hasta noviembre 2014* [Tesis en opción al título de Licenciado en Psicología del Trabajo Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca].
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421-449.
- Baque Sotomayor, F. R. (2019). *Clima Organizacional y su Incidencia en la Calidad de Servicio en la Empresa Pingüino Explorer* [Tesis en opción al título de Magister en Administración de Empresas Universidad Espíritu Santo].
- Barroso Tanoira, F. G., & Noboa Salazar, J. G. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. *The anáhuac journal business and economics*, 10(2), 67-96.
- Barrutia Barreto, A. M. (2021). Hacia un comportamiento gerencial eficaz. *Business Innova Sciences*, 2(1), 76-82.
-



- Becerra, M., & Sánchez, L. (2011). El liderazgo en las organizaciones inteligentes. *Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales*, 1(4), 61-71.
- Bloch, S., & Whiteley, P. (2003). *Complete Leadership: A practical guide for developing your leadership talents*. Pearson Education.
- Bonifaz Villar, C. d. J. (2019). Desarrollo de habilidades directivas.
- Bravo Yáñez, F. (2015). *La importancia del Rol Estratégico de RR. HH.: Caso de una empresa chilena* [Tesis en opción al título de Magíster en Gestión de Personas y Dinámica Organizacional, Universidad de Chile].
- Brugues, D. P., López Juviano, D. D., & Socarras, C. A. (2020). Clima Organizacional en las empresas de telefonía móvil privadas binacionales. *Revista ESPACIOS.*, 41(22), 295-306.
- Cabrera García, R. (2021). *Procedimiento para evaluar clima organizacional desde la concepción de calidad directiva en la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero*. [Tesis en opción al título de Ingeniera Industrial, Universidad de Matanzas].
- Calcina Calcina, Y. (2014). El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez-Perú 2012. *Comuni@cción*, 5(1), 22-29.
- Capuñay Geng, M. E. L. (2019). *Influencia del liderazgo en el clima organizacional de empresas PYMES de Lima metropolitana* [Tesis en opción al grado de Bachiller en Administración, Universidad ESAN, Perú.].
- Carmona Arias, V. M., & Jaramillo Correa, E. M. (2010). *Estudio del clima Organizacional en la ESE Hospital San Jorge de Pereira: Cooperativa de Trabajo Asociado Multiser CTA, Profesalud CTA, Induaseo, Nutrisalud Risaralda Ltda, Sociedad Neuroquirurgica de Risaralda, Imágenes Diagnosticas* [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad Tecnológica de Pereira].
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of applied psychology*, 88(4), 605.
- Castillo Dávila, N. F. (2014). *Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos* [Tesis en opción al título de Licenciada en Psicología, Unuversidad Católica del Perú].
- Castro Solano, A., Lupano Perugini, M. L., Benatuil, D., Nader, M., & Solano, M. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo* (Paidós, Ed.).
- Colina Ysea, F., & Martínez Sirit, A. (2019). Una mirada crítica sobre los estilos de liderazgo en las organizaciones contemporáneas. *Emprende y Transforma*, 1(1), 21-27.
-



- Condori Quispe, P. (2021). *El desempeño docente y su relación con el clima organizacional en el Colegio Educativo Privado San José Hermanos Marianistas–Callao, 2019* [Tesis en opción al grado académico de Maestro en Ciencias de la Educación Universidad Nacional de Educación, Perú.].
- Consuelo Bravo, C., Sarmentero Bon, I., Gómez Figueroa, O., & Falcón, O. (2018). Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 92-100.
- Contreras, F. (2008). *Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación (2011-2084)*.
- Cortés-Rodríguez, D. A., & Leal Pacheco, S. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros*, 17(01), 145-161.
- Cortés Valero, A. (2017). *Herramientas de fidelización del Recurso Humano operativo en obras, como estrategia generadora de valor en empresas constructoras* [Tesis de Licenciatura, Fundación Universidad de América].
- Costanza, D. P., Blacksmith, N., Coats, M. R., Severt, J. B., & DeCostanza, A. H. (2016). The effect of adaptive organizational culture on long-term survival. *Journal of Business and Psychology*, 31(3), 361-381.
- Cruz Ortiz, V., & Salanova, M. (2011). Percepciones compartidas: cuando 1 y 2 son más que 3. *Fórum de Recerca*(16), 861-874.
- Cubeiro, J. (2013). Los 10 mandamientos de la calidad directiva. <http://7faros.blogspot.com>
- Curtis, E., & O'Connell, R. (2011). Essential leadership skills for motivating and developing staff. *Nursing management*, 18(5).
- Chiang, M., Vega, M. C., Martín, M. J., Rodrigo, M. J. M., & Partido, A. N. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral* (Vol. 2). Universidad Pontificia Comillas.
- Chiang Vega, M. M., Gómez Fuentealba, N. M., & Hidalgo Ortiz, J. P. (2017). Job satisfaction of Chilean workers. A model of structural equations. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 33(57), 48-60.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill.
- Chirinos Araque, Y. d. V., Meriño Córdoba, V. H., & Martínez de Meriño, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(84), 43-61.
- De la Garza Cienfuegos, S. P., Ruiz Díaz, F., & Hernández Sandoval, R. H. (2013). Diagnostico de Liderazgo Gerencial y Clima Organizacional en una Empresa Familiar Metal Mecánica/Diagnostic Management Leadership and Organizational Climate in a Family Company Metal-Mechanics. Global Conference on Business & Finance Proceedings,
- Dessler, G. (1979). *Organización y Administración: enfoque situacional*.
-



- Díaz-Canel Bermúdez, M. (2021). ¿ Por qué necesitamos un sistema de gestión del Gobierno basado en ciencia e innovación? *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 11(1).
- Elliot, R. (2011). Utilising evidence-based leadership theories in coaching for leadership development: Towards a comprehensive integrating conceptual framework. *International Coaching Psychological Review*, 6(1), 46-70.
- Enríquez Bravo, M., & Calderón Salazar, J. (2017). El clima laboral y su incidencia en el desempeño del personal docente de una escuela de educación básica en Ecuador. *PODIUM*, 131-143.
- Flores Correa, F., & Olortegui Silva, H. S. (2021). *Influencia del clima laboral en la satisfacción de los colaboradores: una revisión de la literatura científica de los últimos 10 años* [Tesis en opción al título de Bachiller en Administración, Universidad Privada del Norte].
- Fullan, M. (2020). *Liderar en una cultura de cambio*. Ediciones Morata.
- Gaitán Díaz, J. A., Álvarez González, J., & Díaz Serrato, Y. Y. (2020). *Análisis de la medición del clima organizacional por medio de la aplicación de instrumentos cuantitativos y cualitativos en las áreas administrativas y operativas de las empresas públicas de AIPE (EPA) en el año 2019* [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial Universidad Cooperativa de Colombia].
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*(42), 43-65.
- Ginebra Salvador, M. (2010). *Programa de mejora del Clima Laboral aplicado en la Empresa de Servicios Especializados de Protección, SA en Pinar del Río* [Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Dirección, Universidad de Pinar del Río].
- González Arias, M., Frías Jiménez, R. A., & Gómez Figueroa, O. (2014). Propuesta de un procedimiento para analizar las fallas en el servicio de alojamiento hotelero. *ROTUR. Revista de Ocio y Turismo*, 7(1), 20-40.
- González Santos, S. (2020). *Procedimiento para el Diagnóstico del Clima Organizacional en el Laboratorio de Calibración No.42 del Ejército Central* [Tesis en opción a el grado científico de Ingeniera Industrial, Universidad de Matanzas].
- González Verde, A., Infante González, L., & Gómez Figueroa, O. (2022). Contribución a la mejora del clima organizacional desde la concepción de calidad directiva. Caso: Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 7(2), 63-70.
- González Verde, A., Jiménez Suárez, A. C., & Reyes Roldán, M. (2015). Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional. *Revista Ingeniería Industrial*, 14(2), 25-42.
- Hernández Junco, V., Quintana Tápanes, L., Mederos Torres, R., Guedes Díaz, R., & García Gutiérrez, B. N. (2009). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. *Revista cubana de medicina militar*, 38(1), 0-0.
-



- Holloway, J. B. (2012). Leadership behavior and organizational climate: An empirical study in a non-profit organization. *Emerging leadership journeys*, 5(1), 9-35.
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2007). Liderazgo: cómo aprovechar las lecciones de la experiencia.
- Iglesias Armenteros, A. L., & Torres Esperón, J. M. (2018). Un acercamiento al clima organizacional. *Revista cubana de enfermería*, 34(1).
- Iglesias Armenteros, A. L., Torres Esperón, J. M., & Mora Pérez, Y. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *MediSur*, 18(6), 1189-1197.
- Infante González, L. (2021). *Contribución a la mejora continua del clima organizacional desde la concepción de calidad directiva en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Matanzas*. [Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas, Universidad de Matanzas].
- Irigoín Edquén, C., & Zenteno Montero, H. W. (2015). Estilo de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas. Caso: nivel secundario público, distrito de Chota. *EDUCARE ET COMUNICARE: Revista de investigación de la Facultad de Humanidades*, 3(2), 43-50.
- Jorge Álvarez, A. (2016). *Factores que impactan en el clima organizacional de un centro de servicios compartidos* [Sección de Estudios de Posgrado Instituto Politécnico Nacional, México.].
- Koontz, H. (1967). *Curso de administración moderna: un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*.
- León Paucar, K. K. (2021). *Clima organizacional de las empresas constructoras del distrito de Chimbote* [Tesis en opción al título de Licenciado en Administración, Universidad César Vallejo, Perú.].
- López Belmonte, J., Fuentes Cabrera, A., & Moreno Guerrero, A. J. (2018). El liderazgo efectivo en los centros concertados de naturaleza cooperativa: Percepciones de sus docentes. *Actualidades Investigativas en Educación*, 18(3), 318-339.
- Mejias Tallet, C. E. (2020). *Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la Empresa Provincial de Producciones Varias y Gráficas DEMOS*. [Tesis en opción a el grado científico de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas].
- Miranda Lorenzo, Y. (2019). Propuesta de un plan de acciones para la mejora del clima organizacional en la comercializadora mayorista ITH Varadero. *ECA Sinergia*, 10(1), 114-122.
- Miró Rivero, D. (2017). *Diagnóstico del clima organizacional en la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones Matanzas (ECOMAVI) y su influencia en la fluctuación laboral*. [Tesis de diploma Universidad de Matanzas].
- Muguerza Vera, L. M., & Salvador Requejo, M. S. (2015). *Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad*
-



de Chiclayo [Tesis pregrado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Chiclayo, Perú.

- Niebles Núñez, L. N., De La Ossa Guerra, S. J., & González Martínez, K. D. (2019). Gestión humana en pymes: herramientas para organizaciones altamente efectivas. *Aglala*, 10(2), 111-121.
- Noboa Salazar, J. G., Barrera Cosiun, G. J., & Rojas Torres, D. (2019). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *Revista científica ecociencia*, 6(1), 1-24.
- Ordóñez Torres, M. Á. (2016). *Diseño de un modelo cuantitativo de riesgos laborales para el sector de la construcción en el Ecuador* [Tesis de Maestría en Seguridad, Higiene Industrial y Salud Ocupacional, Universidad de Guayaquil.].
- Otero Gorotiz , T., Mite Calero, W., & Anchundia Santana, L. (2018). La motivación y el liderazgo en la seguridad y salud de los trabajadores como determinante de la productividad laboral. *Ingeniería y Sociedad*, 13.
- Pacheco Sanunga, H. G., Aldaz Hernández, S. M., Flor Mora, O. P., Moreno Aguirre, P. E., & Lascano Vera, F. M. (2021). El clima organizacional como base estratégica para las buenas prácticas en las PYMES. *Dominio de las Ciencias*, 7(2), 389-405.
- Páez Quevedo, M. (2008). *“Diagnóstico de Clima Organizacional de FINTUR S.A. Sucursal Varadero”* [Tesis en opción a el grado científico de Ingeniera Industrial, Universidad de Matanzas].
- Parisca, S. (1991). Modelo integral de la competitividad: un enfoque que rescata la trascendencia de la Gestión y la Prospectiva Tecnológica. *Rev. Espacios*, 12(3).
- Pedraza Melo, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de investigación*, 15(1), 90-101.
- Peñalver, A. (2012). Calidad directiva. *Mucho más que saber dirigir*. Disponible en línea: <http://www.blogger.com>. [Consultado el 07/07/2018].
- Pérez Quintero, A. d. P. (2020). *Análisis del clima organizacional en el comando de departamento de policía del municipio de Arauca* [Tesis en opción al título de Administradora de Empresas Universidad Cooperativa de Colombia].
- Podolny, J. M., Khurana, R., & Hill-Popper, M. (2004). Revisiting the meaning of leadership. *Research in organizational behavior*, 26, 1-36.
- Pons Verdú, F. J., & Ramos López, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 81-98.
- Queris Rojas, M., Almirall Cabrera, A., Capote García, L., & Alfonso Robaina, D. (2012). Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA. *Ingeniería Industrial*, 33(2), 161-174.
-



- Raineri Bernain, A. (2006). Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile. *Revista Abante*, 1(9), 3-33.
- Rivadeneira Moncada, S. P. (2021). *Diagnóstico y propuesta de intervención organizacional para mejorar el clima laboral a través del liderazgo en el contexto del Covid-19. Caso: Sucursal de empresa de entretenimiento en la ciudad de Guayaquil* [Tesis de Licenciatura, Universidad Casa Grande: Facultad de Ecología Humana, Educación y Desarrollo].
- Robbins, S. P. (1996). *Comportamiento organizacional: teoría y práctica*.
- Rodríguez Salvá, A., Álvarez Pérez, A., Sosa Lorenzo, I., De Vos, P., Bonet Gorbea, M. H., & Van der Stuyft, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista cubana de higiene y epidemiología*, 48(2), 177-196.
- Rojas Arévalo, L. (2020). *Propuesta de un procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en Contraloría Provincial de Matanzas*. [Tesis en opción al Título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas].
- Romero, Z. (2018). Lineamientos estratégicos para la optimización del clima organizacional de la dirección sectorial de control de la administración descentralizada de la contraloría del Estado Mérida. *Conocimiento Global*, 3(1), 56-69.
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Samá Muñoz, D. (2020). Procedimiento para evaluar la calidad directiva en la Universidad Agraria de La Habana. Experiencias desde la Facultad de Ciencias Técnicas. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 8(1), 29-40.
- Samá Muñoz, D., & Benítez Pérez, K. (2019). Calidad directiva y su influencia en la productividad. Experiencias de la Empresa de Cemento "Mártires de Artemisa". *Folleto Gerenciales*, 23(3), 148-159.
- Santa Eulalia Mainegra, J. M., & Sampedro Díaz, B. A. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Revista Médica Electrónica*, 34(5), 606-619.
- Santana Pérez, E. (2019). La capacitación y la calidad directiva. Un enfoque prospectivo A Prospective Approach to Training and Managerial Quality. *COFINHABANA*(1).
- Sarmenteros Bon, I., Falcón Acosta, O., & Portuondo Vélez, A. L. (2012). Una propuesta de evaluación de los valores organizacionales mediante indicadores cuantitativos. *Harvard Deusto business review*(208), 74-78.
- Segredo Pérez, A. M. (2009). Caracterización del sistema de dirección en la atención primaria de salud. 35, 78-109.
-

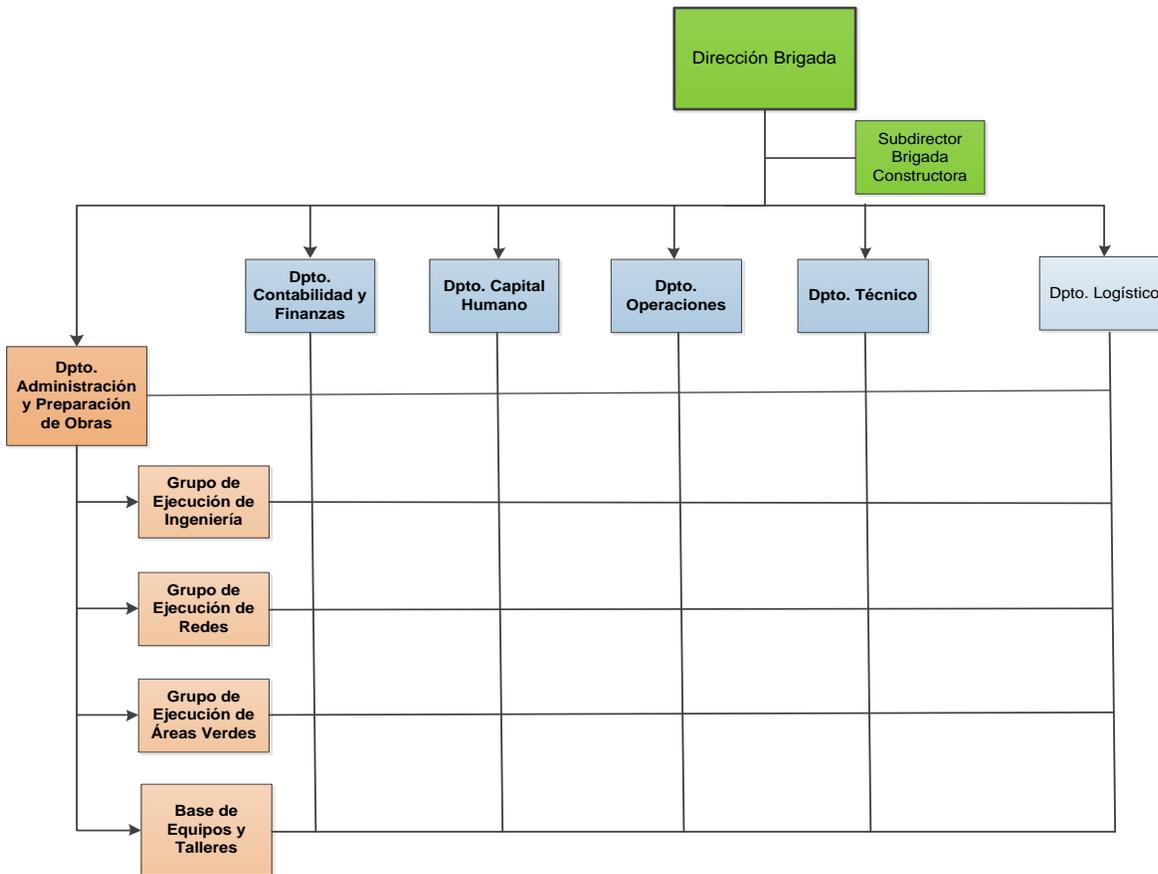


- Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*(24), 86-99.
- Serrano Orellana, B. J., & Portalanza Ch, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(SPE11), 117-125.
- Serrate Alfonso, A., Portuondo Velez, A. L., Sanchez Puigbert, N., & Suarez Ojeda, R. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 2-12.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of vocational behavior*, 100, 67-77.
- Simbron Espejo, S. F., & Sanabria Boudri, F. M. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *Cienciamatria*, 6(1), 59-83.
- Tziner, A., & Shkoler, O. (2018). Leadership Styles and Work Attitudes: Does Age Moderate their Relationship?(Estilos de liderazgo y actitudes en el trabajo:¿ modera la edad su relación?). *Journal of Work and Organizational Psychology* (2018), 34(3), 195-201.
- Vera Campuzano, N., & Suárez Caicheb, A. M. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del Cantón La Libertad. *Revista universidad y sociedad*, 10(1), 180-186.
- Villalonga, M., & Fernández, J. (2017). Acreditación en calidad directiva. *TopTen Business Experts*, 14 (75).
-



Anexos

Anexo 1. Estructura organizativa de la Brigada Constructora de Obras de Ingeniería No. 28 de Varadero





Anexo 2. Encuesta para conocer las variables de análisis de calidad directiva más representativas en la BCOI No. 28.

Estimado(a): Otorgue orden de importancia del 1 al 17 (donde 1 es el más importante y 17 el menos importante) a cada variable según usted considere conveniente con total sinceridad. Sus respuestas ayudarán a recoger información para la evaluación del clima organizacional desde la concepción de calidad directiva en su centro laboral.

¿Cuál de estas variables son más representativas para el análisis de calidad directiva?

- motivación
 - liderazgo
 - productividad
 - negociación
 - información
 - efectividad del desempeño
 - clima organizacional
 - comunicación
 - toma de decisión
 - entrenamiento de dirección
 - habilidades analíticas
 - estilo de dirección
 - prácticas de dirección
 - trabajo en equipo
 - cualidades personales
 - diagnóstico estratégico
 - competencias directivas
-



Anexo 3. Variables y subvariables para evaluar clima organizacional.

Variables	Subvariables
1. Percepción de la Dirección	1.1 Confianza en la Dirección 1.2 Supervisión 1.3 Relaciones jefe - Subordinados 1.4 Estilo de Dirección 1.5 Competencias de los Directivos
2. Relaciones Interpersonales	2.1 Relaciones Individuo – Individuo 2.2 Relaciones Intergrupales 2.3 Colaboración – Competencia
3. Identificación con la Organización	3.1 Confianza en los Trabajadores 3.2 Proyección 3.3 Participación 3.4 Información 3.5 Integración a la Organización 3.6 Satisfacción con el Centro 3.7 Sentido de Pertenencia al Grupo
4. Percepción del Funcionamiento del Centro	4.1 Eficiencia 4.2 Perspectivas de la Organización 4.3 Comunicación 4.4 Eficacia 4.5 Capacidad de Adaptación y Autorrenovación 4.6 Capacidad de Aprendizaje 4.7 Trabajo en Equipo
5. Satisfacción con el trabajo	5.1 Motivación por el Trabajo 5.2 Condiciones de Trabajo 5.3 Seguridad de Conservar el Puesto 5.4 Estímulo a la Creatividad y la Innovación 5.5 Reconocimientos y Castigos 5.6 Satisfacción con la Política de Retribuciones 5.7 Satisfacción con la Política de Estimulaciones
6. Políticas de Recursos Humanos	6.1 Selección de Personal e Inducción a la Organización 6.2 Programas de Desarrollo y Planes de Carrera 6.3 Evaluación del Desempeño 6.4 Protección e Higiene del Trabajo



7. Administración Estratégica

7.1 Planeación estratégica

7.2 Orientación a la Calidad Total

7.3 Orientación a la Satisfacción del Cliente

7.4 Establecimiento y Dominio de los Objetivos Organizacionales

7.5 Establecimiento y Delimitación de Roles Organizacionales





Anexo 4. Correspondencia entre los ítems y las subvariables para evaluar clima organizacional

Cuestionario de diagnóstico organizacional	1. Percepción de la Dirección
52- Los problemas en nuestra organización se resuelven de una manera adecuada.	1.1 Confianza en la dirección
8- La supervisión y control que se realiza de nuestro trabajo nos permite perfeccionar la calidad del mismo.	1.2 Supervisión
49-La comunicación con mi jefe me permite entender a la organización. 60- La mayoría de los compañeros nos llevamos bien con nuestro jefe. 22- La comunicación entre los trabajadores de mi grupo y nuestro jefe es deficiente. 84- Nuestros jefes colaboran con nuestro trabajo, sirviéndonos de modelo en su ejecución.	1.3 Relaciones Jefe - Subordinados
53-Las discusiones por desacuerdos con mi jefe resultan poco efectivas, pues siempre impone su criterio. 33- Los dirigentes de mi centro resuelven con justicia e imparcialidad las reclamaciones que se le plantean. 80- Los directivos de mi centro aceptan los aportes creativos de los trabajadores con satisfacción, reconociéndoles su trabajo.	1.4 Estilo de Dirección
36- Existen personas mejor preparadas que mi jefe para ocupar su cargo. 74- Mi jefe cuenta con la experiencia necesaria para realizar su trabajo.	1.5 Competencias de los Directivos
Cuestionario de diagnóstico organizacional	2. Relaciones Interpersonales
28- En mi puesto de trabajo me llevo bien con todos los compañeros. 57- Hay compañeros en mi grupo que le gusta destacarse más que los demás. 66- Tengo conflictos personales con algunos compañeros de mi grupo de trabajo.	2.1 Relaciones Individuo – Individuo
32- Las personas de los diferentes departamentos nos llevamos bien entre nosotros. 70- Existen conflictos entre los diferentes departamentos de mi centro que están afectando el trabajo.	2.2 Relaciones Intergrupales



19- La competencia entre los compañeros de mi grupo de trabajo por ser los más destacados afecta las relaciones entre los trabajadores. 10- Las personas que ingresan al centro se encuentran bien preparadas para asumir su trabajo.	2.3 Colaboración – Competencia
Cuestionario de diagnóstico organizacional	3. Identificación con la Organización
20- En mi organización se tiene en cuenta la experiencia de los trabajadores para solucionar los problemas.	3.1 Confianza en los trabajadores
45- Me siento insatisfecho con mi grupo de trabajo. 83- En el futuro, quisiera cambiar de grupo de trabajo.	3.2 Sentido de pertenencia al grupo
30- Me gustaría en el futuro seguir trabajando en mi centro de trabajo actual.	3.3 Proyección
2- En mi centro de trabajo se consulta previamente con los compañeros, antes de trasladar personal para otros puestos. 38- En mi centro laboral, participamos en la organización de nuestro trabajo ya que se nos pide opinión y se nos escucha.	3.4 Participación
12- La información que poseo de la mayoría de las cosas que ocurren en mi centro me resulta insuficiente. 88- Las dificultades con nuestro trabajo siempre se nos informan. 50- Los jefes nos mantienen informados acerca del cumplimiento del programa de trabajo de la organización.	3.5 Información
9- Me siento motivado a participar en la vida activa de mi centro. 85- Siento poco protagonismo en los éxitos y fracasos de mi organización.	3.6 Integración a la organización
1- En nuestro centro prima el principio de que la satisfacción de los trabajadores conlleva a alcanzar mejores resultados en el trabajo. 77- Me siento orgulloso de pertenecer a un centro tan importante como este.	3.7 Satisfacción con el Centro
Cuestionario de diagnóstico organizacional	4. Percepción del Funcionamiento del Centro
65- Alcanzamos nuestros objetivos organizacionales	4.1 Eficiencia





con el mínimo costo posible.	
44- En el futuro, mi centro de trabajo será útil e importante para la economía del país.	4.2 Perspectivas de la Organización
11- Las Asambleas del centro deben aprovecharse más para la comunicación de informaciones importantes al personal. 76- Considero importante asistir a las reuniones de mi centro, porque contribuyen a mejorar el trabajo. 87- Existen problemas con la comunicación formal (comunicados, orientaciones, informaciones, políticas) que afectan negativamente mi trabajo. 41- Si en mi grupo de trabajo hay problemas, se nos informan cuales son las dificultades.	4.3 Comunicación
63- Considero inalcanzables algunas de las metas que tenemos definidas para nuestro trabajo.	4.4 Eficacia
27- En mi organización se controla poco el consumo de los recursos necesarios para desarrollar el trabajo.	4.4 Eficacia
47- En mi centro de trabajo aprovechamos la jornada laboral en la consecución de las metas de la organización.	
96- Tenemos viejas costumbres muy arraigadas que afectan la efectividad del trabajo.	4.4 Eficacia
24- En la planeación de nuestro trabajo se tienen poco en cuenta los posibles cambios del ambiente externo a la organización.	4.5 Capacidad de Adaptación y Autorrenovación
62- Somos adaptables a los cambios y estamos preparados para enfrentarlos de manera inmediata.	4.5 Capacidad de Adaptación y Autorrenovación
78- A muchos trabajadores se les cambia de puesto de trabajo antes de que hayan aprendido a desempeñarlo correctamente.	4.6 Capacidad de Aprendizaje
61- Mis jefes han trabajado conjuntamente conmigo en la elaboración de mi plan de superación.	
4 Cuando mi jefe falta temporalmente, se sustituye por un compañero del mismo grupo. 92- Los compañeros de mi equipo se estimulan y ayudan al trabajar juntos.	4.7 Trabajo en Equipo
7- Parte de mis expectativas laborales pueden ser satisfechas en mi grupo de trabajo.	4.7 Trabajo en Equipo





16- Los resultados del trabajo de mi grupo dependen del esfuerzo conjunto de todos los compañeros.	4.7 Trabajo en Equipo
--	-----------------------

Cuestionario de diagnóstico organizacional	5. Satisfacción con el trabajo
17- Me siento insatisfecho en el trabajo que estoy realizando. 55- Mi trabajo constituye uno de los principales motivos en mi vida. 68- Considero que es en mi puesto de trabajo actual donde mejor puedo satisfacer mis necesidades. 79- Siento que podría tener responsabilidades más importantes en mi trabajo. 95- Los trabajadores sentimos más necesario colaborar por el logro de resultados satisfactorios, que por la obtención de méritos personales.	5.1 Motivación por el Trabajo
26- Mi organización se destaca por garantizar buenas condiciones laborales para sus trabajadores. 64- Considero buenas mis condiciones de trabajo.	5.2 Condiciones de Trabajo
40- Me siento seguro de conservar el puesto de trabajo que ocupo. 42- Las personas que progresan en esta organización son aquellas que concuerdan siempre con la opinión de sus superiores.	5.3 Seguridad de Conservar el Puesto
6- Los resultados de la organización tienden a mejorar de manera paulatina.	5.4 Estímulo a la Creatividad y la Innovación
58- La política de mi organización permite que nos equivoquemos en nuestro trabajo, siempre aprendiendo de nuestros errores. 59- Las sanciones que se establecen en el centro son justas y adecuadas a los errores que se cometen. 71- Existen personas en el centro a las que los trabajadores respetan y siguen más que a los directivos. 97- En mi centro de trabajo se reconoce poco la buena labor de los trabajadores.	5.5 Reconocimientos y Castigos
31- El sueldo que recibo es menos de lo que deberían pagarme por el trabajo que realizo. 69- La cantidad de salario que recibo es satisfactoria.	5.6 Satisfacción con la Política de Retribuciones
4- He sido estimulado en mi trabajo por aportes personales creativos. 35- En nuestro centro se saben conjugar los estímulos	5.7 Satisfacción con la Política de Estimulaciones





materiales y morales. 73- Me siento satisfecho con los estímulos que recibo, acordes a mi trabajo.	
---	--

Cuestionario de diagnóstico organizacional	6. Políticas de Recursos Humanos
48- Al comenzar a trabajar en mi centro de trabajo actual recibí poca orientación para facilitar mi adaptación al mismo. 86- El personal que se vincula a la organización pasa por un período de adiestramiento para la realización de sus tareas.	6.1 Selección de Personal e Inducción a la Organización
23- He mejorado mi desempeño en el puesto que ocupó a partir de la utilidad práctica de los programas de desarrollo en que he participado.	6.2 Programas de Desarrollo y Planes de Carrera
15- Al evaluar nuestro trabajo, mi jefe elogia y critica cuando es necesario. 21- Esta organización educa a sus trabajadores en la mejor manera de realizar su trabajo. 34- La evaluación del trabajo que desempeño ha sido poco sistemática. 72- La evaluación que realizan mis superiores acerca de mi trabajo me facilita alcanzar mejores resultados. 91- Mi jefe nos reconoce cuando obtenemos buenos resultados en el trabajo 93- Me esfuerzo diariamente por mejorar en el desempeño del trabajo que realizo.	6.3 Evaluación del Desempeño
5- Mi salud está constantemente en peligro por estar expuesto a sustancias nocivas (sustancias químicas, radiaciones, etc.) en mi puesto de trabajo. 39- En mi centro de trabajo existe poco interés por el bienestar de los trabajadores. 43- En mi centro de trabajo se les garantiza chequeo médico periódico a los trabajadores expuestos a sustancias nocivas para la salud. 81- En mi centro de trabajo se conocen las medidas de protección e higiene del trabajo.	6.4 Protección e Higiene del Trabajo

Cuestionario de diagnóstico organizacional	7. Administración estratégica
14- En mi centro de trabajo las tareas están bien planificadas. 82- En la actualidad se cometen errores que tienden a comprometer el futuro de nuestra organización.	7.1 Planeación estratégica
46- Nuestro trabajo pierde calidad porque no se	7.2 Orientación a la Calidad Total



<p>controla ni exige adecuadamente.</p> <p>51- La calidad del trabajo es el objetivo número uno de nuestro centro.</p> <p>54- Los problemas de la calidad del trabajo se discuten entre todos los compañeros de mi grupo.</p> <p>89- Tenemos definidos los objetivos de la calidad de nuestro trabajo y la información que necesitamos para su realización.</p> <p>90- Los productos y/o servicios de nuestra organización cumplen con los parámetros de calidad requeridos.</p>	
<p>18- En este centro se realizan acciones encaminadas a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.</p> <p>37- Cuando realizo mi trabajo, me es difícil reconocer si ha quedado con la calidad requerida.</p> <p>56- La planificación de nuestro trabajo se realiza sin tener en cuenta los criterios de nuestros clientes.</p> <p>94- Es muy importante para esta organización la satisfacción de nuestros clientes.</p>	7.3 Orientación a la Satisfacción del Cliente
<p>13- Las normas y procedimientos adecuados para llevar a cabo nuestro trabajo con calidad deberían ser definidos por escrito.</p> <p>25- Creo que realizamos tareas en nuestro centro que nos alejan del cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p> <p>29- Puedo decir que mi trabajo está orientado al cumplimiento de los objetivos organizacionales.</p> <p>67- Los objetivos de mi organización están claramente definidos.</p>	7.4 Establecimiento y Dominio de los Objetivos Organizacionales
<p>75-Existen normas que regulan mi comportamiento en la organización.</p>	7.5 Establecimiento y Delimitación de Roles Organizacionales



Anexo 5. Cuestionario de diagnóstico organizacional.

Facultad de Psicología. Universidad de La Habana.

Instrucciones:

En este cuestionario se presentan preguntas acerca de cosas que ocurren en cualquier organización laboral. Su objetivo es conocer tu percepción acerca de tu centro de trabajo y cómo te sientes en él, con el fin de planificar acciones que ayuden a incrementar nuestra efectividad en el logro de los objetivos de la organización.

Es un cuestionario anónimo. La información que nos brinda es confidencial y los resultados que nos interesan son los resultados grupales.

Para cada pregunta hay varias respuestas posibles. Selecciona la que más se ajusta a lo que tú piensas o sientes y márcala con una X en la hoja de respuestas. Asegúrate de responder todas las preguntas y de hacerlo en la casilla correcta.

No hay respuestas correctas o incorrectas. La mejor es aquella que realmente refleja lo que ves o sientes, por lo que agradecemos tu sinceridad.

Muchas gracias por tu colaboración.

A) A continuación aparecen una serie de afirmaciones relacionadas con tu organización. Debes responder cada una de ellas en la hoja de respuesta, teniendo en cuenta la siguiente escala:

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	A veces en desacuerdo, a veces de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

En nuestro centro prima el principio de que la satisfacción de los trabajadores conlleva a alcanzar mejores resultados en el trabajo.

En mi centro de trabajo se consulta previamente con los compañeros, antes de trasladar personal para otros puestos.

Cuando mi jefe falta temporalmente, se sustituye por un compañero del mismo grupo.

He sido estimulado en mi trabajo por aportes personales creativos.

Mi salud está constantemente en peligro por estar expuesto a sustancias nocivas (sustancias químicas, radiaciones, etc.) en mi puesto de trabajo.

Los resultados de la organización tienden a mejorar de manera paulatina.

Parte de mis expectativas laborales pueden ser satisfechas en mi grupo de trabajo.

La supervisión y control que se realiza de nuestro trabajo nos permite perfeccionar la calidad del mismo.

Me siento motivado a participar en la vida activa de mi centro.

Las personas que ingresan al centro se encuentran bien preparadas para asumir su trabajo.

Las Asambleas del centro deben aprovecharse más para la comunicación de informaciones importantes al personal.



La información que poseo de la mayoría de las cosas que ocurren en mi centro me resulta insuficiente.

Las normas y procedimientos adecuados para llevar a cabo nuestro trabajo con calidad deberían ser definidos por escrito.

En mi centro de trabajo las tareas están bien planificadas.

Al evaluar nuestro trabajo, mi jefe elogia y critica cuando es necesario.

Los resultados del trabajo de mi grupo dependen del esfuerzo conjunto de todos los compañeros.

Me siento insatisfecho en el trabajo que estoy realizando.

En este centro se realizan acciones encaminadas a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

La competencia entre los compañeros de mi grupo de trabajo por ser los más destacados afecta las relaciones entre los trabajadores.

En mi organización se tiene en cuenta la experiencia de los trabajadores para solucionar los problemas.

Esta organización educa a sus trabajadores en la mejor manera de realizar su trabajo.

La comunicación entre los trabajadores de mi grupo y nuestro jefe es deficiente.

He mejorado mi desempeño en el puesto que ocupó a partir de la utilidad práctica de los programas de desarrollo en que he participado.

En la planeación de nuestro trabajo se tienen poco en cuenta los posibles cambios del ambiente externo a la organización.

Creo que realizamos tareas en nuestro centro que nos alejan del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Mi organización se destaca por garantizar buenas condiciones laborales para sus trabajadores.

En mi organización se controla poco el consumo de los recursos necesarios para desarrollar el trabajo.

En mi puesto de trabajo me llevo bien con todos los compañeros.

Puedo decir que mi trabajo está orientado al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Me gustaría en el futuro seguir trabajando en mi centro de trabajo actual.

El sueldo que recibo es menos de lo que deberían pagarme por el trabajo que realizo.

Las personas de los diferentes departamentos nos llevamos bien entre nosotros.

Los dirigentes de mi centro resuelven con justicia e imparcialidad las reclamaciones que se le plantean.

La evaluación del trabajo que desempeño ha sido poco sistemática.

En nuestro centro se saben conjugar los estímulos materiales y morales.

Existen personas mejor preparadas que mi jefe para ocupar su cargo.



Cuando realizo mi trabajo, me es difícil reconocer si ha quedado con la calidad requerida.

En mi centro laboral, participamos en la organización de nuestro trabajo ya que se nos pide opinión y se nos escucha.

En mi centro de trabajo existe poco interés por el bienestar de los trabajadores.

Me siento seguro de conservar el puesto de trabajo que ocupo.

Si en mi grupo de trabajo hay problemas, se nos informan cuales son las dificultades.

Las personas que progresan en esta organización son aquellas que concuerdan siempre con la opinión de sus superiores.

En mi centro de trabajo se les garantiza chequeo médico periódico a los trabajadores expuestos a sustancias nocivas para la salud.

En el futuro, mi centro de trabajo será útil e importante para la economía del país.

Me siento insatisfecho con mi grupo de trabajo.

Nuestro trabajo pierde calidad porque no se controla ni exige adecuadamente.

En mi centro de trabajo aprovechamos la jornada laboral en la consecución de las metas de la organización.

Al comenzar a trabajar en mi centro de trabajo actual recibí poca orientación para facilitar mi adaptación al mismo.

La comunicación con mi jefe me permite entender a la organización.

Los jefes nos mantienen informados acerca del cumplimiento del programa de trabajo de la organización.

La calidad del trabajo es el objetivo número uno de nuestro centro.

Los problemas en nuestra organización se resuelven de una manera adecuada.

Las discusiones por desacuerdos con mi jefe resultan poco efectivas, pues siempre impone su criterio.

Los problemas de la calidad del trabajo se discuten entre todos los compañeros de mi grupo.

Mi trabajo constituye uno de los principales motivos en mi vida.

La planificación de nuestro trabajo se realiza sin tener en cuenta los criterios de nuestros clientes.

Hay compañeros en mi grupo que le gusta destacarse más que los demás.

La política de mi organización permite que nos equivoquemos en nuestro trabajo, siempre aprendiendo de nuestros errores.

Las sanciones que se establecen en el centro son justas y adecuadas a los errores que se cometen.

La mayoría de los compañeros nos llevamos bien con nuestro jefe.

Mis jefes han trabajado conjuntamente conmigo en la elaboración de mi plan de superación.

Somos adaptables a los cambios y estamos preparados para enfrentarlos de manera inmediata.

Considero inalcanzables algunas de las metas que tenemos definidas para nuestro trabajo.



Considero buenas mis condiciones de trabajo.

Alcanzamos nuestros objetivos organizacionales con el mínimo costo posible.

Tengo conflictos personales con algunos compañeros de mi grupo de trabajo.

Los objetivos de mi organización están claramente definidos.

Considero que es en mi puesto de trabajo actual donde mejor puedo satisfacer mis necesidades.

La cantidad de salario que recibo es satisfactoria.

Existen conflictos entre los diferentes departamentos de mi centro que están afectando el trabajo.

Existen personas en el centro a las que los trabajadores respetan y siguen más que a los directivos.

La evaluación que realizan mis superiores acerca de mi trabajo me facilita alcanzar mejores resultados.

Me siento satisfecho con los estímulos que recibo, acordes a mi trabajo.

Mi jefe cuenta con la experiencia necesaria para realizar su trabajo.

Existen normas que regulan mi comportamiento en la organización.

Considero importante asistir a las reuniones de mi centro, porque contribuyen a mejorar el trabajo.

Me siento orgulloso de pertenecer a un centro tan importante como este.

A muchos trabajadores se les cambia de puesto de trabajo antes de que hayan aprendido a desempeñarlo correctamente.

Siento que podría tener responsabilidades más importantes en mi trabajo.

Los directivos de mi centro aceptan los aportes creativos de los trabajadores con satisfacción, reconociéndoles su trabajo.

En mi centro de trabajo se conocen las medidas de protección e higiene del trabajo.

En la actualidad se cometen errores que tienden a comprometer el futuro de nuestra organización.

En el futuro, quisiera cambiar de grupo de trabajo.

Nuestros jefes colaboran con nuestro trabajo, sirviéndonos de modelo en su ejecución.

Siento poco protagonismo en los éxitos y fracasos de mi organización.

El personal que se vincula a la organización pasa por un período de adiestramiento para la realización de sus tareas.

Existen problemas con la comunicación formal (comunicados, orientaciones, informaciones, políticas) que afectan negativamente mi trabajo.

Las dificultades con nuestro trabajo siempre se nos informan.

Tenemos definidos los objetivos de la calidad de nuestro trabajo y la información que necesitamos para su realización.

Los productos y/o servicios de nuestra organización cumplen con los parámetros de calidad requeridos.

Mi jefe nos reconoce cuando obtenemos buenos resultados en el trabajo.



Los compañeros de mi equipo se estimulan y ayudan al trabajar juntos.

Me esfuerzo diariamente por mejorar en el desempeño del trabajo que realizo.

Es muy importante para esta organización la satisfacción de nuestros clientes.

Los trabajadores sentimos más necesario colaborar por el logro de resultados satisfactorios, que por la obtención de méritos personales.

Tenemos viejas costumbres muy arraigadas que afectan la efectividad del trabajo.

En mi centro de trabajo se reconoce poco la buena labor de los trabajadores.

B) Datos Generales:

Sexo: _____ Edad: _____ Estado civil: Soltero(a) _____ Casado(a) _____ Otro: _____

Escolaridad: 6to grado __ 9no grado __ Bachiller __ Técnico Medio __ Universitaria __ Otra __

Estado de salud general: Buena _____ Regular _____ Mala _____

Experiencia laboral: _____ (Años Zegarra et al.)

Experiencia en el puesto de trabajo actual: _____

Categoría Ocupacional: Obrero __ Técnico __ Profesional __ Dirigente __ Servicios __

Otros: _____ ¿Cuál? _____





Anexo 6. Cuestionario de comunicación (Trabajadores)

Estimado trabajador:

Solicitamos su cooperación llenando este cuestionario anónimo que nos servirá para identificar las debilidades y fortalezas de la comunicación en la Empresa y en correspondencia, definir y llevar a la práctica las acciones para su perfeccionamiento.

1. Marque las respuestas que respaldan su criterio. La comunicación empresarial en su empresa es para:

- a) ____ Facilitar que las personas se relacionen bien.
- b) ____ Que los jefes se preocupen por la eficiencia, racionalidad y resultados productivos.
- c) ____ Que los directivos comuniquen lo que se debe comunicar a los trabajadores en el momento adecuado.
- d) ____ Que los murales y matutinos tengan calidad.
- e) ____ Propiciar cambios en los comportamientos de las personas.
- f) ____ Nada, no la consideramos importante.

2. Si la conoce, exprese brevemente la esencia de la MISIÓN de su empresa. _____

2.1. Si la conoce, exprese brevemente la esencia de la VISIÓN de la empresa. _____

2.2. ¿Por qué vías o canales le transmiten a usted la MISIÓN y VISIÓN de la empresa? Márquelos con una X. Agregue además una _____ en los canales que considera mejores para este fin.

a)	Reuniones		h)	Murales		ñ)	Teléfono	
b)	Asambleas		i)	Correo electrónico		o)	Fax	
c)	Informes		j)	Pizarra informativa		p)	Otros. ¿Cuáles?	
d)	PSI (Jabber)		k)	Intranet				
e)	Matutinos		l)	Encuentros informales				
f)	Buzones		m)	Boletines				
g)	Rumores		n)	Pancartas				

3. ¿De quién recibe usted las informaciones generales sobre su empresa?

	Siempre	A veces	Pocas veces	Nunca
a) Del jefe inmediato				
b) De las organizaciones (PCC, UJC, CTC)				
c) Fuentes externas (amigos, colegas, clientes, proveedores, etc.)				
d) Compañeros de trabajo				
e) De la Unión				
f) En los pasillos (rumor)				
g) Otros. ¿Cuáles?				



4. ¿Cómo usted considera la comunicación con sus superiores en relación con su trabajo? (marque solo una opción)

- a) ___ abundante b) ___ suficiente c) ___ mínima d) ___ inexistente e) ___ fructífera.

5. Marque con una X los canales que se utilizan o no para que su jefe le transmita las informaciones generales de la empresa. Agregue además en los canales que considera más efectivos para este fin.

Canal	Se utiliza	
	Si	No
a) Reuniones		
b) Asambleas		
c) Informes		
d) PSI (Jabber)		
e) Matutinos		
f) Buzones		
g) Rumores		
h) Murales		
i) Correo electrónico		
j) Pizarra informativa		
k) Intranet		
l) Encuentros informales		
m) Boletines		
n) Pancartas		
ñ) Teléfono		
o) Fax		
p) Otros. ¿Cuáles?		

6. ¿Su jefe inmediato le pide opinión a sus subordinados sobre algún tema o decisión a tomar?

- a) ___ siempre b) ___ casi siempre c) ___ en ocasiones d) ___ nunca

6.1. Considera que su jefe inmediato es receptivo ante las dudas o sugerencias planteadas por los trabajadores.

- a) ___ siempre b) ___ casi siempre c) ___ en ocasiones d) ___ nunca

6.2. Marque con una X los canales que se utilizan o no para transmitir a sus jefes, opiniones o sugerencias. Agregue además en los que considere más efectivos para esto.

7. ¿Se le explica a los trabajadores los principales temas o asuntos abordados en los Consejos de Dirección?

- a) ___ siempre b) ___ a veces c) ___ pocas veces d) ___ nunca

8. ¿Cómo valora la comunicación entre los Departamentos o áreas de la Empresa? (marque solo una de las sugerencias).

- a) ___ abundante b) ___ suficiente c) ___ escasa d) ___ no

existe

9. ¿De qué espacios disponen los trabajadores en la empresa para intercambiar entre ellos? Márquelos con una X.

a) Reuniones	h) Murales	o) Teléfono	
b) Asambleas	i) Correo electrónico	p) Fax	
c) Informes	j) Pizarra informativa	q) Otros. ¿Cuáles?	
d) PSI (Jabber)	k) Intranet		
e) Matutinos	l) Encuentros informales		
f) Buzones	m) Boletines		
g) Rumores	n) Pancartas		

10. Marque con una X la frecuencia con que usted recibe las siguientes comunicaciones o informaciones de parte de su jefe inmediato:

	Constantemente	Algunas veces	Nunca
1. Para indicarme las normativas, reglas, procedimientos y órdenes.			
2. Para dar seguimiento a las tareas y labores que debo realizar.			



3. Para escuchar mis criterios y sugerencias.			
4. Para darme apoyo, reconocimiento, estímulo, felicitación (profesional o personal).			

11. Marque los factores que obstaculizan o impiden la comunicación en su Empresa (puede marcar más de uno):

- a) ___ Los mensajes resultan confusos y poco precisos lo que provoca diferentes interpretaciones.
- b) ___ Existe la creencia de que la comunicación no es fundamental para el buen desempeño laboral.
- c) ___ Existe distanciamiento entre las personas.
- d) ___ Gran dispersión geográfica de las áreas o instalaciones.
- e) ___ La dirección no se comunica.
- f) ___ Las informaciones importantes se manejan en el Consejo de Dirección y no llegan de forma oficial a los trabajadores.
- g) ___ Existe poca comunicación entre los grupos o departamentos para organizar el trabajo o resolver los problemas comunes. h) ___ Otros ¿Cuáles? _____

12. Marque la respuesta que corresponde a su criterio.

La comunicación entre mi jefe y yo es mayormente para:

- a) _____ Orientarme en la manera de hacer mi trabajo.
- b) _____ Dar a conocer la normas, procedimientos y regulaciones.
- c) _____ Escuchar mis criterios, sugerencias y dudas.
- d) _____ Estimular o reconocer los resultados.

13. Marque con una X la respuesta que corresponde con su criterio relacionado con la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

	Nunca	A veces	Siempre
a) Los trabajadores participamos en la toma de decisiones de la empresa.			
b) Se toman en cuenta la participación de las organizaciones políticas.			
c) Las decisiones están centralizadas en la dirección.			
d) Al informar las decisiones se ofrecen argumentos.			
e) Una vez tomada la decisión, nada puede cambiarla.			

14. Marque con una X la opción que describa los niveles de utilidad de cada uno de los siguientes canales de comunicación en su empresa.

Canal	Útil	Poco útil	No se utiliza
a) Reuniones			
b) Asambleas			
c) Informes			
d) PSI (Jabber)			
e) Matutinos			
f) Buzones			
g) Rumores			
h) Murales			
i) Correo electrónico			
j) Pizarra informativa			



k) Intranet			
l) Encuentros informales			
m) Boletines			
n) Panacartas			
ñ) Teléfono			
o) Fax			
p) Otros. ¿Cuáles?			

15. Según su criterio, marque con una X el estado de cada rasgo en los trabajadores de su empresa hoy.

	Siempre	A veces	Nunca
a) Orgullosos de su sector			
b) Desmotivados			
c) Emprendedores			
d) Responsables			
e) Inestables			
f) Ambiciosos			
g) Poco preparados para los cambios			
h) Otros. Cuáles?			

16. Complete con el mínimo de palabras las frases siguientes:

- a) Lo que más me ata a mi empresa es _____.
- b) Lo que más me disgusta de mi empresa es _____.
- c) Lo que nunca cambiaría de mi empresa es _____.
- d) Si pudiera cambiaría _____.
- e) Lo mejor que tiene mi empresa es _____.
- f) Solo cambiaría mi trabajo por _____.
- g) Lo mejor que puede pasar aquí es _____.
- h) Deseo que mi empresa _____.

17. ¿Cómo usted cree que son los siguientes aspectos en su empresa? Marque con una X su valoración de cada indicador.

	Débil	Ni débil ni fuerte	Fuerte
a) Equipamiento			
b) Eficiencia			
c) Preparación del personal			
d) Disciplina tecnológica			
e) Estilo de dirección por valores			
f) Imagen			
g) Comunicación e/t directivos y mandos intermedios			
h) Comunicación de la dirección con los trabajadores			
i) Comunicación de los trabajadores con los directivos			
j) Colaboración entre trabajadores para mejorar el trabajo.			

18. ¿Usted está satisfecho con su trabajo? Marque con una X según su criterio.

a) Nada_____	b) Poco_____	c) Mucho_____
--------------	--------------	---------------





19. Marque con una X el nivel de importancia que usted le concede a cada indicador.

	Poco importante	Importante	Muy importante
a) El salario que percibo.			
b) La seguridad del empleo.			
c) Posibilidad de ser promovido.			
d) Lo útil y necesario de su trabajo.			
e) El ambiente y las relaciones de trabajo.			
f) El conocimiento de los valores para el mejor desempeño.			
g) Otras. ¿Cuáles?			

20. Conoces los valores que deben compartir los trabajadores y directivos de su empresa?
 Sí _____ No _____

20.1. Menciones 3 valores de los que deben compartir los trabajadores y directivos en su empresa.

21. Marque con una X la frase que expresa su opinión.

21.1. En los últimos años esta empresa de forma general:

- a) ___ Ha empeorado bastante.
- b) ___ Ha empeorado algo.
- c) ___ Se mantiene igual.
- d) ___ Ha mejorado algo.
- e) ___ Ha mejorado bastante.

21.2. Considera que en los próximos años la empresa:

- a) ___ Empeorará bastante.
- b) ___ Empeorará algo.
- c) ___ Se mantendrá igual.
- d) ___ Mejorará algo.
- e) ___ Mejorará bastante.





Anexo 7. Cuestionario de Comunicación. (Directivos)

Estimado directivo:

Solicitamos sus criterios en este cuestionario anónimo, el cual nos servirá para identificar las debilidades y fortalezas de la comunicación en su empresa y posteriormente planificar acciones que permitan su perfeccionamiento.

1. Marque las respuestas que respaldan su criterio. La comunicación empresarial en su organización es para:

- a) Facilitar que las personas se relacionen bien.
- b) Que los jefes se preocupen por la eficiencia, racionalidad y resultados productivos.
- c) Que los directivos comuniquen lo que se debe comunicar a los trabajadores en momento adecuado.
- d) Que los murales y matutinos tengan calidad.
- e) Propiciar cambios en los comportamientos de las personas.
- f) Nada, no la consideramos importante.

2. Marque con una X los canales o vías por los cuales usted transmite la MISIÓN y la VISIÓN de su empresa a sus trabajadores.

3. Marque con una X la situación que lo identifica a usted.

Cuando voy a transmitir un mensaje a mis subordinados:

- a) Lo planifico y reviso varias veces antes de transmitirlo.
 - b) La dinámica del trabajo no me permite revisarlo varias veces.
 - c) Algunas veces no tengo el tiempo para planificar los mensajes y solo puedo transmitirlos.
4. ¿Cómo considera que es la comunicación con sus subordinados? Marque con una X una sola opción.

- a) abundante b) mínima c) inexistente
- d) suficiente e) fructífera.

a)	Reuniones		h)	Murales		ñ)	Teléfono	
b)	Asambleas		i)	Correo electrónico		o)	Fax	
c)	Informes		j)	Pizarra informativa		p)	Otros. ¿Cuáles?	
d)	PSI (Jabber)		k)	Intranet				
e)	Matutinos		l)	Encuentros informales				
f)	Buzones		m)	Boletines				
g)	Rumores		n)	Pancartas				

5. De los siguientes canales cuáles se utilizan en su empresa para transmitir los mensajes o informaciones generales de la empresa a los trabajadores.

Canal	Se utiliza	
	Sí	No
a) Reuniones		
b) Asambleas		
c) Informes		
d) PSI (Jabber)		
e) Matutinos		
f) Buzones		
g) Rumores		
h) Murales		
i) Correo electrónico		
j) Pizarra informativa		
k) Intranet		



l) Encuentros informales		
m) Boletines		
n) Pancartas		
ñ) Teléfono		
o) Fax		
p) Otros. ¿Cuáles?		

6. ¿Considera que usted es receptivo ante las dudas o sugerencias planteadas por sus trabajadores?

a) __ siempre b) __ casi siempre c) __ en ocasiones d) __ nunca

7. ¿Cómo valora la comunicación entre los Departamentos o áreas de la Empresa? (marque solo una de las sugerencias).

a) __ abundante b) __ suficiente c) __ escasa d) __ no existe

8. ¿Se les explica a los trabajadores los principales temas o asuntos abordados en los Consejos de Dirección?

a) __ siempre b) __ a veces c) __ pocas veces d) __ nunca

9. ¿Pide opinión a sus subordinados sobre algún tema o decisión a tomar? Marque unas de las opciones siguientes.

a) __ siempre b) __ casi siempre c) __ en ocasiones d) __ nunca

9.1. ¿Con qué vías o canales cuenta la empresa para recibir esos criterios de los trabajadores para la toma de decisiones? Márquelos con una X.

a) Reuniones		h) Murales		ñ) Teléfono	
b) Asambleas		i) Correo electrónico		o) Fax	
c) Informes		j) Pizarra informativa		p) Otros. ¿Cuáles?	
d) PSI (Jabber)		k) Intranet			
e) Matutinos		l) Encuentros informales			
f) Buzones		m) Boletines			
g) Rumores		n) Pancartas			

10. ¿Con qué espacios, vías o canales de comunicación cuentan en su empresa para que los trabajadores se interrelacionen? Márquelos con una X.

a) Reuniones		h) Murales		ñ) Teléfono	
b) Asambleas		i) Correo electrónico		o) Fax	
c) Informes		j) Pizarra informativa		p) Otros. ¿Cuáles?	
d) PSI (Jabber)		k) Intranet			
e) Matutinos		l) Encuentros informales			
f) Buzones		m) Boletines			
g) Rumores		n) Pancartas			

11. Marque las respuestas que corresponde a su criterio.

La comunicación con sus subordinados es mayormente para:

a) _____ Orientarles el trabajo, sus deberes y responsabilidades.

b) _____ Dar seguimiento al trabajo orientado.

c) _____ Escuchar sus criterios, sugerencias y dudas.

d) _____ Estimular o reconocer los resultados.

12. ¿De los siguientes canales cuáles se utilizan en su empresa para recibir opiniones o sugerencias de los trabajadores? Agregue además en los que usted considere más efectivos para este fin.

Canal	Se utiliza	No se utiliza
a) Reuniones		



b) Asambleas		
c) Informes		
d) PSI (Jabber)		
e) Matutinos		
f) Buzones		
g) Rumores		
h) Murales		
i) Correo electrónico		
j) Pizarra informativa		
k) Intranet		
l) Encuentros informales		
m) Boletines		
n) Panacartas		
ñ) Teléfono		
o) Fax		
p) Otros. ¿Cuáles?		

13. ¿Cómo usted valora los siguientes tipos de mensajes? Marque con una X según su criterio.

	Poco importantes	Importantes	Muy importantes
a) Mensajes para orientar las normas y procedimientos para realizar el trabajo.			
b) Mensajes para chequear el trabajo y escuchar sugerencias y opiniones.			
c) Mensajes de estímulo y reconocimiento.			

14. Marque con una X la frecuencia con que usted envía las siguientes comunicaciones o informaciones a sus trabajadores:

	Constantemente	Algunas veces	Nunca
a. Para indicarles las normativas, reglas, modos de hacer el trabajo.			
b. Para dar seguimiento a las tareas y labores que deben realizar.			
c. Para escuchar sus criterios y sugerencias.			
d. Para darles apoyo, reconocimiento, estímulo, felicitación (profesional o personal).			

15. Marque con una X la respuesta que corresponde con su criterio relacionado con la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

	Nunca	A veces	Siempre
a) Los trabajadores participan en la toma de decisiones de la empresa.			
b) Se toma en cuenta la participación de las organizaciones políticas.			
c) Las decisiones están centralizadas en la dirección.			
d) Al informar las decisiones ofrecemos argumentos.			
e) Una vez tomada la decisión, nada puede cambiarla.			



16. Marque con una X los rasgos que según su criterio predominan en sus trabajadores hoy:

	A veces	Sí	No
a) Orgullosos de su sector.			
b) Desmotivados			
c) Emprendedores			
d) Responsables			
e) Inestables			
f) Ambiciosos			
g) Poco preparados para los cambios			
h) Otros ¿Cuáles?			

17. ¿Cómo son los siguientes aspectos en su empresa? Marque la respuesta que corresponda a su criterio.

	Débil	Ni débil ni fuerte	Fuerte
a) Equipamiento			
b) Eficiencia			
c) Preparación del personal			
d) Disciplina tecnológica			
e) Estilo de dirección por valores			
f) Imagen			
g) Comunicación entre directivos y mandos intermedios			
h) Comunicación de la dirección con los trabajadores			
i) Comunicación de los trabajadores con los directivos			
j) Colaboración en el trabajo			

18. Complete con el mínimo de palabras la frase siguiente:

- a)-Lo que más me ata a mi empresa es _____.
- b)-Lo que más me disgusta de mi empresa es _____.
- c)-Lo que nunca cambiaría de mi empresa es _____.
- d)-Si pudiera cambiaría _____.
- e)-Lo mejor de mi empresa es _____.
- f)-Solo cambiaría mi trabajo por _____.

19. Marque los factores que obstaculizan o impiden la comunicación en su Empresa (puede marcar más de uno):

- a) ___ Los mensajes resultan confusos y poco precisos lo que provoca diferentes interpretaciones.
- b) ___ Existe la creencia de que la comunicación no es algo fundamental para el buen desempeño laboral.
- c) ___ Existe distanciamiento entre las personas.
- d) ___ Las informaciones importantes para los trabajadores les llegan por rumores.
- e) ___ Gran dispersión geográfica de las áreas o instalaciones.
- f) ___ No se utilizan los espacios para transmitir las informaciones que interesan a los trabajadores.
- g) ___ Las informaciones importantes se manejan en el Consejo de Dirección y no llegan de forma oficial a los trabajadores.
- h) ___ Existe poca comunicación entre los grupos, para organizar el trabajo común.
- i) ___ Otros ¿Cuáles?





20. Marque con una X la opción que describa los niveles de utilidad de cada uno de los siguientes canales de comunicación en su empresa.

.Canal	Útil	Poco útil	No se utiliza
a) Reuniones			
b) Asambleas			
c) Informes			
d) PSI (Jabber)			
e) Matutinos			
f) Buzones			
g) Rumores			
h) Murales			
i) Correo electrónico			
j) Pizarra informativa			
k) Intranet			
l) Encuentros informales			
m) Boletines			
n) Pancartas			
ñ) Teléfono			
o) Fax			
p) Otros ¿Cuáles?			

21. De los valores deseados que se declaran en su organización cuáles usted considera que ya son compartidos por los trabajadores? Mencíónelos.



Anexo 8. Delegación de autoridad

Marque con una X la respuesta según corresponda con usted.

No	Conductas	Si	No
1	Se lleva trabajo para la casa regularmente		
2	Trabaja muchas horas más que sus subordinados		
3	Invierte tiempo en hacer cosas que sus subordinados deberían hacer por si mismos		
4	Cuando vuelve a su oficina después de unas vacaciones, encuentra su bandeja de entrada repleta de documentos por revisar.		
5	Todavía realiza actividades y resuelve problemas que hacía antes de su última promoción.		
6	Se ve frecuentemente interrumpido por consultas o preguntas sobre tareas en ejecución.		
7	Invierte tiempo en detalles rutinarios que otras personas podrían atender.		
8	Le agrada pasar la vista en todos los asuntos.		
9	Se precipita para cumplir con las fechas establecidas.		
10	Es incapaz de mantenerse dentro de sus prioridades principales.		





Anexo 9. Test sobre manejo de conflictos

¿Cuál es su intención en el manejo de conflictos?

Identifique con qué frecuencia confía en cada una de las siguientes tácticas, circule número que usted cree que es más apropiado

	Rara vez			Siempre	
	1	2	3	4	5
1. Presento mi caso a mis compañeros para mostrar los méritos de mi posición	1	2	3	4	5
2. Negocio con mis compañeros con el fin de lograr un compromiso	1	2	3	4	5
3. Trato de satisfacer las expectativas de mis compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
4. Procuro investigar un asunto con mis compañeros para encontrar una solución que sea aceptable para todos	1	2	3	4	5
5. Soy firme al perseguir mi lado del asunto	1	2	3	4	5
6. Procuro evitar que me pongan bajo los reflectores y guardo para mí mismo el conflicto con mis colaboradores	1	2	3	4	5
7. Me aferro a mi solución de un problema	1	2	3	4	5
8. Utilizo el tomar y dar con el fin de poder alcanzar una solución intermedia	1	2	3	4	5
9. Intercambio información precisa con mis compañeros de trabajo para que podamos resolver juntos un problema	1	2	3	4	5
10. Evito una discusión abierta de mis diferencias con mis compañeros	1	2	3	4	5
11. Me ajusto a los deseos de mis compañeros	1	2	3	4	5
12. Procuro sacar a la luz todas nuestras preocupaciones para que se puedan resolver los asuntos de la mejor manera posible	1	2	3	4	5
13. Propongo un término medio para romper los estancamientos	1	2	3	4	5
14. Estoy de acuerdo con las sugerencias de mis compañeros	1	2	3	4	5
15. Procuro guardarme mis desacuerdos con mis compañeros con el fin de evitar malos entendidos	1	2	3	4	5

Respuestas: ¿Cuál es tu intención primordial en el manejo de conflictos?

Coloque al lado del número de la pregunta el número que usted marcó en su respuesta

Competitivo	Colaborador	Evasivo	Complaciente	Arreglo con concesiones
1	4	6	3	2
5	9	10	11	8
7	12	15	14	13
Total	Total	Total	Total	Total

Su intención primordial en el manejo de conflictos es la categoría con el total más elevado. Su segunda intención es la categoría que tenga el segundo total más alto.

Fuente: Robbins (2001)



Anexo 10. Escala de disposición al cambio

Concéntrese en su desempeño en el trabajo. Responda a cada pregunta sinceramente. Rodee con un círculo el número que mejor describa sus convicciones y comportamiento tal como son en realidad, no como quisiera que fueran ni cómo cree que deben ser.

1= Estoy muy en desacuerdo

6= Estoy muy de acuerdo

1. Prefiero lo familiar a lo desconocido.	1 2 3 4 5 6
2. Rara vez me vuelvo atrás en lo que he pensado.	1 2 3 4 5 6
3. No me mantengo firme pase lo que pase.	1 2 3 4 5 6
4. No veo el momento de comenzar el día.	1 2 3 4 5 6
5. Pienso que no hay que ilusionarse demasiado.	1 2 3 4 5 6
6. Si las cosas no van bien, no trato de encontrar la manera de que resulten.	1 2 3 4 5 6
7. No me agrada tratar asuntos que carecen de respuestas claras.	1 2 3 4 5 6
8. Me gusta establecer rutinas y ceñirme a ellas.	1 2 3 4 5 6
9. Me desconcierto cuando algo importante no sale bien.	1 2 3 4 5 6
10. Es fácil relajarme y no hacer nada.	1 2 3 4 5 6
11. No busco soluciones en lugares inesperados.	1 2 3 4 5 6
12. Me siento molesto cuando no logro dominar algo.	1 2 3 4 5 6
13. Soy cauteloso para aceptar ideas nuevas.	1 2 3 4 5 6
14. Me preocupa cumplir las expectativas de otros.	1 2 3 4 5 6
15. No me exijo al máximo.	1 2 3 4 5 6
16. Cuando un asunto no es claro, mi impulso es aclararlo de una vez.	1 2 3 4 5 6
17. Espero a ver si algo resulta antes de ensayarlo.	1 2 3 4 5 6
18. Me concentro más en mis puntos débiles que en los fuertes	1 2 3 4 5 6
19. Me doy por vencido con algo aunque no esté dando resultados.	1 2 3 4 5 6
20. No soy inquieto	1 2 3 4 5 6
21. Las cosas rara vez resultan como uno quiere.	1 2 3 4 5 6
22. Detesto dejar las cosas inconclusas.	1 2 3 4 5 6
23. Me atrae más la comodidad que la emoción.	1 2 3 4 5 6
24. Cuando cometo un error grande, no me inmuta.	1 2 3 4 5 6
25. Me siento incómodo en situaciones donde las reglas siempre cambian.	1 2 3 4 5 6
26. Me doy por vencido con relativa facilidad.	1 2 3 4 5 6
27. Tiendo a ver más problemas que oportunidades.	1 2 3 4 5 6
28. Cuando busco una solución, no agoto todas las posibilidades.	1 2 3 4 5 6
29. No me agradan las situaciones con expectativas y metas vagas.	1 2 3 4 5 6
30. Mi primer impulso es preocuparme por lo que pueda marchar mal.	1 2 3 4 5 6
31. Prefiero lo familiar a lo desconocido.	1 2 3 4 5 6
32. Rara vez me vuelvo atrás en lo que he pensado.	1 2 3 4 5 6
33. No me mantengo firme pase lo que pase.	1 2 3 4 5 6
34. No veo el momento de comenzar el día.	1 2 3 4 5 6
35. Pienso que no hay que ilusionarse demasiado.	1 2 3 4 5 6
36. Si las cosas no van bien, no trato de encontrar la manera de que resulten.	1 2 3 4 5 6
37. No me agrada tratar asuntos que carecen de respuestas claras.	1 2 3 4 5 6
38. Me gusta establecer rutinas y ceñirme a ellas.	1 2 3 4 5 6
39. Me desconcierto cuando algo importante no sale bien.	1 2 3 4 5 6



40. Es fácil relajarme y no hacer nada.	1 2 3 4 5 6
41. No busco soluciones en lugares inesperados.	1 2 3 4 5 6
42. Me siento molesto cuando no logro dominar algo.	1 2 3 4 5 6
43. Soy cauteloso para aceptar ideas nuevas.	1 2 3 4 5 6
44. Me preocupa cumplir las expectativas de otros.	1 2 3 4 5 6
45. No me exijo al máximo.	1 2 3 4 5 6
46. Cuando un asunto no es claro, mi impulso es aclararlo de una vez.	1 2 3 4 5 6
47. Espero a ver si algo resulta antes de ensayarlo.	1 2 3 4 5 6
48. Me concentro más en mis puntos débiles que en los fuertes	1 2 3 4 5 6
49. Me doy por vencido con algo aunque no esté dando resultados.	1 2 3 4 5 6
50. No soy inquieto	1 2 3 4 5 6
51. Las cosas rara vez resultan como uno quiere.	1 2 3 4 5 6
52. Detesto dejar las cosas inconclusas.	1 2 3 4 5 6
53. Me atrae más la comodidad que la emoción.	1 2 3 4 5 6
54. Cuando cometo un error grande, no me inmuta.	1 2 3 4 5 6
55. Me siento incómodo en situaciones donde las reglas siempre cambian.	1 2 3 4 5 6
56. Me doy por vencido con relativa facilidad.	1 2 3 4 5 6
57. Tiendo a ver más problemas que oportunidades.	1 2 3 4 5 6
58. Cuando busco una solución, no agoto todas las posibilidades.	1 2 3 4 5 6
59. No me agradan las situaciones con expectativas y metas vagas.	1 2 3 4 5 6
60. Mi primer impulso es preocuparme por lo que pueda marchar mal.	1 2 3 4 5 6



Anexo 11. Cuestionario de estilos de dirección

Universidad de La Habana

Facultad de Contabilidad y Finanzas

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

Instrucciones:

Piense en cómo es Ud. en relación con la dirección de sus subordinados.

En este cuestionario aparecen 36 pares de oraciones que describen lo que Ud. hace en su trabajo. Lea cada par de oraciones y decida cuál se ajusta mejor a Ud. Entonces, marque con una "X" en la casilla correspondiente.

Por ejemplo, si Ud. piensa que en el primer par de oraciones la primera es la que mejor describe su comportamiento en el trabajo, marque con una "X" en la casilla que aparece debajo de la letra B.

Debe responder a todas las preguntas. En algunas Ud. puede tener dificultades para seleccionar, debido a que ambas se ajustan a su caso, o bien porque ninguna de las dos se ajusta. No obstante, debe decidirse por la que le sea más característica.

Por favor, asegúrese de que ha marcado "X" en la casilla que ha seleccionado.

		A	B	C	D	E	F
1	Creo que una vez que las metas estén bien establecidas, cada persona puede tener suficiente motivación para alcanzarlas. Otorgo responsabilidad, pero la retiro si no se prevé un cumplimiento.		<input type="checkbox"/>				
2	Les digo a los subordinados que no se preocupen por el cumplimiento de los otros, pero que se concentren en su propio perfeccionamiento. Creo que reportar no es muy necesario en situaciones donde la confianza ha sido establecida.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Mis niveles de ejecución son altos y tengo poca simpatía por aquellos que tienen un bajo nivel de ejecución. Cuando el plan de los subordinados es inapropiado, los estímulo para que reflexionen y regresen con otro plan.		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
4	Creo que los valores y derechos humanos son más importantes que un determinado trabajo. Retribuyo un buen trabajo y creo que el castigo por no cumplimiento, tiene un uso limitado.				<input type="checkbox"/>		
5	En lugar de indicar el camino que prefiero, sugiero vías alternativas de hacer las cosas. Pienso que los subordinados pueden ser capaces de superar dificultades para alcanzar las cosas por sí mismo.		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
6	Cuando me describen las alternativas, no soy explícito en indicar las acciones que prefiero. Cuando un subordinado está en desacuerdo conmigo, soy cuidadoso en brindar las razones por las que deseo hacer uso por determinada vía.			<input type="checkbox"/>			
7	Pienso que requerir a los empleados es más dañino que bueno. Desarrollo estrechas relaciones personales con los subordinados, pues considero que esto distingue a un buen jefe.				<input type="checkbox"/>		
8	Retribuyo un buen trabajo y creo que el castigo por no cumplimiento tiene un uso limitado. Cuando un subordinado falla, le doy a conocer sus errores					<input type="checkbox"/>	



	de manera firme y razonable.			<input type="checkbox"/>			
9	Espero que mis subordinados lleven a cabo los planes que he preparado. Pienso que los subordinados pueden ser capaces de vencer dificultades para alcanzar las cosas por sí mismo.	<input type="checkbox"/>					
10	Cuando tomo una decisión doy el paso de persuadir a mis subordinados para que la acepten. Siento que el plan aprobado representa generalmente las ideas de mis subordinados.			<input type="checkbox"/>			
11	Siento que las personas se desarrollan mejor en un ambiente de confianza. Creo que una vez que las metas están bien establecidas, cada persona puede tener suficiente motivación para alcanzarlas.		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	
12	Cuando requiero a un subordinado es porque estoy decidido a hacerle saber que hizo mal. Siento que reportar no es muy necesario en situaciones donde la confianza ha sido establecida.	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>	
13	Creo que una firme disciplina es importante para mantener el ritmo de trabajo. Insisto en que los subordinados presenten informes detallados de sus actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
14	Considero que un dirigente popular es mejor que uno impopular. Creo que los subordinados pueden sentirse demasiado desanimados por un retroceso en su trabajo, pero pueden ser capaces de justificar sus propias dificultades.		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
15	Creo que es una tarea del dirigente despertar interés en los subordinados por alcanzar los objetivos. Estoy constantemente preocupado por altos niveles de ejecución y animo a los subordinados a alcanzarlos.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Estoy disponible como consultante para mis subordinados y advierto cuando ellos necesitan ayuda. Siento que las personas se desarrollan mejor en un ambiente de confianza.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Cuando el plan de los subordinados es inapropiado, los estímulo para que reflexionen y regresen con otro plan. A menudo doy las órdenes en forma de sugerencia, pero dejo claro qué es lo que quiero.				<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
18	Creo que los beneficios y la seguridad en el trabajo, así como los planes de jubilación son importantes para la felicidad de los empleados. Cuando el plan de los subordinados es inapropiado, los estímulo para que reflexionen y regresen con otro plan.				<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
19	A la larga despediré al subordinado que considere ingobernable. No propicio argumentos que afecten la armonía entre los subordinados.	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		
20	Siento que reportar no es muy necesario en situaciones donde la confianza ha sido establecida. Espero que mis subordinados lleven a cabo los planes que	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>	





	han preparado.						
21	No estoy tan interesado en establecer estrechas relaciones personales como en lograr que los subordinados sigan mi ejemplo. Creo que los valores y derechos humanos son más importantes que un determinado trabajo.		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	
22	Velo por mejorar el rendimiento de mis subordinados. No propicio argumentos que afecten la armonía entre los subordinados.				<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
23	Creo que los subordinados pueden no sentirse demasiado desanimados por un retroceso en su trabajo, pero pueden ser capaces de justificar sus propias dificultades. Cuando tomo una decisión doy el paso de persuadir a mis subordinados para que la acepten		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
24	Cuando un subordinado no está de acuerdo conmigo, soy muy cuidadoso de darle las razones por las que deseo determinada vía. Creo que requerir a los empleados es más dañino que bueno.			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
25.	Estoy constantemente preocupado por los altos niveles de ejecución y animo a los subordinados a alcanzarlos. Creo que una firme disciplina es importante para mantener el ritmo de trabajo.	<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>
26.	No propicio argumentos que afecten la armonía entre los subordinados. Espero que mis subordinados sigan mis instrucciones estrictamente.	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		
27	Desarrollo estrechas relaciones personales con los subordinados porque creo que esto distingue a un buen jefe. Cuando me han descrito las alternativas no soy muy explícito en indicar el curso de las acciones que prefiero.				<input type="checkbox"/>		
28	Cuando un subordinado falla le doy a conocer sus errores de manera firme y razonable. No estoy tan interesado en establecer estrechas relaciones personales como en lograr que los subordinados sigan mi ejemplo.			<input type="checkbox"/>			
29	Espero que mis subordinados sigan mis instrucciones estrictamente. A menudo doy órdenes en forma de sugerencia, pero dejo claro qué es lo que quiero.	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		
30	Otorgo responsabilidad, pero la retiro si no se prevé un cumplimiento. Estoy disponible como consultante para mis subordinados y advierto cuando ellos necesitan ayuda.		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	
31	Pienso que los subordinados son capaces de vencer dificultades para alcanzar las cosas por si mismo. Cuando requiero a un subordinado es porque estoy decidido a hacerle saber qué hizo mal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
32	Tiendo a confiar en la autodirección y en el auto control más que ejercer yo mismo mucho control. En lugar de indicar el camino que prefiero, sugiero vías alternativas de hacer las cosas.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





33	Busco reducir la resistencia a mis decisiones, indicando a mis subordinados lo que pueden ganar con ellas. Velo por mejorar el rendimiento individual, más que insistir en altos niveles de rendimiento de mis subordinados.			<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
34	A menudo doy órdenes en forma de sugerencia, pero dejo claro qué es lo que deseo. A la larga despediré al que considere ingobernable.			<input type="checkbox"/>				
35	Insisto en que los subordinados presenten informes detallados de sus actividades. Estoy constantemente preocupado por los niveles de ejecución y animo a los subordinados a alcanzarlos.		<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>
36	Siento que el plan aceptado, generalmente presenta las ideas de mis subordinados. Creo que un líder popular es mejor que uno impopular.					<input type="checkbox"/>		





Anexo 12. Test de Auto percepción de Belbin¹

Universidad de La Habana

Facultad de Contabilidad y Finanzas

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

En cada apartado distribuya un total de diez puntos entre las posibles respuestas, según las considere más adecuadas a su conducta. Puede distribuir los diez puntos uniformemente o darlos todos a una única respuesta. Anote los puntos al lado de cada pregunta. Asegúrese de que los puntos de cada conjunto sumen diez y de que el total de los siete grupos sea 70.

1.- Lo que yo creo puedo aportar a un equipo:

- a. Creo que puedo percibir y aprovechar rápidamente las nuevas oportunidades.
- b. Puedo trabajar bien con muchos tipos de personas.
- c. Tener ideas es algo natural en mí.
- d. Tengo habilidad para sonsacar a la gente cuando detecto algo que puede interesar a las actividades del grupo.
- e. Mi capacidad para desarrollar los proyectos tiene mucho que ver con mi eficacia personal.
- f. Estoy dispuesto a enfrentar una impopularidad temporal si finalmente lleva a resultados que valgan la pena.
- g. Normalmente, puedo detectar lo que es práctico y con posibilidades de funcionar.
- h. Puedo ofrecer argumentos razonados para proceder a alternativas sin presentar animosidad ni prejuicios.

2.- Un posible defecto en mi trabajo en equipo podría ser:

- a. No me siento cómodo a menos que las reuniones estén bien estructuradas y bien llevadas.
- b. Me inclino a ser generoso con los que tienen un punto de vista válido que no se ha dado a conocer debidamente.
- c. Tiendo a hablar demasiado cuando el grupo descubre nuevas ideas.
- d. Mi objetividad me hace difícil participar prontamente y con entusiasmo con los compañeros.
- e. A veces se me considera enérgico y autoritario, cuando hay necesidad de hacer algo.
- f. Me resulta difícil dirigir desde el frente: quizá soy demasiado sensible a la atmósfera del grupo.
- g. Tiendo a quedarme prendido de las ideas que se me ocurren, de modo que pierdo de vista lo que está sucediendo.
- h. Mis compañeros creen que me preocupo innecesariamente por los detalles y por las posibilidades de que las cosas fracasen.

3.- Cuando me comprometo en un proyecto con otras personas:

- a. Tengo aptitudes para influir en las personas sin presionarlas.
- b. Mi supervisión evita errores negligentes y omisiones.
- c. Presiono para asegurarme de que en las reuniones no se pierde el tiempo ni se descuidan los objetivos principales.
- d. Se puede contar conmigo para aportar algo original.
- e. Siempre estoy dispuesto a apoyar una nueva sugerencia por el bien común.
- f. Me intereso por lo último en nuevas ideas y desarrollos.
- g. Creo que mi capacidad crítica puede ayudar a tomar las decisiones correctas.
- h. Se puede confiar en mí para organizar todo el trabajo esencial.

4.- Mi enfoque característico del trabajo en grupo es:

- a. Tengo un callado interés por conocer mejor a los compañeros.
- b. No me importa poner reparos a los puntos de vista de otros, ni sostener yo mismo un punto de vista minoritario.
- c. Normalmente, soy capaz de encontrar argumentos para refutar propuestas erróneas.
- d. Creo que tengo talento para hacer funcionar las cosas, una vez que el plan se ha puesto en marcha.

¹ NOTA DE TAPA La gerencia y la necesidad de trabajo en equipo. Tomado de la Revista Panorama de MANAGEMENT Y GESTIÓN. Agosto./93



- e. Tiendo a evitar lo evidente y a salir con algo inesperado.
- f. Soy detallista y perfeccionista en cualquier trabajo que emprendo.
- g. Estoy dispuesto a utilizar los contactos fuera del mismo trabajo.
- h. Aunque me interesan todos los puntos de vista, no tengo dudas para decidirme cuando hay que hacerlo.

5.- Consigo satisfacción en un trabajo porque:

- a. Me gusta analizar situaciones y sopesar todas las selecciones posibles.
- b. Me interesa encontrar soluciones prácticas a los problemas.
- c. Me gusta sentir que estoy fomentando buenas relaciones de trabajo.
- d. Puedo ejercer una gran influencia en las decisiones.
- e. Puedo ver a personas quizás con algo nuevo que ofrecer.
- f. Puedo hacer que la gente convenga en un proceder necesario.
- g. Me siento a gusto cuando puedo concentrar en un trabajo toda mi atención.
- h. Me gusta encontrar un campo que fuerce mi imaginación.

6.- Si de repente me dieran una tarea difícil con un tiempo limitado y con personas desconocidas:

- a. Querría retirarme a un rincón para idear una forma de salir del atolladero antes de desarrollar una línea de conducta.
- b. Me dispondría a trabajar con la persona que mostrase el enfoque más positivo.
- c. Encontraría algún modo de reducir la tarea estableciendo qué individuos podrían realizarla mejor.
- d. Mi sentido natural de la urgencia me ayudaría a asegurarme de que no se retrasase.
- e. Creo que me mantendría impasible y conservaría mi capacidad de pensar correctamente.
- f. Mantendría firmemente mi propósito a pesar de las presiones.
- g. Me dispondría a asumir la dirección si notase que el grupo no progresa.
- h. Organizaría reuniones para estimular nuevas ideas y establecer una línea de acción.

7. Pensando en los problemas que tengo cuando trabajo en grupo, puedo observar que:

- a. Tiendo a mostrar mi impaciencia con aquellos que frenan el avance del trabajo.
 - b. Se me puede criticar por ser demasiado analítico e insuficientemente intuitivo.
 - c. Mi deseo de asegurarme que el trabajo esté bien hecho puede retrasar los procedimientos.
 - d. Tiendo a aburrirme con bastante facilidad y a esperar que uno o dos miembros estimulantes me animen.
 - e. Me resulta difícil empezar a menos que los objetivos estén claros.
 - f. A veces no soy muy brillante explicando y aclarando puntos complejos que se me ocurren.
 - g. Soy consciente de que quiero que otros hagan lo que no puedo hacer.
 - h. Dudo en comunicar mis puntos de vista frente a una oposición real.
-



Anexo 13. Estilo comunicativo.

Marque con una cruz el grado en que usted manifiesta las siguientes afirmaciones.

No	Afirmaciones	Nada - Mucho						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Ha tratado de imponer sus decisiones.							
2	Ha cedido frente a los demás en sus puntos de vista y opiniones.							
3	Ha dado consejos y/o hecho sugerencias a los demás.							
4	Ha dado la razón a otra(s) persona(s) asintiendo a lo que decían.							
5	Ha criticado abiertamente las aportaciones de otras personas.							
6	Ha propuesto y/o renunciado a pronunciarse sobre lo que se estaba discutiendo.							
7	Ha procurado coordinar e integrar las intervenciones de los demás.							
8	Ha mostrado su acuerdo con las aportaciones de otras personas.							
9	Ha descalificado lo que otras personas decían.							
10	Se ha retractado de cosas que había dicho.							
11	Ha intentado dirigir la discusión.							
12	Ha procurado que todos hablaran e hicieran aportaciones a la discusión.							
13	Ha juzgado los puntos de vista de otras personas, manifestando lo que pensaba al respecto.							
14	Se ha desentendido de la discusión.							
15	Ha iniciado la discusión y/o la ha rechazado en aquellos momentos en que decaía.							
16	Ha animado a otras personas a que hablaran y expresaran sus opiniones.							
17	Ha tratado de imponer sus opiniones, forzando a otros a callarse y/o a hacer lo que usted quería.							
18	Se ha quejado de lo que decían otras personas y/o del curso que tomaba la discusión.							
19	Ha orientado a los que parecían confusos y/o indecisos durante la discusión.							
20	Ha reconocido explícitamente las aportaciones de otras personas, dando muestras de aprobación al respecto.							

