



**FACULTAD
DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL**

Universidad de Matanzas

Facultad de Ingeniería Industrial

Departamento de Ingeniería Industrial

**Diagnóstico del clima organizacional en la Dirección Municipal de
Educación de Jagüey Grande**

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

Autora: Lianet Mijares González

Tutor: M. Sc. Edian Dueñas Reyes

Matanzas, 2023

Declaración de autoridad

Hago constar que el trabajo titulado Diagnóstico del clima organizacional en la Dirección Municipal de Educación de Jagüey Grande, fue realizado como parte de la culminación de estudios, en opción al título de Ingeniero Industrial, por la autora Lianet Mijares González, autorizando a la Universidad de Matanzas y a los organismos pertinentes a que sea utilizado por las instituciones para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Matanzas.

Agradecimientos

En primer lugar deseo agradecer a mi familia, especialmente a mis padres, por su inquebrantable apoyo, amor y comprensión a lo largo de mi educación. Su apoyo incondicional ha sido un pilar fundamental en mi camino hacia la culminación de este logro académico.

Me gustaría agradecer a mi pareja por su inquebrantable apoyo y comprensión a lo largo de este camino académico.

Un agradecimiento especial a mi tutor, Edian Dueñas Reyes, por su dedicación, orientación y arduo trabajo de tesis. Sus contribuciones, apoyo y orientación han sido fundamentales en este proceso.

Expresar mi agradecimiento a mis amigos, cuyo constante estímulo, apoyo y comprensión me han ayudado a superar los momentos difíciles.

También deseo expresar mi gratitud a mi profesora guía Geidy Arencibia

Y por último agradecer a la Universidad, por brindarme los recursos y el ambiente académico necesarios para llevar a cabo la investigación.

A todos aquellos que, de una forma u otra, contribuyeron a la realización de este trabajo, les expreso mi más profundo agradecimiento.

Dedicatoria

A mis padres...

Resumen

El clima organizacional es un factor determinante en la dinámica interna de una empresa, representa el estado emocional y la percepción colectiva de los empleados hacia su entorno laboral. Un clima organizacional agradable influye incluso en la productividad, el comportamiento y la percepción de la empresa por parte de los trabajadores. El presente trabajo de diploma se desarrolla en la Dirección Municipal de Educación de Jagüey Grande, Matanzas. La investigación tiene como **objetivo general:** proponer acciones a partir del diagnóstico del Clima Organizacional en la Dirección Municipal de Educación de Jagüey Grande que mejore el ambiente laboral de los trabajadores de la organización. En el transcurso de la investigación, se analizaron diferentes técnicas para la recopilación, procesamiento y análisis de la información entre las cuales se encuentran: trabajo grupal, revisión y análisis de documento. Además, se utilizó el paquete de herramientas digital Microsoft Office 2016 y el gestor bibliográfico EndNote X9. Como resultado se propuso un procedimiento para la evaluación del clima organizacional el cual consta de 9 etapas y se determinó la Reciprocidad como la dimensión más afectada, donde ninguna de las variables resultó por encima de cuatro (4) puntos.

Palabras claves: clima organizacional, diagnóstico, satisfacción laboral

Abstract

The organizational climate is a decisive factor in the internal dynamics of a company, it represents the emotional state and the collective perception of the employees toward its labor environment. An organizational pleasant climate even influences in the productivity, the behavior and the perception of the company on the part of the workers. The present diploma work is developed in the Municipal Address of Education of Big Jagüey, Matanzas. The investigation has as general objective: to diagnose the organizational climate in the Municipal Address of Education of Big Jagüey, with the purpose of contributing to the improvement of the satisfaction of the workers of the organization. In the course of the investigation, different techniques were analyzed for the summary, prosecution and analysis of the information among which are: I work grupal, revision and document analysis. Also, the package of digital tools Microsoft Office was used 2016 and the bibliographical agent EndNote X9. As a result he/she intended a procedure for the evaluation of the organizational climate which consists of 9 stages and it was determined the Reciprocity like the affected dimension, where none of the variables was above four (4) points.

Keywords: organizational climate, diagnosis, labor satisfaction

Índice

| | |
|--|----|
| Introducción | 1 |
| Capítulo I: Generalidades sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral | 6 |
| 1.1. Conceptualizaciones acerca del clima organizacional | 6 |
| 1.1.2. Dimensiones del Clima Organizacional | 8 |
| 1.1.3. Variables para medir clima organizacional | 10 |
| Importancia del clima organizacional..... | 12 |
| 1.2. Conceptualizaciones acerca de la satisfacción laboral | 17 |
| 1.2.1. Dimensiones de la satisfacción laboral..... | 18 |
| 1.3. La encuesta como instrumento de medición | 20 |
| 1.3.1. Guía de encuesta | 22 |
| Capítulo II. Propuesta de un procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la Dirección Municipal de Educación de Jagüey Grande..... | 25 |
| 2.1. Descripción del procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la Dirección Municipal de Educación de Jagüey Grande | 25 |
| Capítulo III: Aplicación del procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la Dirección Municipal de Educación de Jagüey Grande..... | 40 |
| 3.1. Resultados de la aplicación del procedimiento..... | 40 |
| Conclusiones parciales | 51 |
| Conclusiones | 52 |
| Recomendaciones..... | 53 |
| Referencias | 1 |
| Anexos..... | 6 |

Introducción

En la actualidad, el mundo empresarial se encuentra sometido por los cambios vertiginosos e inesperados de orden social, político, tecnológico, económico y cultural. El talento humano como factor social mantiene un intenso proceso de renovación cuyos elementos transformadores presentes en el proceso de modernización influyen considerablemente en la convivencia, las relaciones interpersonales y la participación de actividades y en el ambiente organizacional de las empresas tanto públicas como privadas.

De este modo, se hace énfasis en la importancia que tiene para las organizaciones la interacción entre las personas, la percepción del ambiente en el cual se desenvuelven para satisfacer sus necesidades básicas, entre ellas, actualización, ambiente de trabajo, salario, beneficios, entre otros

El Laborar, tiene un papel muy preponderante en la vida del hombre, la mayoría de las personas pasan una tercera parte del día trabajando y lo hacen la mitad de su vida. Sin embargo, en las diferentes etapas del tiempo se han producido cambios que denotan una gran preocupación por la mejora del entorno laboral de las personas, para que se encuentren lo más satisfechos posibles y sientan que son eficientes y que pueden enorgullecerse del trabajo que realiza y de adaptarse con mayor éxito a las exigencias laborales que varían en relación con el desarrollo de la humanidad (Rivera Rodenas, 2016).

Existen múltiples factores que pueden conllevar al éxito o el fracaso de las empresas, entre estos está el clima organizacional (Chacón Guerrero *et al.*, 2018). El clima organizacional (CO) está muy vinculado a las emociones e impresiones que puedan tener los trabajadores sobre el ambiente laboral en el cual se desenvuelven día a día (Pérez Álzate *et al.*, 2023).

La falta de un buen clima organizacional puede producir fricciones que entorpecen el logro de los objetivos, misión y visión de las empresas Ivo Amadei (2022); Oscando Ruíz *et al.* (2022). Es así, como los impactos no deseados y la generación de conflictos de intereses entre los colaboradores, pueden conllevar a tensiones y distorsiones en la armonía del ambiente de trabajo (Lizcano *et al.*, 2023), indispensable para mantener una alta productividad (Ramírez Plaza *et al.*, 2023).

El componente humano es el centro de toda empresa o entidad, lo que se deduce de la interrelación que existe entre el hombre y la organización. Gestionar al componente

humano de la organización es: capacitarlo, brindarle conocimiento e información, y formarlo, para que: se integre como un todo en lo social, lo económico y lo personal, de manera tal que participe, se implique, se comprometa y se motive por la actividad, que permite alcanzar los objetivos que se propone la organización (Jokanovic´ *et al.*, 2020). Es precisamente bajo estas condiciones que comienza a adquirir preeminencia el clima organizacional (González Sallo, 2021). Las personas y las organizaciones se encuentran en una interacción continua y compleja (Chiavenato, 2007).

Las primeras publicaciones relacionadas con este tema datan desde la segunda mitad del siglo XX. Múltiples han sido los esfuerzos de diversos investigadores por definirlo y es a partir de la década de los 80 que se nota un renacimiento en los aportes a este fenómeno. Hoy en día, estudios de este tipo son realizados anualmente en diversas empresas del mundo (Iglesias Armenteros *et al.*, 2018).

Según (Goncalves, 2000), el conocimiento del clima organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa para proyectar un incremento en la productividad, reducir el ausentismo, los costos y conducir las modificaciones posibles de las organizaciones, derivados estos de la influencia de fuerzas internas o externas, que obligan a los directivos a mantener una constante actitud de mejoramiento continuo, ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones (Miró Rivero, 2017). Este, unido a la satisfacción laboral son dos factores de los entornos laborales que cobran gran importancia, dado que se relacionan con el desempeño de los trabajadores y con la efectividad de las organizaciones (Loyiso *et al.*, 2019).

En Cuba, los estudios del clima organizacional no constituyen una práctica periódica, no obstante, las entidades cubanas que se encuentran inmersas en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, donde uno de los principios básicos es lograr la competitividad, precisan generalizar la práctica de estudiar el clima organizacional como una vía para su mejora continua y el perfeccionamiento de la gestión (Cruz Quintero, 2011).

Cada día cobra mayor importancia que las empresas, esencialmente las cubanas, establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos, tanto internos como externos, que son parte de ella, es necesario también mencionar qué: si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo posean, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios (Cruz Quintero, 2011).

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran.

También los directivos gerenciales están interesados en mejorar la calidad de vida de su personal. Por tanto, en la presente investigación se busca determinar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal asistencial de la Dirección Municipal de Educación, Jagüey Grande para proponer programas de estímulos y desarrollo al personal a favor de los trabajadores del servicio les permita elevar su nivel y calidad de vida.

Dentro de este entramado de relaciones, el recurso humano se constituye como una ventaja competitiva en las organizaciones y permite diferenciarlas dentro de una sociedad, por lo que este constituye el intangible más importante para la organización. Analizar el CO y la satisfacción laboral es relevante para conocer el comportamiento del personal que labora en una empresa, ya que se ha demostrado que son factores determinantes en la eficacia administrativa, pues el comportamiento del grupo está condicionado con la percepción que tiene este de la organización, por lo que un buen CO debe ser desarrollado para lograr un equilibrio en las relaciones interpersonales de los colaboradores.

El VII Congreso del Partido Comunista de Cuba aprobó los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, ratificados por la Asamblea Nacional del Poder Popular, para actualizar el modelo económico cubano, con el objetivo de construir una sociedad socialista próspera y sostenible, cuyo modelo de gestión reconoce y promueve además de la empresa estatal socialista, como forma principal en la economía nacional, otras formas de gestión no estatal y que tiene como fundamento esencial, elevar la eficiencia del trabajo.

En las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, el Eje Estratégico del Potencial humano, ciencia, tecnología e innovación tiene como objetivo general asegurar la atención, protección, motivación y estabilidad del personal altamente calificado, de mayor experiencia y de difícil reemplazo acorde con su perfil profesional y científico, así como el desarrollo de los jóvenes talentos en su vida laboral; para ello propone impulsar la formación de potencial humano de alta calificación y la generación de nuevos conocimientos, lo que garantiza el desarrollo de las universidades y la educación en general, sus recursos humanos e infraestructura

Situación Problemática:

A pesar de los intentos realizados para crear un ambiente físico de trabajo agradable para sus empleados, y una imagen de profesionalidad en la Dirección Municipal de Educación Jagüey Grande, perteneciente a la provincia de Matanzas, se han producido manifestaciones de insatisfacción en sus trabajadores, que hacen pensar en disfunciones del clima organizacional de esta institución.

Es por ello que la dirección, se ha interesado en la realización de un estudio de clima organizacional, dirigido a la búsqueda de espacios de mejora para el perfeccionamiento de su gestión empresarial, con énfasis en el desarrollo de sus activos en recursos humanos, por lo que se abordará el siguiente **problema científico**:

¿Cuáles son los elementos del clima organizacional que se encuentran afectados y provocan insatisfacción en los trabajadores de la Dirección Municipal de Educación de Jagüey Grande, de la División Territorial Matanzas?

Para el desarrollo de la misma y con vistas a solucionar el problema planteado resulta como **objetivo general**: proponer acciones a partir del diagnóstico del Clima Organizacional en la Dirección Municipal de Educación de Jagüey Grande que mejore el ambiente laboral de los trabajadores de la organización.

Para el desarrollo del mismo se presentan como:

Objetivos específicos:

1. Sistematizar los elementos teóricos necesarios para el entendimiento del tema en estudio a través de la integración sinérgica de los constructos: clima organizacional, recursos humanos y satisfacción laboral.
2. Proponer un procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional a partir del análisis de las metodologías encontradas en la literatura.

3. Aplicar el procedimiento propuesto para el diagnóstico del clima organizacional en la Dirección Municipal de Educación.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon métodos teóricos como el análisis-síntesis e inductivo deductivo, mientras que los métodos empíricos incluyen el análisis documental y la entrevista junto al empleo de herramientas como: la tormenta de ideas, la encuesta de clima organizacional del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Método Delphi ponderado, el diagrama causa-efecto. Se emplean además el gestor bibliográfico EndNote y el paquete de Microsoft Office.

La presente investigación se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I: se recogen los principales aspectos teóricos relacionados con el CO, sus dimensiones y sus instrumentos de evaluación.

Capítulo II: se realiza el análisis de cinco procedimientos recogidos en la revisión bibliográfica, lo que permitió el diseño de un procedimiento para la evaluación del clima en la Dirección Municipal de Educación.

Capítulo III: Resultados de la aplicación del procedimiento.

Conclusiones: se exponen las principales conclusiones de la investigación. Recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

Fueron consultadas para la realización de la presente investigación un total de 56 bibliografías. De las cuales el 26 corresponden a los últimos 5 años; 6 son en idioma extranjero; un 3 corresponden a tesis y por último 31 artículos científicos.

Capítulo I: Generalidades sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, sin perder de vista el recurso humano. En este capítulo se exponen los aspectos teóricos y metodológicos de la investigación, se proporciona una introducción al tema del clima organizacional y la satisfacción laboral, destacándose los factores que influyen en su formación.

1.1. Conceptualizaciones acerca del clima organizacional

En el siguiente trabajo, se trata de definir el concepto de clima organizacional, con el fin de conocer el funcionamiento interno de la organización. Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y la manera como se manifiesta el clima organizacional, el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento del individuo trabajador y por consiguiente en la dependencia de la entidad.

El clima organizacional, o laboral, es un factor clave para el desarrollo empresarial, y su estudio en profundidad, diagnóstico y procedimiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. Por lo tanto, en el presente documento se realiza una aproximación desde diferentes autores como se muestra en la tabla 1.1.

Tabla 1.1 Definición de clima organizacional según autores.

| Autor | Definición |
|-----------------------------|--|
| Likert <i>et al.</i> (1986) | Es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad, carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, |
| Álvarez (1995) | Es el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto en su creatividad y productividad. |
| Goncalves | El clima organizacional se relaciona con las condiciones y |

| | |
|---------------------------------------|---|
| (1997) | características del ambiente laboral las cuales generan percepciones de los miembros. |
| García (2003) | Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras. |
| Leal Pacheco <i>et al.</i> (2019) | El clima laboral re presenta el estado de ánimo de una empresa, se convierte en un factor fundamental para alcanzar las metas y garantizar el crecimiento de la misma. El comportamiento y la forma de relacionarse un individuo al interior, de una empresa, pueden afectar el desarrollo de la misma. Desde esta perspectiva el clima organizacional se convierte en otro activo de la empresa y como tal debe valorarse e invertir esfuerzos en maximizarlo. |
| Fiorella Simbron-Espejo (2020) | El clima 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. |
| Sumba Bustamante <i>et al.</i> (2022) | Es un interfaz que forma parte de la comunicación de una empresa donde los trabajadores deben tener un espacio suficiente para que su labor sea amena y además se debe fortalecer los beneficios y tengan un buen rendimiento en su lugar de trabajo. |

Fuente: elaboración propia.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiéndose como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la empresa, aquí se tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que los miembros tienen respecto a su organización, determinan las creencias.

En resumen el clima organizacional es el ambiente en el que se llevan a cabo las actividades dentro de la organización. Es el resultado de la interacción entre sus miembros, actitudes, valores, percepciones y comportamientos. Un clima positivo se caracteriza por la satisfacción de los empleados, la motivación y el compromiso con la entidad. Esto puede conducir a un mayor rendimiento y retención de los empleados. Constituye un aspecto crucial para el éxito de una empresa.

1.1.2. Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones (Carbot Cruz, 2021).

Likert (1967) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

- Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planificación, así como la formación deseada.

Litwin *et al.* (1968) resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

- Estructura: Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- Responsabilidad individual: Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
- Remuneración: Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- Riesgos y toma de decisiones: Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- Apoyo: Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- Tolerancia al conflicto: Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Sandoval Caraveo (2004), destaca que Pritchard y Karasick, por su parte, desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

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

- Centralización de la toma de decisiones: Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- Apoyo: Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

A modo de conclusión, puede decirse que las dimensiones del clima organizacional son los diferentes aspectos que influyen en el ambiente y la percepción que tienen los empleados sobre su entorno de trabajo. Estas representan un aspecto fundamental que influye en el clima, en la satisfacción y motivación de los trabajadores.

1.1.3. Variables para medir clima organizacional

Las organizaciones necesitan saber cómo están sus colaboradores, saber cómo se sienten y cómo se les puede brindar ayuda para mejorar su desempeño por esta razón un análisis del clima organizacional visto desde esta perspectiva permite identificar las fortalezas y los aspectos de mejora para lograr un ambiente de trabajo que facilite un mejor desempeño del individuo y alcanzar los objetivos particulares de la organización (Segredo Pérez *et al.*, 2016).

Al momento de realizar evaluaciones del clima organizacional es con el objetivo de identificar las fortalezas y las debilidades de los colaboradores con el fin de que se implementen planes de mejora para que se tenga un buen ambiente de trabajo y la organización logre los objetivos (Pérez Castillo, 2023). Para poder medir el clima en la organización, se debe saber de antemano qué se quiere medir, que datos se desean obtener y hay varios factores que lo afectan, según el artículo de Jara (2022):

Una vez que se conoce de qué manera medir el clima laboral de la empresa, lo siguiente es establecer cuáles son los indicadores a seguir para conocer la realidad del ambiente de la compañía. Cada uno de los indicadores ayudará a visualizar la manera más acertada de la realidad de cada miembro del equipo y una vez se junte la suficiente información, poder realizar los ajustes y aplicar las acciones necesarias.

Los indicadores del clima laboral permiten conocer el estado de salud de la empresa e identificar las medidas más adecuadas para implementarlo. Un buen manejo de los indicadores permitirá averiguar si los empleados están satisfechos.

Los indicadores clave para medir el clima laboral son:

- Retención del Talento: Se ha convertido en un valor muy importante ya que puede suponer la ventaja competitiva que tengan unas empresas sobre otras. Es un

indicador que nos muestra la estabilidad laboral de la compañía y permite saber hasta cuándo puede permanecer el empleado en la organización y de qué factores depende su disponibilidad. La fuga de talento no solo es importante por el coste que supone perder a un trabajador sino por lo que cuesta encontrar a uno nuevo.

- El absentismo laboral: Ayuda a conocer si existen problemas de funcionamiento en la empresa. Mide las ausencias de los empleados en el trabajo ya sea por faltas, retrasos, bajas médicas, ausencias (justificadas o no) y permisos.
- Duración en el puesto: Suele ser habitual que la razón por la que se produce la fuga de talentos tenga que ver con el tiempo que pasa un empleado en una misma posición laboral. Se tiene a buscar nuevas oportunidades y nuevos horizontes cuando los tiempos se alargan y las personas salen de la empresa.
- Formación y Capacitación: La capacitación y la formación de los empleados influye directamente en el desarrollo de la actividad de la compañía ya que supone la adquisición de conocimientos, tanto teóricos como prácticos, para el desarrollo de la actividad profesional. Este indicador permite perfeccionar la productividad de cada trabajador.
- Tiempo medio por contratación: Por tiempo medio de contratación se entiende el tiempo que pasa entre que un empleado comunica su marcha de la empresa y la deja hasta que otro candidato es seleccionado y empieza a trabajar.
- Tiempo medio en conseguir objetivos: Este KPI trata de medir la eficacia de los empleados. Será de especial ayuda si se evalúa desde el momento en que un empleado inicia sus tareas. Para los empleados que ya trabajan en la organización resulta interesante si se quiere medir el nivel y la evolución de sus habilidades y sus capacitaciones. Permite conocer el progreso del empleado gracias a la experiencia que adquiere con el tiempo y a la formación continua que la empresa proporciona.
- Accidentabilidad laboral: Lo deseable para todas las empresas es que las cifras de accidentes en el trabajo sean equivalentes a cero. Ahora bien, esto es difícil de conseguir pues siempre hay algunas horas perdidas anualmente por accidentes laborales. Las organizaciones se encargan de monitorizar las jornadas que se terminan sin accidentes, y la concatenación de los mismos suele ser un dato por el que alegrarse.

Para medir el clima laboral también se necesita recolectar información que no solo se enfoca en informes ejecutivos, como las opiniones y sugerencias de toda la plantilla,

tanto de los jefes de área, directivos y los demás empleados. De esta manera, se puede poner en práctica:

- Observación: Los encargados tendrán que evaluar y visualizar el trabajo cotidiano, las relaciones laborales y personales entre el equipo de la empresa.
- Entrevista: Se deben plantear los cuestionamientos adecuados para mantener el profesionalismo y generar confianza en el empleado para que responda.
- Encuestas: Es un método más práctico que ayuda a recolectar datos más claros, de más personas y en menos tiempo. Pero, considera que debe haber un buen sistema de valoración, definir correctamente las preguntas, así como proporcionar un espacio adecuado para que el empleado se exprese.
- Grupos foco: Se trata de reuniones entre grupos de personas para indagar cómo es el clima organizacional, tener datos más detallados e interpretación más empática que muchas veces no se alcanza con las encuestas. Debe realizarse en un ambiente cómodo y confiable para que puedan ser sinceros y se obtengan buenos resultados.
- Auditorías. Sirven para validar las acciones que realiza la empresa para mejorar el clima laboral. Por ejemplo, documentar las encuestas mensuales, eventos en pro de la convivencia, cómo se llevaron las capacitaciones, etc. Así, obtendrás un análisis global, con todos los resultados sobre las relaciones laborales y los circuitos administrativos.

Importancia del clima organizacional

Actualmente en las organizaciones es de gran importancia generar ambientes agradables dentro de la organización, con lo cual se obtendrán mejores resultados en cada una de las actividades dentro de la misma. El clima organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo (S. González Santos, 2020).

Es uno de los factores que las empresas consideran de mayor relevancia para el logro y consecución de sus objetivos organizacionales. Asimismo, se ha venido observando con el transcurrir del tiempo el interés que las organizaciones muestran en contar no

solo con personal altamente calificado en todos sus niveles jerárquicos, sino que además busca y promueve que éste haga manifiesto y uso de habilidades blandas.

Son precisamente estas habilidades las que juegan un papel importante dentro de ellas puesto que aparte de originar un buen clima laboral conllevan a todo el equipo humano hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este punto la organización debe ser muy clara y precisa al momento de informarlos y asegurarse que éstos sean claramente entendidos por el personal puesto que éstos también tienen que ser congruentes con los objetivos personales y de desarrollo de todos sus miembros (Davies Oré, 2022).

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

Su conocimiento orienta los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios tanto en el comportamiento de los miembros, como en la estructura organizacional.

1.2. El diagnóstico del Clima Organizacional

Una de las aplicaciones del diagnóstico organizacional, más adoptado por las empresas es la que va encaminada al desarrollo organizacional, el cual es un proceso de cambio estrictamente planeado con base al conocimiento que se tiene acerca de la situación por la que atraviesa la organización y la evaluación de los resultados después de la implementación de las propuestas. Es muy importante establecer el objetivo que se persigue con el diagnóstico, pues permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización y conducir de forma científica el desarrollo productivo y organizacional de las empresas. El diagnóstico tiene un carácter de resultado y a la vez de proceso, para ello debe compararse cómo se desarrolla lo planificado en relación con los resultados que se obtienen en

concordancia con los objetivos trazados por la organización (Asencio Cristóbal *et al.*, 2017).

También se define al diagnóstico organizacional como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización mediante el cual es posible diagnosticar las amenazas y debilidades que existen en las empresas, introducir los cambios que se consideran adecuados para su modificación y evaluar el grado de efectividad conseguido después de la implementación del cambio (Espinoza Soto, 2018).

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos:

1. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en Desarrollo Organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.
2. El cliente debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
3. El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, deberá entregar los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
4. También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
5. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor (Guzmán Frías *et al.*, 2018).

En tanto, Bravo Rojas *et al.* (2019), sugieren que el diagnóstico implica considerar dos grupos de factores:

- Las condiciones competitivas y de la industria.
- Las capacidades competitivas, recursos, fortalezas y debilidades internas, y la posición en el mercado que ocupan las organizaciones.

A continuación se describen algunos de los instrumentos para el diagnóstico del CO.

Cuestionario de Litwin y Stringer: este instrumento originalmente pretendía probar algunas hipótesis sobre la influencia del estilo de liderazgo y en CO sobre la motivación y el comportamiento de sus miembros. El cuestionario se basa en la teoría motivacional de McClelland y su objetivo es identificar las percepciones de las personas y su comportamiento en la organización.

Cuestionario de Rensis Likert de perfil organizacional: la teoría de CO de los sistemas de organización fue desarrollada por Likert y permite observar los climas estudiados y sus variables. El modelo plantea que el comportamiento de los colaboradores depende de la percepción que tengan sobre la organización y su realidad.

Modelo de Hernán Álvarez Londoño: las variables o dimensiones del CO pueden oscilar entre excesivamente negativo o nada gratificante o altamente positivo o plenamente gratificante. El modelo permite al encuestado opinar respecto a 24 factores que inciden en el CO, los cuales son valorados de 1 a 10, donde 1 representa la calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un CO plenamente gratificante.

Instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas (IMCOC): instrumento para la medición del CO validado en varias empresas del país lo que ha permitido su constante evolución. A nivel empresarial se ha mostrado constante interés en el modelo debido a la posibilidad de adicionar variables de acuerdo a las necesidades de información particulares sin afectar la validez del instrumento. Incluso se ha diseñado un software de tabulación y manejo estadístico de los datos. Los elementos más comunes del diagnóstico, según Bravo-Díaz *et al.* (2018) son:

- Sistemático.
- Dinámico.
- Profundo e Integral.

El diagnóstico debe ser sistemático (metódico) porque el objeto de diagnóstico está en constante cambio y desarrollo, por lo que no es posible analizar de manera aislada algún componente del objeto, ya que no permite tener una visión completa del mismo. Por ello se requiere de un diagnóstico integral con un enfoque de sistema. Por otro lado del análisis, el diagnóstico debe ser dinámico porque los cambios que se producen en el objeto de diagnóstico son impredecibles, sobre todo si se trata de aspectos

económicos empresariales, por lo que el diagnóstico debe tener la posibilidad de adaptarse a esos tipos de cambios y asumirlos sin que varíen sustancialmente sus resultados. De igual manera el diagnóstico debe ser profundo ya que mientras más se profundice en las características en estudio, mayores posibilidades habrá de asumir medidas ya sea para potenciar esas características o para tratar de reducir sus efectos o disminuir las mismas. El enfoque integral, propicia el conocimiento real de la estructura y dinámica del funcionamiento de la empresa (Asencio Cristóbal *et al.*, 2017).

A continuación se mencionan consecuencias referentes al diagnóstico organizacional (S. González Santos, 2020):

El diagnóstico es visto como aquel análisis o estudio que realiza determinado especialista para interpretar aquellos síntomas que la persona interesada tenga.

- La persona especializada tenga capacidad de referir aquella información que es entregada por el cliente de cuál es de relevancia para el estudio y cuál no.
- Se contempla la realización del diagnóstico como parte del proceso en donde surgirán la adopción de medidas a partir del momento de realización del mismo.
- El problema que se diagnostica es experimentado por la persona que lo presenta.
- El especialista a partir de sus conocimientos será capaz de detectar los problemas y los denominará indicadores o guías.
- En el proceso de realización del diagnóstico, el especialista actuará solo como un receptor activo, con la finalidad de encontrar evidencias para afianzar su diagnóstico e indicar la mejor alternativa de solución.

1.2.1. Ventajas y desventajas del Diagnostico Organizacional

La necesidad de evaluar y diagnosticar una organización se puede deber a distintas causas como el crecimiento de la organización que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizativos, cuando la empresa se propone mejorar la productividad y calidad de sus bienes y servicio a sus clientes, también en el proceso natural de la organización se requiere cambios en su personal, equipos y edificios, la empresa requiere conocer su propia cultura para implementar esquemas organizacionales de alta calidad, la organización desea mejorar su clima y aumentar la motivación de sus miembros (Espinoza Soto, 2018).

A continuación señalamos algunas ventajas y desventajas de llevar a cabo un diagnóstico organizacional en una empresa:

Ventajas:

- Realizar un diagnóstico estimula el trabajo en equipo.
- A través de este instrumento se puede encontrar rápidamente problemas en el ambiente de trabajo, con bajos recursos y un corto tiempo.
- Se genera un ambiente participativo.
- Eventualmente, recomienda estrategias para el cambio.

Desventajas:

- Algunas organizaciones no están preparadas para un diagnóstico organizacional.
- Puede traer problemas entre los empleados.
- Un diagnóstico puede ser manipulado.

En todos los casos es necesario examinar la situación, detectar las verdaderas causas de los problemas, evaluar la importancia de cada una y encontrar soluciones adecuadas. En cada caso el método de diagnóstico a usar será diferente. También variará la profundidad del análisis, dependiente del objeto de análisis. Pero en todos los casos se trata de realizar un análisis sistemático e integral de los problemas, sus causas y posibles soluciones (Espinoza Soto, 2018).

1.3. Conceptualizaciones acerca de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral es definida como un sentimiento de relativo placer o dolor que difiere de los pensamientos objetivos y las intenciones de comportamiento, la cual permite a los directores y gerentes de empresas entender las reacciones de los empleados ante sus tareas y predecir el efecto de estas reacciones en el compromiso futuro, refiriéndose a las actitudes del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en creencias y valores que este desarrolla de su propio trabajo.

Puede ser definida como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, basada en sus creencias y valores. La satisfacción laboral de un empleado, al sentirse apto, cómodo y útil en su empleo (Pizarro Ruz *et al.*, 2019), conduce a la permanencia en el mismo y a la productividad laboral.

Los elementos satisfactorios en el trabajo son distintos para cada individuo, dado que varían según las percepciones personales (Moreno Freites *et al.*, 2018) Diversas investigaciones arrojan que cada persona aprecia de manera distinta el trabajo realizado, según sus expectativas, estilo de vida, necesidades, creencias, valores y características.

La satisfacción laboral se entiende entonces como el grado de satisfacción que siente un empleado hacia su trabajo y las condiciones laborales, esta puede influir en el desempeño de sus trabajadores, así como en su bienestar en general.

1.3.1. Dimensiones de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral puede medirse de acuerdo al grado en el que una actividad le facilita al trabajador satisfacer sus deseos y expectativas, vinculando sus intereses con los de la organización al momento de cumplir las responsabilidades. Lo anterior permite vislumbrar la importancia de factores de orden individual, vinculados específicamente a las expectativas, pensamientos y sentimientos de las personas en lo que se refiere a su trabajo.

Bernal González *et al.* (2020), sugieren un conjunto de elementos indispensables para el logro de la satisfacción laboral, por ejemplo, un ambiente laboral favorable, apoyo entre compañeros de trabajo, relaciones interpersonales positivas, reconocimiento personal, oportunidades de superación personal, entre otros.

Autores como Dessler *et al.* (2011), hacen hincapié a factores de tipo organizacional, vinculados a sus políticas organizacionales, la función de la administración, supervisión y condiciones laborales (factores higiénicos); y, por otro lado, factores vinculados a la realización del trabajo, reconocimiento y promoción (factores motivadores). En su ausencia, los factores higiénicos son aquellos que impactan el ambiente de trabajo, y hacen que un trabajador se sienta insatisfecho, más no aportan satisfacción positiva; mientras que los factores motivadores son los que impulsan el cumplimiento de las metas.

Las dimensiones esenciales de la satisfacción laboral identificadas por Acosta González (2021):

- La estructura: es la manera en que las acciones de las organizaciones se dividen, organizan y coordinan. Incluye una serie de aspectos como el control

administrativo, niveles jerárquicos, división de funciones y tareas, relación e interdependencia entre los niveles que la forman, cadenas de mando, entre otros.

- La naturaleza y contenido de trabajo: se percibe el contenido de trabajo como variedad de habilidades, independencia, significación de la tarea, importancia, definición del contenido de trabajo, autonomía, organización y creatividad.
- Las normativas, valores y costumbres: es el conjunto de suposiciones, creencias, cultura, valores y normas que comparten sus miembros; crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. En la cultura influye todo lo que sucede en la organización y crea el sello de la misma. Los indicadores de la cultura son: patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofías, historias y metas.
- El salario y la estimulación: dentro de esta se hayan la remuneración y compensación que está asociado a sistemas de pagos, promoción, posibilidades de superación y la evaluación del desempeño. Se juzga la estimulación por el reconocimiento, la suficiencia, la correspondencia, la justeza, el equilibrio entre los estímulos morales y materiales, organización y percepción del sistema de estimulación.
- Las condiciones de trabajo: se percibe la existencia de los materiales y medios necesarios para realizar el trabajo, la higiene y orden. Las condiciones ergonómicas son: las higiénicas, seguras y estéticas.
- Las condiciones de bienestar: el desarrollo personal y profesional, el horario de trabajo, el transporte, la alimentación, los servicios de salud, actividades recreativas, culturales y deportivas.

Dimensiones esenciales vinculadas a aspectos socio-psicológicos:

- Las relaciones interpersonales y comunicación: Es el proceso de interacción social en el que intervienen al menos dos o más personas para intercambiar ideas, sentimientos, juicios, información, opiniones o instrucciones de trabajo. Las relaciones entre las personas, las relaciones personas–directivos, las relaciones entre los directivos, las posibilidades de interacción social, la preocupación por los problemas de las personas, la solución de conflictos, la pertenencia y la orientación y ayuda.
- Liderazgo y toma de decisiones: Es la influencia mediante la cual un individuo o grupo de persona pueden lograr que los miembros de una organización colaboren

voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos propuestos. El liderazgo es el proceso de influencia, estimulación y ayuda para transformar el potencial que posee un grupo en realidad. La escucha y la participación, la satisfacción con los métodos y el estilo de toma de decisiones, forman parte del liderazgo. Es la selección consciente, por parte de los directivos, de varias acciones entre alternativas posibles para producir un resultado esperado o deseado y cuyas consecuencias lo encadenan con el futuro. La toma de decisiones está asociada al liderazgo, la comunicación, la participación y al trabajo en equipo.

- Compromiso con el trabajo: Puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.

1.4. La encuesta como instrumento de medición

La encuesta se ha convertido en una herramienta fundamental para el estudio de las relaciones sociales. Las organizaciones contemporáneas, políticas, económicas o sociales, utilizan esta técnica como un instrumento indispensable para conocer el comportamiento de sus grupos de interés y tomar decisiones sobre ellos. Debido a su intenso uso y difusión, la encuesta es la representante por excelencia de las técnicas del análisis social. Este panorama la ubica dentro de varias situaciones paradójicas (Feria Avila *et al.*, 2020).

Se trata de la forma más eficiente a través de cuestionarios por lo que permite recoger información de mucha gente en poco tiempo. Este tipo de instrumento presenta preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción.

En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Los resultados que se obtienen con la aplicación de estas técnicas y herramientas no solo permiten conocer el estado en que se encuentra el clima organizacional, sino que ayudan a prever el posible comportamiento de los indicadores con que trabaja la entidad.

La encuesta de clima organizacional constituye el instrumento para medir la percepción sea positiva o negativa que tienen los empleados en relación a las condiciones que tengan en la institución para desempeñar su trabajo. Se la realiza con el fin de anticipar o detectar problemas, posibles estados de conflicto interno y de preocupación, y así proponer acciones concretas para solucionar dichos problemas.

Debe ser formulada correctamente y aplicada de manera anónima. Es recomendable aplicarla al menos, a una muestra significativa de la población y se puede utilizar medios electrónicos que en la actualidad son muy fáciles de conseguir, o bien de manera física. La encuesta debe ser fácil interpretación, con las respectivas indicaciones claras para el registro de la misma (Acosta González, 2021).

Se pudiera clasificar la encuesta, según la forma de participación del investigador, en:

- Personal: si se aplica directamente por el propio investigador.
- Por envío: si se hace llegar por el investigador, a los sujetos a encuestar, por correo u otra vía mediadora.

En cuál es la diferencia entre encuestas y entrevistas, se reconoce que la encuesta, a menudo es confundida con otros métodos de recolección de datos. Sin embargo, a pesar de reconocer su carácter de método, al definirla, se desapega de esta posición teórica de partida, y la considera como instrumento de investigación (Feria Avila *et al.*, 2020).

Ventajas de la encuesta:

- Asegura de un mejor modo obtener opiniones de un número mayor de personas.
- Asegura de un mejor modo obtener opiniones cuando la muestra está dispersa geográficamente.
- Permite de una mejor forma tabular y estudiar las opiniones recibidas de los encuestados, para su conversión, inferencialmente, por el investigador, en información útil a considerar en la investigación.

Desventajas de la encuesta:

- La inversión en recursos materiales y tiempo, para obtener las opiniones, por el tamaño de la muestra y su posible dispersión geográfica es superior.
- Se dificulta para el investigador, dado el carácter auto administrado del método, constatar la honestidad informativa de los encuestados, al ofrecer sus opiniones.
- No permite asegurar que cada individuo de la muestra, responda todas las preguntas.

De forma general se concluye que una encuesta es una herramienta de investigación que se utiliza para recopilar información y opiniones de un grupo específico de personas, llamadas encuestadas. Consiste en una serie de preguntas estructuradas

que se diseñan para obtener datos objetivos o subjetivos sobre un tema en particular. Pueden ser realizadas de forma presencial, telefónica, por correo electrónico o de manera online. El objetivo de una encuesta es obtener datos cuantitativos o cualitativos que permitan analizar y comprender las opiniones, actitudes, comportamientos o características de la población objetivo. Estas respuestas se recopilan y se utilizan para tomar decisiones informadas, identificar tendencias, evaluar necesidades, mejorar productos o servicios.

1.4.1. Guía de encuesta

La guía de la encuesta constituye el instrumento metodológico que permite la aplicación del método, en la práctica. Al igual que en la entrevista, aquí también es frecuente obviar el hecho de que, lo que se aplica en la práctica directamente, no es el método, como abstracción teórica, sino su guía, por su carácter metodológico.

De ahí que tampoco se considere correcto identificar a dicho instrumento con su método. Sobre la misma, al igual que en la entrevista, los autores presentan diferentes criterios, en cuanto a sus componentes estructurales. Suficientes y necesarios para una guía de encuesta, podrían ser, los siguientes componentes: título, demanda de cooperación y cuestionario.

Desde la teoría y la práctica, se prefiere, como condición, el anonimato en ellas, para, a la hora de su llenado, los encuestados se consideren con más libertad para expresar sus opiniones. Solo en casos excepcionales en que, por interés del investigador o por necesidad de la propia investigación, se requiera conocer la autoría de las opiniones recogidas, se solicita nombre, profesión y otros datos personales.

Tal es el caso de las guías de encuesta a aplicar, como parte de otro método: el criterio de expertos (Feria Avila *et al.*, 2020). Ejemplo comentado de una guía de encuesta, que sigue la lógica expuesta en el párrafo anterior:

a) Título: Guía de encuesta a estudiantes universitarios del curso diurno, de especialidades pedagógicas Como se puede apreciar, sigue la misma sintaxis explicada para el caso del título de la guía de entrevista.

b) Demanda de cooperación:

Estimado(a) estudiante:

Un equipo de investigadores de la Universidad en que estudias, que ejecutamos el proyecto de investigación titulado Sistema de trabajo universitario, para la dirección del

proceso docente educativo en las especialidades pedagógicas, necesitamos conocer tus opiniones, acerca de la preparación que estás recibiendo, la cual constituye la base para tu posterior desempeño profesional. Con tus respuestas contribuirás con nuestro empeño de perfeccionar el referido proceso, del cual formas parte. Agradecemos de antemano tu colaboración.

En el caso de esta demanda de cooperación, en su sintaxis, están presentes:

- El llamado al sujeto-muestra a encuestar: estudiante, con la anteposición de un calificativo adecuado a su rol, en la relación sujeto investigador-sujeto investigado: estimado o estimada.
- Una auto presentación del o los sujetos encuestadores: investigadores.
- El contexto de los encuestadores: Universidad.
- La función específica de los encuestadores, desde la cual requieren de la información solicitada: miembros ejecutores de un proyecto de investigación desarrollo, con su nombre, incluso: Sistema de trabajo universitario, para la dirección del proceso docente educativo en las especialidades pedagógicas, lo cual hace explícito el objetivo general de la investigación.
- Una solicitud de información como una necesidad para el cumplimiento del objetivo general de la investigación, lo cual funge como el objetivo específico de la encuesta: necesitamos conocer tus opiniones acerca de la preparación que estás recibiendo.
- Beneficios para el encuestado, de la información a ofrecer: perfeccionar un proceso del cual formas parte, básico para su posterior desempeño profesional.
- Notas de agradecimiento: agradecemos de antemano por tu colaboración.

Se puede apreciar, además, que, en la sintaxis de esta demanda de cooperación, se incluye al objetivo como un componente de la misma; por tanto, no se considera necesario reiterarlo en la guía de encuesta, como un componente estructural independiente.

La guía de encuesta sirve para recopilar información sobre las diferentes dimensiones de la satisfacción laboral en los empleados. Al utilizar esta guía, se pueden obtener datos específicos sobre las áreas en las que los empleados se sienten más satisfechos o insatisfechos, lo que puede ayudar a identificar áreas de mejora y tomar medidas para aumentar la satisfacción laboral en la organización.

También puede ser útil para comparar la satisfacción laboral entre diferentes grupos de empleados o en diferentes momentos, lo que permite evaluar el impacto de intervenciones o cambios en la entidad.

Conclusiones parciales

Después de estudiar el marco teórico referencial de la presente investigación se pueden arribar a las conclusiones siguientes:

1. El clima organizacional es el conjunto de características que describen una organización y que las distinguen de otras a partir de las percepciones compartidas por sus miembros que van a influir en la motivación, productividad, satisfacción, rotación y comportamiento del colectivo laboral.
2. Los estudios de clima organizacional favorecen al crecimiento de la organización y al perfeccionamiento del desempeño laboral. La selección de la herramienta a utilizar para medir el clima organizacional debe estar acorde a la realidad y necesidades de la organización, y a las características de los miembros que la integran.

Capítulo II. Propuesta de un procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la Dirección Municipal de Educación de Jagüey Grande

En este capítulo se propone el procedimiento a seguir para el diagnóstico del clima organizacional en la Dirección Municipal de Educación de Jagüey Grande, Matanzas, a partir de los fundamentos teóricos expuestos en el capítulo anterior y de las características propias de la entidad.

2.1. Antecedentes metodológicos de la investigación

El Diagnóstico Organizacional es importante puesto que ayuda a encontrar los problemas más significativos de la vida en una organización, además influye en el desarrollo motivacional y la satisfacción laboral, dado que son cruciales para medir el desempeño de los empleados, su evolución y sobre todo la adaptación a la organización (Illescas Illescas *et al.*, 2019). Además junto con las estructuras y las características organizacionales y las personas que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Es necesario comprender la importancia del diagnóstico como componente para el desarrollo del emprendimiento sostenible, puesto que permitirá el desarrollo fluido de ideas y la cooperación entre diversas personas con diferentes puntos de vista que complementen el trabajo y faciliten las funciones en las iniciativas de negocio, con la finalidad de alcanzar el éxito organizacional (del Valle Chirinos Araque *et al.*, 2018).

También guarda estrecha relación con la comunicación organizacional y constituyen ambos aspectos importantísimos en las empresas ya que la interrelación entre empleados y jefes es fundamental para crear un clima proactivo con un fin común (Lannes, 2021). Además al identificar la naturaleza del clima presente en una organización se contribuye a la identificación del comportamiento individual y colectivo organizacional, lo cual permite además la interpretación y control de ese comportamiento. El apropiado CO es la llave para una gestión exitosa (Al Shobaki *et al.*, 2018).

Después de consultar la bibliografía, analizar las herramientas para el diagnóstico del clima y los procedimientos propuestos por diversos autores para el diagnóstico del clima organizacional, en el anexo 1 se muestra un resumen del análisis realizado. Fueron seleccionadas las investigaciones de: Campos Marrero (2011); García Rodríguez (2018); S. González Santos (2020); Rojas Arévalo (2020) y Carbot Cruz (2021) debido a su estrecha vinculación con el tema abordado.

La autora de la presente investigación, considera que es factible emplear el procedimiento propuesto por Carbot Cruz (2021), pues efectúa un análisis profundo de un gran número de procedimientos y, a partir de ello, realiza un Delphi para la selección de las etapas de su procedimiento dándole mayor precisión; además, es actual y se puede aplicar en la Dirección Municipal de Educación de Jagüey Grande. Se debe hacer una modificación para el perfeccionamiento del procedimiento seleccionado. Las etapas y pasos del procedimiento a emplear se muestran en la figura 2.1 y se describen a continuación.

2.2. Descripción del procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la Dirección Municipal de Educación de Jagüey Grande

Etapas 1. Caracterización de la entidad objeto de estudio.

Esta fase es la familiarización con la empresa, el análisis de su estructura, misión, visión, objeto social y características de las áreas que la componen. Aquí se tendrán en cuenta una serie de aspectos importantes sobre la empresa y que además contribuyen al diagnóstico inicial que se realizará a la misma.

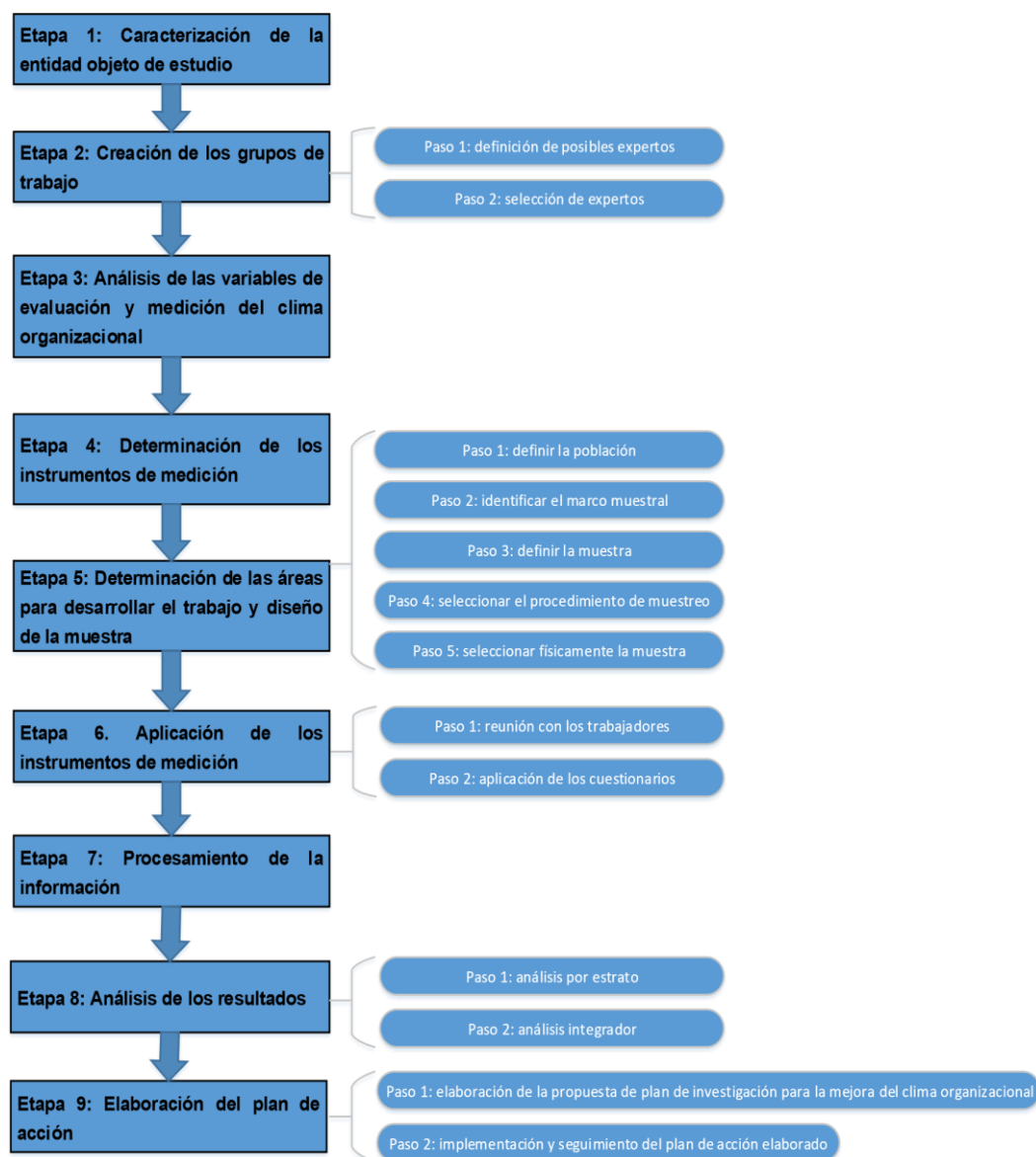


Figura 2.1. Procedimiento para el diagnóstico de clima organizacional en la Dirección Municipal de Educación de Jagüey Grande.

Fuente: en aproximación a Carbot Cruz (2021).

Etapa 2. Creación de los grupos de trabajo.

Para determinar el grupo de expertos se pueden utilizar diferentes criterios, los cuales dependerán del objeto de estudio de la investigación a desarrollar. Para la investigación de clima organizacional se deben de tener presentes las características personales y los conocimientos sobre el tema a tratar.

Paso 1. Definición de posibles expertos.

Como parte del procedimiento se debe crear un equipo de trabajo formado por expertos.

Un experto es una persona reconocida como una fuente confiable de un tema, técnica o habilidad cuya capacidad para juzgar o decidir en forma correcta, justa o inteligente le confiere autoridad y estatus por sus pares o por el público en una materia específica. En forma más general, un experto es una persona con un conocimiento amplio o aptitud en un área particular del conocimiento (Espejo Espejo *et al.*, 2019).

Paso 2. Selección de los expertos.

Ya definidos los criterios se pasa a la búsqueda del personal que cumpla con las características y aspectos señalados, es necesario en esta etapa de la investigación apoyarse en técnicas como: revisión documental y entrevistas. Una vez seleccionados los posibles expertos, tanto externos como los del Grupo de Trabajo en la organización, se hace necesaria la evaluación de la experticia, lo cual se realizará a través de la metodología para determinar el coeficiente de competencia del experto. En la misma la competencia de los expertos se determina por el coeficiente K, el cual se calcula de acuerdo con la opinión del candidato sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se trata de resolver y con las fuentes que le permiten argumentar sus criterios.

Primera fase del cuestionario: En esta primera fase se obtiene información que permite calcular el coeficiente de conocimientos (Kc) o de información que posee el experto en relación con el problema que se quiere resolver. El experto deberá marcar una cruz en la casilla que estime pertinente. Los ítems que aparecen en la primera columna han sido obtenidos de dos fuentes: la literatura consultada acerca de las competencias identificadoras que debe poseer un sujeto para calificarlo como experto en el ámbito de un problema concreto, y la opinión de personas con trabajo reconocido. Es decir, la opinión que tienen las personas expertas acerca de las características que debe poseer un experto en lo que a conocimiento se refiere y otras. Los autores han incluido una segunda columna donde se consigna la prioridad o peso que posee la característica dada en un experto concreto. La tercera columna expresa la votación que realiza el propio evaluado o la percepción que tiene un tercero acerca de la presencia o no de la característica en el sujeto objeto de evaluación. La información así obtenida permite calcular el mencionado coeficiente.

El coeficiente K se calcula por la siguiente expresión:

$$K = 1/2 (Kc + Ka)$$

Donde:

Kc: Es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema a resolver sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 (dividido por 10) de modo que:

- a) Evaluación 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa.
- b) Evaluación 1 indica pleno conocimiento de la referida problemática.

O sea, el valor de Kc se determina por la siguiente expresión:

$$Kc = \sum_{j=1}^n Wjk * Ajk$$

Dónde:

Wjk: Grado de prioridad de la característica K para el decidor j.

Aijk: Autoevaluación otorgada por el decidor j a la característica K, respecto al problema i.

Segunda fase del cuestionario:

Tabla 2.1: Ponderación de las fuentes de argumentación.

| Fuentes de argumentación o fundamentación | Grado de influencia de los criterios | | |
|---|--------------------------------------|-------|------|
| | Alto | Medio | Bajo |
| Su experiencia teórica | 0.30 | 0.20 | 0.10 |
| Su experiencia practica | 0.50 | 0.40 | 0.20 |
| Bibliografía nacional consultada | 0.05 | 0.05 | 0.05 |
| Bibliografía internacional consultada | 0.05 | 0.05 | 0.05 |
| Su conocimiento del estado del problema | 0.05 | 0.05 | 0.05 |
| Su intuición | 0.05 | 0.05 | 0.05 |

Fuente: Cuétara Sánchez (2000).

De tal modo que:

Si Ka = 1 Influencia alta de todas las fuentes

Si Ka = 0.8 Influencia Media de todas las fuentes

Si Ka = 0.5 Influencia baja de todas las fuentes

Ahora bien, si:

$0.8 \leq K \leq 1$ $K \rightarrow$ alto, luego el experto tiene competencia alta.

$0.5 \leq K \leq 0.8$ $K \rightarrow$ media, luego el experto tiene competencia media

$0 \leq K \leq 0.5$ $K \rightarrow$ bajo luego el experto tiene competencia baja.

Si la competencia de algún experto fuera, además, baja, entonces se procedería de la manera siguiente:

1. Se calcula el coeficiente de competencia promedio ($K=1/n\sum Ki$).
2. Si éste fuera alto, podría analizar la posibilidad de utilizar los expertos con coeficientes bajos y/o promedio.

Etapa 3. Análisis de las variables de evaluación y medición de clima organizacional.

Se utilizará la lista de chequeo como una herramienta para recoger los atributos que caracterizan el concepto de Clima Organizacional. De esta forma se les dará a los expertos una activa participación y protagonismo en la selección de las variables y parámetros a estudiar en la entidad, empleando en esta comparación herramientas de matemática simple como frecuencia o aparición de atributos o variables. Para ello se utilizará una lista de chequeo como se muestra en la tabla 2.2.

Tabla 2.2 Listado de chequeo.

| Variables | Importante | |
|---------------------------------|------------|----|
| | Si | No |
| Liderazgo | | |
| Reciprocidad | | |
| Comunicación | | |
| Influencia | | |
| Toma de decisiones | | |
| Planificación | | |
| Control | | |
| Rendimiento y Perfeccionamiento | | |
| Estructura | | |

| | | |
|------------------------------|--|--|
| Responsabilidad | | |
| Remuneración | | |
| Riesgos y toma de decisiones | | |
| Apoyo | | |
| Tolerancia al conflicto | | |
| Autonomía | | |
| Conflicto y recuperación | | |
| Relaciones sociales | | |
| Estructura | | |
| Rendimiento | | |
| Motivación | | |
| Estatus | | |
| Flexibilidad e innovación | | |

Fuente: elaboración propia.

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

Método Delphi: es una técnica de trabajo grupal donde no interactúan directamente los miembros del grupo. La esencia del método es hacer varias encuestas sucesivas sin interacción (intercambio de opiniones), donde se recomienda emplear al menos 9 expertos. Funciona del siguiente modo: el grupo de análisis (quienes están aplicando el método) entrega las pregunta a los expertos, recibe las respuestas y selecciona las más comunes. Se envían las características más comunes a los expertos, sin ordenar y se les pide el voto (Positivo vale 1, negativo vale 0). Las dimensiones a evaluar, así como sus indicadores aparecen en la tabla 2.3.

Tabla 2.3. Variables de análisis del clima organizacional.

| Variables de análisis (dimensiones) | Indicadores |
|-------------------------------------|--|
| Liderazgo | - Dirección -Estímulo a la excelencia |

| | |
|---------------|--|
| | -Estímulo al trabajo en equipo -Solución de conflictos |
| Motivación | - Realización personal -Reconocimiento del aporte -Responsabilidad - Adecuación de las condiciones de trabajo |
| Reciprocidad | -Aplicación al trabajo -Cuidado del patrimonio institucional - Retribución -Equidad |
| Participación | - Compromiso con la productividad -Compatibilización de intereses -Intercambio de información -Implicación en el cambio |

Fuente: elaboración propia.

Etapas 4. Determinación de los instrumentos de medición.

En esta etapa se seleccionan instrumentos de medición los cuales sean capaces de medir lo que realmente se desea y obtener resultados reales para lo cual se deben seguir los pasos siguientes:

1. Consultar y buscar información acerca de cuestionarios y técnicas.
2. Recopilar la información necesaria.
3. Búsqueda de cuestionarios y test validados por expertos.
4. Seleccionar los cuestionarios y test a utilizar:
 - Encuesta de clima organizacional del PNUD (anexo 2).
 - Cuestionario de Satisfacción Laboral.
 - Encuesta correspondiente a la Diferencia 6 del Modelo Servqual Modificado.
 - Encuesta correspondiente a la Diferencia 7 del Modelo Servqual Modificado.

Las técnicas y herramientas que se utilizaron en el desarrollo del procedimiento para diagnosticar el clima organizacional en la entidad en estudio son:

Entrevista: es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se estudia. Implica un sistema de comunicación interpersonal que integra tanto al entrevistador como al entrevistado.

Es imprescindible en los procesos de evaluación por la cantidad de información y conocimiento personal que aporta del sujeto en un breve espacio de tiempo. La entrevista debe cumplir determinados requisitos para considerarse válida y confiable, por lo que el entrevistador debe poner atención en: garantizar la uniformidad del procedimiento al entrevistar, el entrevistador debe enfocar y dirigir la conversación en aras de conseguir los objetivos propuestos, lograr un óptimo grado de consistencia en las respuestas, de ser sometido el sujeto en diferentes oportunidades a la misma entrevista, llevar a cabo una triangulación, se comparan la información obtenida con la de otras entrevistas y complementándola con la de otras técnicas de recogida.

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

Gap 6: Evalúa la satisfacción del cliente interno.

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

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

Encuesta de clima organizacional del PNUD: este cuestionario, elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en el año 2002, fue tomado del Material de Apoyo del Módulo II del Curso de Teoría y Técnicas de Desarrollo

Organizacional, impartido en el marco del Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud.

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

- a) No existen contestaciones correctas o incorrectas. Las respuestas a las afirmaciones proyectan las percepciones de las personas acerca de las dimensiones que se miden, las que representan el clima que prima en una entidad.
- b) Es un instrumento confidencial, lo que permite que exista una total sinceridad en las contestaciones.
- c) No mide la percepción de alguien en particular.
- d) Se recomienda utilizar entre 20 y 30 minutos para seleccionar las 80 respuestas.

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

La lluvia de ideas estructurada, que es la utilizada en esta investigación, requiere de una persona (bautizada como “facilitador”) que: escriba en un tablero el problema a discutir; y apunte las ideas enunciadas (de una en una y en círculo) por todos los miembros del equipo, con el menor número de palabras y sin cambiarles el sentido. Posteriormente, pasados los 25 minutos de iniciada la lluvia, las ideas duplicadas serán desechadas, se quedan las principales causas que originan el problema.

- Diagrama causa – efecto: es una herramienta de naturaleza gráfica que se utiliza para analizar las posibles causas que originan un efecto o problema. Cada evento causal de la primera expansión, que tiene un significado específico y una relación directa con el efecto analizado, contiene causas menores (subcausas) que deberán ser analizadas por el (los) investigador (ores). Para su elaboración es necesario: definir el efecto; y realizar las expansiones (primera y segunda) de eventos causales.

Etapa 5. Determinación de las áreas para desarrollar el trabajo y diseño de la muestra.

De acuerdo con Sihuin Tapia *et al.* (2015), cada investigación requiere de la selección de algún tipo de muestra para recolectar los datos por lo que para ello es necesario realizar las actividades siguientes: determinar el área objeto de estudio, definir la población (el elemento, las unidades de muestreo, el alcance y el tiempo), identificar el marco muestral del cual se seleccionará la muestra, determinar el número de elementos que se van a incluir en la muestra, seleccionar el procedimiento de muestreo que puede ser probabilístico o no probabilístico y completar el tamaño de muestra. A continuación, se explican cada uno de estos pasos.

Paso 1. Definir la población: Esto incluye definir el elemento, las unidades de muestreo, el alcance y el tiempo.

Población o universo: Son expresiones equivalentes para referirse al conjunto total de elementos que constituyen el ámbito de interés analítico. Al hablar de poblaciones se establece la distinción entre una población finita y una población infinita.

Desde el punto de vista del muestreo, la distinción se basa en la importancia relativa que tiene el tamaño de la muestra en relación al tamaño de la población. Si el tamaño de la muestra es muy pequeño se suele considerar infinita la población. En cambio, si la muestra necesaria es considerable en relación a la población (por encima del 10% se suele considerar necesario, y entre un 5% y un 10% recomendable) se considera finita la población.

Igualmente se considera a una población finita a toda población formada por menos de 100000 unidades, e infinita a aquella que tiene 100000 o más.

Paso 2. Identificar el marco muestral del cual se seleccionará la muestra. Un marco muestral es una lista de todas las unidades de muestreo disponibles para su selección en una etapa del proceso de muestreo. Un marco puede ser una lista de clases, un directorio telefónico, un listado de empleados.

Paso 3. En este paso se determina el número de elementos que se van a incluir en la muestra.

Paso 4. Seleccionar el procedimiento de muestreo. En este paso se deberá escoger un procedimiento de muestreo de acuerdo a las características del objeto de estudio. Preferiblemente se utilizarán muestreos probabilísticos si se cuenta con la información

necesaria, dada la ventaja que la aplicación de estos conlleva. En el caso contrario se utilizarán muestreos no probabilísticos.

El muestreo es una herramienta de la investigación científica cuya función básica es determinar qué parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. El error que se comete es debido al hecho de que se obtienen conclusiones sobre cierta realidad a partir de la observación de sólo una parte de ella, se denomina error de muestreo.

Según Kinnear *et al.* (1998) existen diversos tipos de muestreos y ellos se clasifican en probabilísticos y no probabilísticos. En el muestreo probabilístico, cada elemento de la población tiene una oportunidad conocida de ser seleccionado para la muestra. En otras palabras, para el investigador es indiferente la elección de un caso u otro. El muestreo probabilístico no requiere un conocimiento elevado de la población que se va a estudiar. En esta categoría se encuentran:

- Muestreo aleatorio simple
- Muestreo estratificado
- Muestreo por conglomerados

Los procedimientos de muestreo no probabilístico son aquellos en los que la selección de un elemento de la población para la muestra se basa en el juicio del investigador; no existe una posibilidad conocida de que un elemento vaya a ser seleccionado. En un muestreo no probabilístico lo interesante es seleccionar aquellos casos que proporcionen una mayor cantidad de información, con el máximo de calidad que sea posible. Cabe completar en esta categoría:

- Muestreo por cuotas
- Muestreo de conveniencia
- Muestreo de juicio

Paso 5: Seleccionar físicamente la muestra basándose en el procedimiento descrito en el paso anterior. Una vez seleccionado el tipo de muestreo se debe determinar el tamaño de la muestra, se utiliza la expresión siguiente:

$$n = \frac{N * K^2 * p * q}{e^2 (N - 1) + K^2 * p * q} \quad \text{Dónde:}$$

n: Tamaño de muestra

N: Tamaño de la población

p y q: parámetro de la distribución binomial, donde: (p) Probabilidad de ocurrencia, (q) Probabilidad de que no ocurra, si se tiene en cuenta que $p + q = 1$ como supuesto de máxima variabilidad.

K: El valor de K es constante y depende de la confianza deseada. Toma el valor del cuantil $t_{\alpha/2}$ de la distribución normal.

e: Error (diferencia entre la media de la muestra y la media de la población). El valor del error real confirma si la investigación es concluyente ($e < 10\%$) o exploratoria ($e > 10\%$).

Etapas 6. Aplicación de los instrumentos de medición.

Paso 1. Reunión con los trabajadores.

En esta etapa se debe reunir al investigador con los trabajadores de la entidad en cuestión y explicarles: cómo llenar las encuestas, que los resultados que se obtengan con la aplicación de éstas solo se utilizarán para mejorar el clima organizacional de la entidad, y que resulta imprescindible su total sinceridad.

Paso 2. Aplicación de los cuestionarios. Posteriormente, se deben aplicar los cuestionarios y distribuirlos, por estrato, según lo estimado.

Etapas 7. Procesamiento de la información.

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

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

Etapas 8. Análisis de los resultados.

En esta etapa serán de mucha ayuda los métodos enfoque de sistema y analítico – sintético.

Paso 1. Análisis por estrato.

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

Paso 2. Análisis integrador o global.

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

Etapas 9. Propuesta del plan de acción.

Paso 1. Elaboración de la propuesta de plan de intervención para la mejora del clima organizacional. Los resultados alcanzados serán discutidos con la dirección de la Dirección Municipal de Educación, la que deberá decidir a favor de un equipo de trabajo, conformado por un empleado por estrato, que pueda concebir un plan de acción dirigido a la mejora del estado del clima organizacional que aumente su productividad en la entidad en estudio. El plan de acción es un trabajo en equipo, por ello es importante reunir a los demás trabajadores y formalizar el grupo llamándolo “Comité de planeamiento” u otra denominación Espejo Espejo *et al.* (2019).

Los planes de acción solo se concretan si se formulan los objetivos y se ha seleccionado la estrategia a seguir. Los principales problemas y fallas de los planes se presentan en la definición de los detalles concretos. Para la elaboración del plan es importante identificar las grandes tareas y de aquí desglosar las pequeñas. Se recomienda utilizar un “cuadro de plan de acción” que contemple todos los elementos: actividades, cuánto, tiempo, lugar, recursos, seguimiento y logro, responsable.

Paso 2. Implementación y seguimiento del plan de acción elaborado.

La puesta en práctica, de forma paulatina, de las propuestas es un reto, ya que la resistencia al cambio está arraigada en muchas personas de la institución, por tanto, es menester desde el inicio comunicar y dar participación a todo el personal que tenga una implicación en la implementación de estas acciones, así como adiestrar en los procedimientos para la recogida de información con vistas al monitoreo de las variables del clima estudiadas.

Para cumplimentar el principio de mejora continua del procedimiento es necesaria la constante retroalimentación que permita la regulación del proceso en marcha. Se evaluarán el clima, con la frecuencia que la institución estime, pero se recomienda para hacer un análisis comparativo un período comprendido entre un semestre y un año, siempre asociado al cumplimiento del plan de acciones.

Conclusiones parciales del Capítulo

1. Después de analizar varios procedimientos encontrados en la bibliografía consultada, respecto al diagnóstico del clima organizacional, se seleccionó el de Carbot Cruz (2021) ya que es actual, funcional, operativo y pertinente.
2. Los métodos y técnicas utilizados, en conjunto con el procedimiento propuesto, permiten hacer un diagnóstico de los principales aspectos que afectan el clima organizacional en la entidad, para finalmente proponer un plan de acciones que tribute a la mejora del mismo.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la Dirección Municipal de Educación de Jagüey Grande

El presente capítulo pretende aplicar el proceder metodológico definido para el diagnóstico del clima organizacional en la Dirección Municipal de Educación de Jagüey Grande.

3.1. Resultados de la aplicación del procedimiento

Etapas 1: Caracterización de la entidad objeto de estudio.

Misión:

Dirigir, asesorar y preparar a las estructuras de centros para avanzar en la calidad y rigor del proceso docente educativo en función de la formación integral – comunista de las actuales y nuevas generaciones, así como del personal docente, de conjunto con los organismos, organizaciones, e instituciones del territorio y la familia.

Visión:

Dirigir científicamente la gestión para una efectiva comunicación institucional orientada al público interno de la institución educativa, para fortalecer los valores éticos y morales, con la activa participación en los procesos formativos e instructivos y en la acertada toma de decisiones.

Objetivo General:

Elevar la calidad de la Educación y su perfeccionamiento continuo para el período 2020-2030.

Objetivos específicos:

- Fortalecer la formación, superación y atención de directivos y docentes.
- Elevar la calidad del proceso educativo, para contribuir a la formación integral de los educandos.
- Garantizar el desarrollo de la informatización y la comunicación institucional.
- Potenciar la formación de la fuerza de trabajo calificada de nivel medio superior, en correspondencia con las demandas actuales y perspectivas del territorio.
- Garantizar el aseguramiento de los recursos tecnológicos, materiales y financieros.

A continuación, en la figura 3.1 se exponen las principales características de los trabajadores de la entidad.



Figura 3.1: Distribución de los trabajadores por rango de edad, sexo, nivel escolar y categoría ocupacional.

Fuente: Elaboración propia.

Etapas 2: Creación de los grupos de trabajo.

Pasos 1 y 2: Definición y selección de posibles expertos.

Como parte del método de selección de expertos, fueron seleccionados aquellos especialistas que poseen una probada experiencia y los conocimientos sobre el tema a abordar, de manera que cada integrante del equipo pondere según el orden de importancia, que cada cual entienda a criterio propio sobre las competencias de mayor relevancia. Al aplicar la siguiente fórmula se obtiene el número mínimo de expertos necesarios para desarrollo del procedimiento:

$$M = P \times (1 - P) \times K/I^2 = 0.01 \times (1 - 0.01) \times 6.6564/0.10^2 = 6.5898 \approx 7$$

Se necesitan como mínimo siete expertos. En la **tabla 3.1** a continuación se muestra la relación de los posibles miembros del comité de expertos.

Tabla 3.1: Candidatos a miembros del Comité de Experto.

| No. | Cargo u Ocupación | Años de experiencia |
|-----|--|---------------------|
| 1 | Director General | 15 |
| 2 | Metodólogo de la Educación General y Media | 10 |
| 3 | Especialista Territorial de Política (Especialista Principal) | 15 |
| 4 | Jefe de Departamento de la Primera Infancia | 8 |
| 5 | Jefe de Departamento de Educación Especial | 11 |
| 6 | Jefe de Departamento de Planificación de Recursos | 15 |
| 7 | Especialista Territorial de Política | 13 |
| 8 | Metodólogo de la Educación General y Media de Educación Física | 15 |
| 9 | Metodólogo de Educación General y Media de Estudio Trabajo | 11 |

Fuente: Elaboración propia.

Para la selección de los expertos se utilizó el llamado coeficiente de competencia, el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento con respecto al problema analizado y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración.

De acuerdo a la opinión de los expertos sobre su nivel de conocimiento con respecto al tema y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración. Como resultado, los trabajadores previamente escogidos, estaban dentro de la categoría (calificaciones entre 0,80 y 1,00) por lo tanto se considera que son expertos.

A continuación, se muestran los coeficientes de conocimiento en la tabla 3.2, y el coeficiente de argumentación en la tabla 3.3; de los expertos que se toman para la determinación del coeficiente de experticia.

Tabla 3.2. Coeficiente de conocimiento.

| Elementos | Prioridad | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 |
|----------------|-----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Conocimiento | 0.181 | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Competitividad | 0.086 | X | X | X | X | X | | X | X | X |
| Disposición | 0.054 | | X | X | X | X | X | X | X | X |

| | | | | | | | | | | |
|------------------------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|-----------|
| Creatividad | 0.100 | | | X | | X | | X | | X |
| Profesionalidad | 0.113 | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Capacidad de Análisis | 0.122 | X | X | X | X | | X | X | X | X |
| Experiencia | 0.145 | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| Intuición | 0.054 | X | | X | X | X | X | X | | |
| Nivel de Actualización | 0.127 | X | X | X | X | X | X | | X | X |
| Colectivismo | 0.018 | X | X | | | X | X | X | | X |
| Resultados | E1....9 | 0.84 6 | 0.84 6 | 0.98 2 | 0.88 2 | 0.87 8 | 0.81 4 | 0.87 3 | 0.828 | 0.93 7 |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.3. Coeficiente de argumentación.

| Fuente | | | | E1 | | | E2 | | | E3 | | |
|---|----------------------|------|------|----------------------|---|---|----------------------|---|---|----------------------|---|---|
| | Grado de influencias | | | Grado de influencias | | | Grado de influencias | | | Grado de influencias | | |
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| Estudios teóricos realizados | 0.27 | 0.21 | 0.13 | | X | | X | | | | X | |
| Experiencia obtenida | 0.24 | 0.22 | 0.12 | X | | | X | | | X | | |
| Conocimientos de trabajos en el país | 0.14 | 0.1 | 0.06 | | X | | | X | | X | | |
| Conocimientos de modernos sistemas de seguridad | 0.08 | 0.06 | 0.04 | | X | | | X | | | X | |
| Consultas bibliográficas | 0.09 | 0.07 | 0.05 | | X | | X | | | | X | |
| Cursos de actualización | 0.18 | 0.14 | 0.1 | X | | | | X | | | X | |
| Coeficiente de | | | | 0.86 | | | 0.90 | | | 0.86 | | |

| | | | | |
|---------------|--|--|--|--|
| argumentación | | | | |
|---------------|--|--|--|--|

| Fuente | | | | E4 | | | E5 | | | E6 | | |
|---|----------------------|------|------|----------------------|---|---|----------------------|---|---|----------------------|---|---|
| | Grado de influencias | | | Grado de influencias | | | Grado de influencias | | | Grado de influencias | | |
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| Estudios teóricos realizados | 0.27 | 0.21 | 0.13 | | X | | | X | | | X | |
| Experiencia obtenida | 0.24 | 0.22 | 0.12 | X | | | X | | | X | | |
| Conocimientos de trabajos en el país | 0.14 | 0.1 | 0.06 | x | | | | X | | X | | |
| Conocimientos de modernos sistemas de seguridad | 0.08 | 0.06 | 0.04 | | X | | | X | | X | | |
| Consultas bibliográficas | 0.09 | 0.07 | 0.05 | | X | | | | X | | X | |
| Cursos de actualización | 0.18 | 0.14 | 0.1 | | X | | X | | | | X | |
| Coficiente de argumentación | | | | 0.86 | | | 0.84 | | | 0.88 | | |

| Fuente | | | | E7 | | | E8 | | | E9 | | |
|--------------------------------------|----------------------|------|------|----------------------|---|---|----------------------|---|---|----------------------|---|---|
| | Grado de influencias | | | Grado de influencias | | | Grado de influencias | | | Grado de influencias | | |
| | A | M | B | A | M | B | A | M | B | A | M | B |
| Estudios teóricos realizados | 0.27 | 0.21 | 0.13 | X | | | | X | | X | | |
| Experiencia obtenida | 0.24 | 0.22 | 0.12 | X | | | X | | | X | | |
| Conocimientos de trabajos en el país | 0.14 | 0.1 | 0.06 | | X | | X | | | X | | |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|------|------|------|------|---|--|------|---|--|------|---|--|
| Conocimientos de modernos sistemas de seguridad | 0.08 | 0.06 | 0.04 | | X | | | X | | X | | |
| Consultas bibliográficas | 0.09 | 0.07 | 0.05 | | X | | | X | | | X | |
| Cursos de actualización | 0.18 | 0.14 | 0.1 | | X | | | X | | | X | |
| Coefficiente de argumentación | | | | 0.88 | | | 0.82 | | | 0.94 | | |

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 3.4 se muestran los resultados de la determinación del coeficiente de experticia, en todos los casos este valor es superior a 0,8 por lo que se trabajará con todos los expertos, estos resultados avalan la composición y solidez de los conocimientos de este comité.

Tabla 3.4: Coeficiente de experticia.

| Coefficiente de competencia k | E1 | E2 | E3 | E4 | E5 | E6 | E7 | E8 | E9 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Coefficiente de conocimiento (kc) | 0.846 | 0.846 | 0.982 | 0.882 | 0.878 | 0.814 | 0.873 | 0.828 | 0.937 |
| Coefficiente de argumentación (ka) | 0.86 | 0.90 | 0.86 | 0.86 | 0.84 | 0.88 | 0.88 | 0.82 | 0.94 |
| K | 0.853 | 0.873 | 0.921 | 0.871 | 0.859 | 0.847 | 0.877 | 0.824 | 0.939 |

Fuente: Elaboración propia.

Luego de ser conformado y aprobado el equipo de trabajo, sus miembros recibieron capacitación en correspondencia a las técnicas que se utilizaron en dicha investigación.

Etapas 3: Análisis de las variables de evaluación y medición del clima organizacional.

A través de la lista de chequeo, utilizado como herramienta para recoger los componentes que caracterizan el clima y el Método Delphi (tabla 3.5) se obtuvo como dimensiones a evaluar:

- Motivación
- Liderazgo
- Participación

- Reciprocidad

Tabla 3.5. Resultados de la aplicación del método Delphi.

| Variables | E 1 | E 2 | E 3 | E 4 | E 5 | E 6 | E 7 | E 8 | E 9 | Votos positivos por variable | Concordan cia por variable | Selección(≥ 0.7) |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------------------------------|----------------------------------|-------------------------|
| Liderazgo | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 | 0.88 | Seleccionado |
| Reciprocidad | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 7 | 0.77 | Seleccionado |
| Comunicación | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 5 | 0.55 | No seleccionado |
| Influencia | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 4 | 0.44 | No seleccionado |
| Toma de decisiones | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 6 | 0.66 | No seleccionado |
| Participación | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 9 | 1 | Seleccionado |
| Control | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 5 | 0.55 | No seleccionado |
| Rendimiento y Perfeccionamiento | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0.44 | No seleccionado |
| Estructura | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 4 | 0.44 | No seleccionado |
| Responsabilidad | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0.55 | No seleccionado |
| Remuneración | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 6 | 0.66 | No seleccionado |
| Riesgos y toma de decisiones | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 5 | 0.55 | No seleccionado |
| Apoyo | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0.44 | No seleccionado |
| Tolerancia al conflicto | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 5 | 0.55 | No seleccionado |
| Autonomía | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 5 | 0.55 | No seleccionado |
| Conflicto y recuperación | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 0.44 | No seleccionado |
| Relaciones | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 4 | 0.44 | No seleccionado |

| | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|------|-----------------|
| sociales | | | | | | | | | | | | |
| Estructura | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 4 | 0.44 | No seleccionado |
| Rendimiento | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 | 0.55 | No seleccionado |
| Motivación | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 8 | 0.88 | Seleccionado |
| Estatus | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 4 | 0.44 | No seleccionado |
| Flexibilidad e innovación | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 6 | 0.66 | No seleccionado |

Fuente: elaboración propia.

Etapa 4: Determinación de los instrumentos de medición.

En esta etapa se seleccionó como instrumento de medición la encuesta de clima organizacional del PNUD, ya que permite evaluar las dimensiones de clima: motivación, liderazgo, participación y reciprocidad; obtenidas como resultado en la etapa 3.

Etapa 5: Determinación de las áreas a desarrollar el trabajo y diseño de la muestra.

La Dirección Municipal de Educación cuenta con una población finita de 118 trabajadores, se determinará una muestra de los trabajadores, a los cuales se les aplicará la encuesta de clima organizacional del PNUD.

$$n = \frac{N * K^2 * p * q}{e^2(N - 1) + K^2 * p * q}$$

$$n = \frac{118 * (1.28)^2 * 0.5 * 0.5}{0.10^2(118 - 1) + (1.28)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n \approx 31 \text{ trabajadores}$$

El tamaño de muestra seleccionada es de 31 trabajadores.

Etapa 6: Aplicación de los instrumentos de medición.

Paso 1: Para esta etapa se realizó una reunión con los trabajadores de la entidad en cuestión y se les explicó: cómo llenar las encuestas, que los resultados que se obtengan con la aplicación de éstas solo se utilizarán para mejorar el clima organizacional de la entidad, y que resulta imprescindible su total sinceridad.

Paso 2: Aplicación de los cuestionarios.

Fueron distribuidas las encuestas a los empleados.

Etapas 7: Procesamiento de la información.

Con la ayuda de la tormenta de ideas y del diagrama causa efecto (Anexo 3) se determinó como causas que originan los problemas detectados que afectan las dimensiones y el clima organizacional los siguientes:

Etapas 8: Análisis de los resultados.

Fase 1: Aplicación de las herramientas.

Al aplicar la encuesta de clima organizacional del PNUD a un total de 31 trabajadores (tabla 3.5) con el objetivo de recopilar información relevante para comprender el estado emocional, las percepciones y las opiniones de los empleados con respecto al ambiente laboral, como resultado se obtuvo que existe problemas en la entidad en términos de clima, pues es insuficiente.

El análisis porcentual revela que la dimensión más afectada es la reciprocidad al no alcanzar votos positivos, mientras que la motivación, liderazgo obtuvieron solo el 25 % y la participación el 50 % de los votos favorables. De forma general el 75 % de los indicadores medidos alcanzaron valores por debajo del valor mínimo deseado (4.00 puntos), solo el 25 % se encuentran por encima de este valor, los cuales son: dirección, responsabilidad, compatibilización de intereses e intercambio de información.

Los resultados de esta encuesta son fundamentales para emprender acciones concretas y llevar a cabo mejoras significativas en el entorno laboral, para así detectar desafíos que requieren atención.

Tabla 3.5: Resultados de la aplicación de la encuesta de clima organizacional del PNUD.

| Dimensiones | Puntuación |
|-------------------------------|------------|
| Liderazgo | |
| Dirección | 4.0 |
| Estímulo a la excelencia | 3.5 |
| Estímulo al trabajo en equipo | 3.0 |
| Solución de conflictos | 3.7 |
| Motivación | |

| | |
|--|-----|
| Realización personal | 3.0 |
| Reconocimiento del aporte | 3.8 |
| Responsabilidad | 4.2 |
| Adecuación de las condiciones de trabajo | 3.3 |
| Reciprocidad | |
| Aplicación al trabajo | 3.1 |
| Cuidado del patrimonio institucional | 3.7 |
| Retribución | 3.2 |
| Equidad | 3.2 |
| Participación | |
| Compromiso con la productividad | 3.5 |
| Compatibilización de intereses | 4.0 |
| Intercambio de información | 4.0 |
| Implicación en el cambio | 3.0 |

Fuente: Elaboración propia.

Etapa 9: Propuesta de plan de acción.

A partir de las deficiencias que fueron detectadas en el análisis de los resultados del clima organizacional, se propone un plan de acciones que permita lograr mejoras en el CO, en pos de alcanzar resultados superiores en la gestión de la organización.

Tabla 3.6: Plan de acciones para la mejora del clima organizacional.

| Objetivo: Aportar el bienestar, la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados. | | | |
|---|---|-----------------------|---|
| Acciones | Responsable | Fecha de cumplimiento | Aseguramiento |
| Implementación de programas de desarrollo de | Departamento de Desarrollo Organizacional | 31 de enero de 2024 | Evaluación anual de la participación en los programas y |

| | | | |
|---|-----------------------------|-------------------------|---|
| liderazgo | | | retroalimentación directa de los participantes |
| Desarrollar talleres y acciones de superación con los directivos para potenciar enfoques con estilo de dirección orientadores, donde se tome en cuenta las sugerencias y las ideas de los subordinados en el mejor desarrollo de la actividad | Director del Capital Humano | Trimestral | Personal especializado para impartir y desarrollar las acciones propuestas. (Capacitadoras) Análisis del registro de la información sobre quejas y reclamaciones internas en la organización. |
| Creación de programas formales de reconocimiento | Jefe de Recursos Humanos | 15 de diciembre de 2023 | Revisión mensual de las actividades de reconocimiento y sus efectos en la moral y productividad |
| Implementación de entrevistas de desarrollo individual | Jefes de departamento | 28 de febrero de 2024 | Verificación trimestral del progreso a través de seguimiento de los planes de desarrollo individual |
| Establecimiento de un foro de discusión | Comité de empleados | 30 de noviembre de 2023 | Encuesta mensual de apreciación de empleados sobre el foro y sus efectos en el entorno |

| | | | |
|---|---|-----------------------|--|
| mensual | | | laboral |
| Formación de equipos multidisciplinarios | Jefe de Recursos Humanos | 31 de enero de 2024 | Evaluación trimestral de la efectividad de los equipos mediante reuniones específicas de retroalimentación |
| Revisión de políticas de compensación | Dirección Financiera y de Recursos Humanos | 31 de marzo de 2024 | Revisar y comparar las estructuras salariales internas para garantizar la equidad. |
| Implementación de programas de capacitación en diversidad e inclusión | Coordinador de capacitación en Recursos Humanos | 28 de febrero de 2024 | Evaluación trimestral de la efectividad de la capacitación mediante encuestas de comprensión y aplicación |

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones parciales

1. Se caracterizó a la Dirección Municipal de Educación de Jagüey Grande, así como una breve reseña de su historia, misión, visión, objetivos de la entidad y sus funciones.
2. La aplicación del procedimiento permitió determinar las dimensiones más afectadas del clima organizacional en la entidad, a fin de trazar acciones para la mejora de la satisfacción de los trabajadores.

Conclusiones

1. Una vez analizado el marco teórico referencial de la investigación se evidencia la importancia del clima organizacional en la productividad que sin lugar a dudas favorece la obtención de los objetivos y dentro de ellos y claro está los de tipo laboral y personal y a partir de estos, el trabajador presenta un mayor sentimiento de pertenencia hacia la organización.
2. Se aplicó el procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la Dirección Municipal de Educación de Jagüey Grande con el fin de contribuir a su productividad.
3. El resultado de analizar varios procedimientos encontrados, respecto al diagnóstico del clima organizacional, se propuso uno en aproximación a Carbot Cruz (2021), se añadió la especificación de las variables de medición y consta de nueve etapas.
4. La propuesta de acciones se realiza en correspondencia con las dimensiones más afectadas a partir del diagnóstico realizado: reciprocidad y motivación, definiéndose para las mismas el responsable y la fecha de cumplimiento.

Recomendaciones

- Utilizar este trabajo de diploma como instrumento de apoyo en la gestión del clima organizacional en la Dirección Municipal de Educación de Jagüey Grande.
- Divulgar los resultados de esta investigación, en virtud de que alcancen su mayor consolidación, desde el punto de vista teórico-práctico, por un lado, como componente metodológico para otras empresas del sector de la industria ligera.

Referencias

1. Acosta González, E. (2021). *Propuesta de procedimiento para la mejora del clima organizacional en la empresa Pecuaria Genética de Matanzas Camilo Cienfuegos*]. Matanzas, Cuba.
2. Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., Abu Amuna, Y. M., y El Talla, S. A. (2018). The Level of Organizational Climate Prevailing In Palestinian Universities from the Perspective of Administrative Staff *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, Vol. 2 (Issue 5).
3. Álvarez, H. (1995). *Modelo hacia un clima organizacional plenamente universidad del Valle*]. Colombia.
4. Asencio Cristóbal, L., Guarnizo Crespo, S. F., Caiche Rosales, W., y Medina Vergara, V. V. (2017). El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016 *INNOVA Research Journal*, Vol. 2.
5. Bernal González, I., y Flores Flores, J. (2020). Satisfacción laboral del capital humano en organizaciones del sector salud. *Revista Venezolana De Gerencia*, Vol. 25(No. 4).
6. Bravo-Díaz, A. M., González-Murillo, G. A., y Duque-Ceballos, J. L. (2018). Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos. *Vol 14*.
7. Bravo Rojas, L. M., Valenzuela Muñoz, A., Ramos Vera, P. M., y Tejada Arana, A. A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia vol. 24*.
8. Campos Marrero, Y. (2011). *Diagnóstico del Clima Organizacional en la Dirección Provincial de la Empresa Pesquera de Matanzas Camilo Cienfuegos*]. Matanzas, Cuba
9. Carbot Cruz, A. (2021). *Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la UEB Suchel Jovel de Jovellanos Camilo Cienfuegos*]. Matanzas.
10. Chacón Guerrero, E., Eslava, R., y Martínez Nieto, A. (2018). tácticas políticas y poder: aplicaciones en el contexto universitario. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, Vol. 3(No.5), pag. 85-101.

11. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de la organización* Ed. McGraw Hill
12. Cruz Quintero, M. (2011). Diagnóstico del Modelo de Gestión Integrada de Seguridad y Salud en el Trabajo.
13. Cuétara Sánchez, L. (2000). *Modelo de evaluación de empresas de transporte turístico* Universidad de La Habana].
14. Davies Oré, E. (2022). Importancia del Clima Laboral para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. *Gestión en el Tercer Milenio*, Vol. 25 (No. 49), pag. 147-151.
15. del Valle Chirinos Araque, Y., Martínez de Meriño, C., y Meriño Córdoba, V. H. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*
16. Dessler, G., y Varela Juárez, R. (2011). *Administración de Recursos humanos: Enfoque Latinoamericano*.
17. Espejo Espejo, P. C., y González Albarracín, J. (2019). *Diagnóstico del Clima Organizacional aplicado a la Cooperativa Jardín Azuayo–Cuenca* Universidad del Alzuay].
18. Espinoza Soto, J. A. (2018). *Diagnostico Organizacional del Restaurante La proa Pimentel Basado en el Modelo de Weisbord* Universidad Católica Santo de toribio de Montevideo]. Chiclayo, Peru.
19. Feria Avila, H., Matilla González, M., y Mantecón Licea, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿ Métodos o técnicas de indagación empírica ? . *La entrevista y la encuesta*, Vol. XI(No. 3).
20. Fiorella Simbron- Espejo, S. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología: CIENCIAMATRIA*, Vol. VI(No. 1), pag. 69.
21. García, M. (2003). Del clima organizacional a la cultura organizacional. *Encuentro de Investigación y docencia en administración. Asociación Colombiana de facultades de Administración-ASCOLFA.*, Vol. II.
22. García Rodríguez, M. (2018). *Diagnóstico del clima organizacional en la UEB Moa de la Empresa Eléctrica Holguín* Universidad de Holguín]. Cuba.

23. Goncalves, A. (1997). Dimensiones del clima organizacional *Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)*. www.calidad.org/articles/dec97/2dec97/.htm
24. Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. . *Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)*, Vol. 38.
25. González Sallo, A. (2021). *Propuesta de procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional y su incidencia en la fluctuación laboral en la UEB NO3. TRANSMETRO, Matanzas Camilo Cienfuegos*]. Matanzas.
26. González Santos, S. (2020). *Procedimiento para el Diagnóstico del Clima Organizacional en el Laboratorio de Calibración No.42 del Ejército Central* [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniería Industrial Universidad de Matanzas]. Matanzas, Cuba.
27. González Santos, S. (2020). *Procedimiento para el Diagnóstico del Clima Organizacional en el Laboratorio de Calibración No.42 del Ejército Central Camilo Cienfuegos*].
28. Guzmán Frías, C., Ramírez Lerma, J. A., Becerra García, J. L., y Michel Rendón, J. C. (2018). La importancia del diagnóstico organizacional en las mipymes; caso: El restaurant galería la casona *Revista Educateconciencia, Volumen 19*.
29. Iglesias Armenteros, A., y Torres Esperón, J. (2018). Un acercamiento al clima laboral. *Revista Cubana de Enfermería, Vol. 34*(No. 1).
30. Illescas Illescas, D. J., y Zumba Ayala, M. A. (2019). *Diagnostico del Clima Organizacional y Propuesta de Plan de Mejora para la Empresa Agrota CIA LTDA*. Universidad del Azuay]. Cuenca, Ecuador.
31. Ivo Amadei, R. (2022). La inteligencia emocional: herramienta para el abordaje gerencial de conflictos organizacionales. *Revista Gestión y Desarrollo Libre, Vol. 7*(No. 14).
32. Jara, S. (2022). 5 Indicadores del clima laboral de la empresa *Cardinal*. *Paperless experts*. <https://cardinal-systems.com/2022/10/25/clima-laboral/>
33. Jokanovic´, B., Zivlak, N., Okanovic´, A., ´Culibrk, J., y Dudak, L. (2020). The model of knowledge management based on organizational climate. *Sustainability, Vol. 12* (No. 8).

34. Kinnear, T. C., y Taylor, J. R. (1998). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Edtion ed.: McGraw-Hill,.
35. Lannes, H. (2021). Effect of Organizational Communication on Organizational Climate and Organizational Effectiveness *Undergraduate Journal of Psychology, Vol 31*.
36. Leal Pacheco, S., y Cortés Rodríguez, D. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros, Vol. 17*(No.01), pag. 145-161.
37. Likert, R. (1967). *The Human Organization: its management and values* McGraw Hill.
38. Likert, R., y Gibson, J. (1986). Nuevas formas de solucionar conflictos
39. Litwin, G., y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*
40. Lizcano, S., y Dorontreras, D. (2023). Factores Psicosociales, Sociodemográficos y Laborales asociados a los niveles del Síndrome de Burnout. *Revista Gestión y Desarrollo Libre, Vol. 8*(No.15), pag. 1-18.
41. Loyiso, J., y Faremi, Y. (2019). Assesment of sciencie teachers´ career satisfaction and school organizational climate in enhancing job performance in rural learning ecologies. *Problems of Education in the 21st Century, Vol. 77*(No. 1).
42. 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 Camilo Cienfuegos*]. Matanzas.
43. Moreno Freites, Z., Ziritt Trejo, G., Silva Guerra, H., y Castellano, M. (2018). Felicidad laboral y PyMES: Miradas desde un contexto latinoamericano en conflicto. *Ciencias Humanas y Sociales*(No.18).
44. Ngo Duc, T. (2010). *Diagnóstico del clima organizacional y su incidencia en la calidad del servicio en la Unidad Básica de Producción de Matanzas Camilo Cienfuegos*].
45. Oscando Ruíz, N., y Eslava Zapata, R. (2022). Análisis de la atención al cliente en las empresas aseguradoras: un estudio empírico. *Revista ISTE SCIENTIST, Vol. 1* (01).
46. Pérez Álzate, Y., Jaimes Gauta, G., y Mosqueras Téllez, J. (2023). Análisis de correlación entre la gestión administrativa y la satisfacción del usuario interno en la

Red Salud Casanare E.S.E durante la pandemia por Covid-19 en el año 2021. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, Vol. 8 (No. 15).

47. Pérez Castillo, L. (2023). *Importancia del clima organizacional en el desempeño de los colaboradores* universidad Galileo]. Guatemala.
48. Pizarro Ruz, J., Fredes Collarte, D., Inostroza Peña, C., y Torreblanca, E. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. *Revista Venezolana de gerencia:RVG*, Vol. 24, No. 87.
49. Ramírez Plaza, E., Fierro Celis, F., y Andrade Navia, J. (2023). Quality of home public service in a drinking water, cleaning and sewage company in the south colombian region. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, Vol. 8(No. 15), pag. 1-15.
50. Rivera Rodenas, I. (2016). *Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal asistencial del Centro Quirúrgico, en el Hospital "Félix Mayorca Soto" de Tarma*. Lima]. Perú.
51. Rojas Arévalo, L. Y. (2020). *PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CONTRALORÍA PROVINCIAL DE MATANZAS* Camilo Cienfuegos]. Matanzas, Cuba
52. Sánchez, J. (2009). *Estado actual del clima organizacional en la dirección provincial de economía y planificación de Matanzas* Camilo Cienfuegos].
53. Sandoval Caraveo, M. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*(No. 27), pag. 85-86.
54. Segredo Pérez, A., y Pérez Perea, L. (2016). El Clima organizacional en el desarrollo de los Sistemas Organizativos. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*.
55. Sihuín Tapia, E. Y., Gómez Quispe, O. E., y Ibáñez Quispe, V. (2015). Satisfacción de usuarios hospitalizados en un hospital de Apurímac, Perú. *Revista peruana de medicina experimental y salud pública*, Vol. 32(No. 2).
56. Sumba Bustamante, Y., Moreno Gonzabay, P., y Villafuerte Peñafiel, N. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador *Dominio de las Ciencias*, Vol. 8 (No. 1).

Anexos

Anexo 1: Procedimientos de diagnóstico del clima organizacional.

| Autor(es) | Procedimiento | Herramientas |
|--------------------------|--|--|
| Campos Marrero (2011) | <p>Conformado por 8 etapas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Caracterización de la empresa pesquera de matanzas y su dirección provincial. 2. Operacionalización de la variable de estudio. 3. Determinación y descripción de los instrumentos a aplicar. 4. Determinación de las áreas para desarrollar el trabajo. Selección muestral. 5. Aplicación de los instrumentos. Procesamiento de la información. 6. Análisis de los resultados. 7. Elaboración del plan de acción. 8. Implementación del plan de acción | <ul style="list-style-type: none"> -Encuesta del clima organizacional del Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD) - Modelo Servqual modificado - Lluvia o tormenta de ideas estructuradas -Diagrama causa - efecto -Microsoft Excel |
| (García Rodríguez, 2018) | <p>Fase1. Introducción</p> <p>Paso 1. Caracterización de la entidad</p> <p>Paso 2. Involucramiento de la dirección</p> <p>Fase2. Planeación del diagnóstico</p> <p>Paso 3. Revisión y adecuación del instrumento</p> <p>Paso 4. Selección del tipo de muestreo y tamaño de la muestra</p> <p>Fase3. Recogida y análisis de los datos</p> <p>Paso 5. Aplicación del instrumento y procesamiento de los datos</p> <p>Paso 6. Selección de la escala de evaluación</p> <p>Paso 7. Presentación de los resultados</p> <p>Fase4.Perfeccionamiento</p> <p>Paso 8. Proyección de las soluciones</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Observación - Participante - Encuestas -Entrevistas - Revisión bibliográfica. -Programa UCINET - Tormenta de ideas - Cuestionarios -Software SPSS - Microsoft Excel |

| | | |
|----------------------------|---|---|
| | <p>Paso 9. Selección y jerarquización de las soluciones</p> <p>Paso 10. Confección del cronograma de implementación</p> <p>Fase 5. Evaluación y ajuste</p> <p>Paso 11. Ejecución del cronograma</p> <p>Paso 12. Aplicación del instrumento y procesamiento de los datos</p> <p>Paso 13. Balance comparativo</p> | |
| (S. González Santos, 2020) | <p>Conformado por 8 etapas:</p> <p>Etapa 1: Caracterización de la entidad objeto de estudio</p> <p>Etapa 2: Creación de los grupos de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> -Definición de posibles Expertos. - Selección de los expertos. <p>Etapa 3: Determinación de los instrumentos de medición</p> <p>Etapa 4: Diseño de la muestra</p> <p>Etapa 5. Aplicación de los instrumentos de medición</p> <p>Etapa 6: Procesamiento de la información</p> <p>Etapa 7: Análisis de los resultados</p> <p>Etapa 8: Elaboración del plan de acción</p> | <p>-Familiarización con la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. -Entrevistas - Método del Coeficiente de Kendall - Tormenta de ideas |

| | | |
|------------------------------|--|--|
| <p>(Rojas Arévalo, 2020)</p> | <p>Consta de 5 etapas:</p> <p>Etapa 1: Sensibilización con el estudio</p> <ul style="list-style-type: none"> -Conocimiento de la organización. - Comprometer a directivos y trabajadores - Determinar un equipo de trabajo <p>Etapa 2: Selección de la muestra</p> <p>Etapa 3: Selección de las Variables del Clima Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selección del grupo de expertos - Selección de las variables - Determinación de las técnicas y herramientas a utilizar <p>Etapa 4: Aplicación de las herramientas y análisis de los resultados</p> <p>Etapa 5: Propuesta de acciones</p> <ul style="list-style-type: none"> -Análisis de las causas -Ponderación de las causas | <ul style="list-style-type: none"> -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>(Carbot Cruz, 2021)</p> | <p>Conformado por 8 etapas:</p> <p>Etapa 1: Caracterización de la entidad objeto de estudio</p> <p>Etapa 2: Creación de los grupos de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> -Definición de posibles Expertos. - Selección de los expertos. <p>Etapa 3: Análisis de las variables de evaluación y medición de clima organizacional.</p> <p>Etapa 4: Determinación de los instrumentos de medición.</p> <p>Etapa 5: Determinación de las áreas para desarrollar el trabajo y diseño de la muestra.</p> | <ul style="list-style-type: none"> -Familiarización con la empresa - 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. |

| | | |
|--|---|---|
| | <p>Paso 1: Definir la población</p> <p>Paso 2: Identificar el marco muestral de la cual se seleccionará la muestra.</p> <p>Paso 3: Determinar el número de elementos que se van a incluir en la muestra.</p> <p>Paso 4: Seleccionar el procedimiento de muestreo.</p> <p>Paso 5: Seleccionar físicamente la muestra basándose en el procedimiento descrito en el paso anterior.</p> <p>Etapa6: Aplicación de los instrumentos de medición.</p> <p>Paso 1: Reunión con los trabajadores.</p> <p>Paso 2: Aplicación de los cuestionarios.</p> <p>Etapa 7: Procesamiento de la información.</p> <p>Etapa 8: Análisis de los resultados.</p> <p>Paso 1: Análisis por estrato.</p> <p>Paso 2: Análisis integrador o global.</p> <p>Etapa 9: Propuesta de plan de acción.</p> <p>Paso 1: elaboración de la propuesta de plan de intervención en la mejora del clima organizacional.</p> <p>Paso 2: Implementación y seguimiento del plan de acción elaborado.</p> | <p>-Entrevistas</p> <p>- Método del Coeficiente de Kendall</p> <p>- Tormenta de ideas</p> |
|--|---|---|

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2: Encuesta de clima organizacional del PNUD.

Compañero(a):

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

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

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

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

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

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

Anexo 2: Continuación

HOJA DE RESPUESTAS

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

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

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|--|---|----|---|--|---|----|---|--|---|----|---|--|---|
| 1 | V | | F | 2 | V | | F | 3 | V | | F | 4 | V | | F |
| 5 | V | | F | 6 | V | | F | 7 | V | | F | 8 | V | | F |
| 9 | V | | F | 10 | V | | F | 11 | V | | F | 12 | V | | F |
| 13 | V | | F | 14 | V | | F | 15 | V | | F | 16 | V | | F |
| 17 | V | | F | 18 | V | | F | 19 | V | | F | 20 | V | | F |
| 21 | V | | F | 22 | V | | F | 23 | V | | F | 24 | V | | F |
| 25 | V | | F | 26 | V | | F | 27 | V | | F | 28 | V | | F |
| 29 | V | | F | 30 | V | | F | 31 | V | | F | 32 | V | | F |
| 33 | V | | F | 34 | V | | F | 35 | V | | F | 36 | V | | F |
| 37 | V | | F | 38 | V | | F | 39 | V | | F | 40 | V | | F |
| 41 | V | | F | 42 | V | | F | 43 | V | | F | 44 | V | | F |
| 45 | V | | F | 46 | V | | F | 47 | V | | F | 48 | V | | F |
| 49 | V | | F | 50 | V | | F | 51 | V | | F | 52 | V | | F |
| 53 | V | | F | 54 | V | | F | 55 | V | | F | 56 | V | | F |
| 57 | V | | F | 58 | V | | F | 59 | V | | F | 60 | V | | F |
| 61 | V | | F | 62 | V | | F | 63 | V | | F | 64 | V | | F |
| 65 | V | | F | 66 | V | | F | 67 | V | | F | 68 | V | | F |
| 69 | V | | F | 70 | V | | F | 71 | V | | F | 72 | V | | F |
| 73 | V | | F | 74 | V | | F | 75 | V | | F | 76 | V | | F |
| 77 | V | | F | 78 | V | | F | 79 | V | | F | 80 | V | | F |

Anexo 2: Continuación

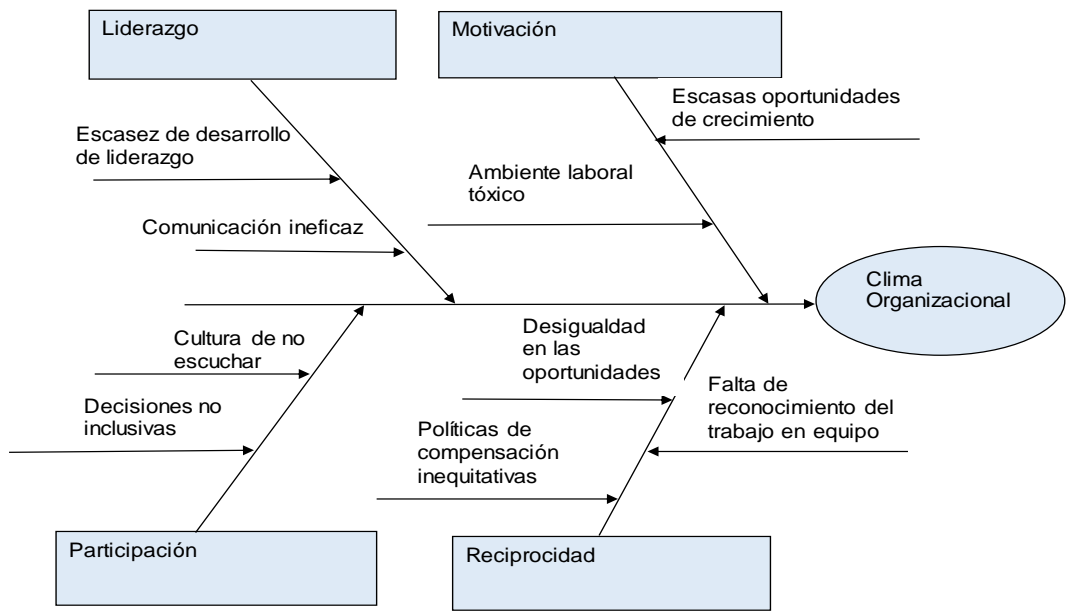
Plantilla de calificación

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

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

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

Anexo 3: Diagrama Ishikawa.



Fuente: elaboración propia.