



**FACULTAD  
DE INGENIERÍA  
INDUSTRIAL**

**Universidad de Matanzas**

**Facultad de Ingeniería Industrial**

**Departamento de Ingeniería Industrial**

**Diagnóstico del clima organizacional y su incidencia en la fluctuación  
laboral en la Empresa de Perforación y Reparación Capital de Pozos de  
Petróleo y Gas.**

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

**Autor (a): Nayelis Méndez Martínez**

**Tutor (es): M. Sc. Azucena González Verde**

**Lic. Ymarys Márquez González**

**Matanzas, 2023**

## **Declaración de autoridad**

Hago constar que el trabajo titulado: Diagnóstico del clima organizacional y su incidencia en la fluctuación laboral en la Empresa de Perforación y Reparación Capital de Pozos de Petróleo y Gas, fue realizado como parte de la culminación de los estudios, en opción al título de Ingeniero Industrial, por la autora Nayelis Méndez Martínez, 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.

## **Dedicatoria**

A las personas más importantes de mi vida, mis padres, que me han dado todo el apoyo y la fuerza para siempre salir adelante.

## **Agradecimientos**

A mi madre Misleydis y a mi padre Isbel por el apoyo y amor incondicional, por ser mi motor impulsor, y a mi familia.

A mi novio Leonardo y a sus padres por estar presentes y brindarme su invaluable ayuda.

A mis tutoras Azucena y Yamaris por su dedicación incansable en el desarrollo de este trabajo.

A Thalía y Solayne por ser un eslabón fundamental, por su presencia en cada reto y estudio, les estoy eternamente agradecida.

A mis demás compañeras que son protagonistas de mi carrera y que serán parte siempre de mi vida.

Al colectivo de profesores que han intervenido en mi formación académica.

A todo aquel que me dio aliento y me recordó que este sueño si era posible.

## **Resumen**

En la actualidad el clima organizacional es determinante para el logro de los objetivos empresariales, y es de suma importancia para la retención de los empleados. En los últimos años la dirección de EMPERCAP ha percibido un aumento en la fluctuación laboral en la División de Servicios Técnicos a la Perforación e Intervención de Pozos, razón por la cual se considera necesario realizar un estudio acerca del estado actual del clima organizacional y su incidencia en la rotación de personal. La presente investigación tiene como objetivo general diagnosticar el clima organizacional y su incidencia en la fluctuación laboral en la empresa. Para dar cumplimiento al objetivo propuesto se emplearon métodos y herramientas como revisión documental, tormenta de ideas, encuestas, método Delphi y diagrama Ishikawa. Asimismo, para la validación de las encuestas se ha utilizado el software SPSS, se utiliza el gestor bibliográfico Endnote y el software VOSviewer para construir redes bibliométricas. El procedimiento descrito permitió arribar a que algunas dimensiones del clima organizacional son desfavorables, tales como: reciprocidad, salario y condiciones laborales.

Palabras claves: clima organizacional, fluctuación laboral, dimensiones, sector petrolero.

## **Abstract**

Nowadays, the organizational climate is a determining factor for the achievement of business objectives, and it is of utmost importance for employee retention. In recent years, EMPERCAP's management has perceived an increase in labor fluctuation in the Technical Services Division for Drilling and Well Intervention, which is why it is considered necessary to conduct a study on the current state of the organizational climate and its impact on employee turnover. The general objective of this research is to diagnose the organizational climate and its incidence on labor fluctuation in the company. In order to achieve the proposed objective, methods and tools such as document review, brainstorming, surveys, Delphi method and Ishikawa diagram were used. Likewise, SPSS software was used to validate the surveys, the Endnote bibliographic manager was used and VOSviewer software was used to build bibliometric networks. The described procedure allowed us to arrive at the conclusion that some dimensions of organizational climate are unfavorable, such as: reciprocity, salary and working conditions.

Key words: organizational climate, labor fluctuation, dimensions, oil sector.

Índice	
Introducción .....	1
Capítulo 1. Marco teórico-referencial. ....	8
1.1. Recursos humanos.....	9
1.1.2. Gestión de los recursos humanos. ....	9
1.1.3. Sistemas de gestión de los recursos humanos (SGRH). ....	10
1.2. Clima organizacional. ....	11
1.2.1. Dimensiones del clima organizacional.....	12
1.3. Fluctuación laboral. ....	20
1.3.1. Causas que provocan fluctuación laboral.....	21
1.3.2. Efectos positivos y negativos de la fluctuación laboral. ....	22
1.3.3. Índices de fluctuación laboral. ....	23
1.4. Relación entre el clima organizacional y la fluctuación laboral.....	24
1.4.1. Clima organizacional y fluctuación laboral en el sector petrolero.....	27
Conclusiones parciales.....	28
Capítulo 2. Caracterización de la Empresa de Perforación y Reparación Capital de Pozos de Petróleo y Gas y diseño metodológico. ....	29
2.1. Caracterización de la Empresa de Perforación y Reparación Capital de Pozos de Petróleo y Gas.29	
2.1.1. Caracterización de la División de Servicios Técnicos a la Perforación e Intervención de Pozos.30	
2.2. Selección de un procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional.....	33
2.2.1. Desglose del procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional. ....	34
Conclusiones parciales.....	45
Capítulo 3. Aplicación del procedimiento seleccionado para el diagnóstico del clima organizacional y valoración de su influencia en la fluctuación laboral. ....	46
3.1. Aplicación del procedimiento. ....	46
3.1.1. Etapa I. Preparación del estudio. ....	46
3.1.2. Etapa II. Desarrollo de la Investigación. ....	49
3.1.3. Etapa III. Implementación.....	65
Conclusiones parciales. ....	65
Conclusiones .....	66
Recomendaciones .....	67

## **Introducción**

Ofrecer al talento humano las condiciones necesarias para el desarrollo de sus actividades, procesos y procedimientos crea escenarios ideales para el incremento de la productividad de la población trabajadora (Ortiz Campillo et al., 2019).

En los últimos años los empleados han sido considerados recursos estratégicos capaces de influir en el desarrollo de las empresas (Di Vaio et al., 2020), ya no son vistos como un factor productivo más; sino que, ahora, dados sus conocimientos y experiencias, constituyen el factor fundamental de la actividad empresarial, capaz de generar ventajas competitivas duraderas en el tiempo (Naranjo García et al., 2020).

El trabajador es definido como “el cliente interno”, y no como “mano de obra”, en un ambiente donde la administración es participativa, se manejan sistemas modernos de supervisión, esquemas de recompensa y evaluación del desempeño para lograr lo propuesto (Yera Peraza, 2020).

Las personas son los elementos vivos y los impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos (Mosquera Mesa, 2021).

Los recursos humanos presentan el aspecto clave del desarrollo socioeconómico, la prosperidad y la competitividad de cada región. Constituyen el elemento más importante que una organización posee, pues son los encargados de realizar todas las tareas necesarias para que esta pueda funcionar.

Gestionar al componente humano de la organización es capacitarlo, brindarle conocimiento e información, formarlo, para que se integre como un todo de manera tal que participe, se implique, se comprometa y se motive por la organización (Campos Marrero, 2011). La Gestión de Recursos Humanos incluye todas las decisiones y acciones directivas que afectan la naturaleza de las relaciones entre la organización y sus empleados (González Verde et al., 2015).

Los esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales deben ir acompañados de esfuerzos en la gestión de los recursos humanos (Sinambela et al., 2022), término del que se habla desde inicios del siglo XX (Riera Recalde et al., 2020). La gestión de los recursos humanos

es primordial para las organizaciones; se ha convertido en uno de los factores fundamentales de las políticas empresariales, su impacto tiene alcance al interior de la organización y trasciende al ámbito social (Armijos Mayon et al., 2019).

La gestión del recurso humano en las entidades públicas y privadas se centra fundamentalmente en las personas, quienes con sus conocimientos y habilidades sociales son la base principal de una organización, impulsando el crecimiento económico y social (Inga Reyes & Rosales Urcos, 2023). Al desarrollar e implementar políticas y prácticas efectivas de gestión de recursos humanos, se puede fomentar una mayor satisfacción de los empleados, un ambiente laboral positivo y un compromiso más sólido con los objetivos de la organización.

La adecuada gestión de los recursos humanos permite fortalecer el desempeño de los trabajadores y juega un papel fundamental en la formación y el mantenimiento del clima organizacional. Uno de los temas de mayor relevancia en la gestión del talento humano es el clima organizacional (García Rubiano et al., 2020), es un elemento clave que incide en el desempeño, la satisfacción y el bienestar de los empleados (Gomez Esteban, 2022), (Calderon Ramos & Cancapa Turpo, 2023).

Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización. La forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización (Sandoval Caraveo, 2004).

En la actualidad el clima organizacional es de interés para las empresas. Repercute en la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, el aprendizaje, la motivación, la eficiencia de la organización y la satisfacción de sus miembros (Peña Cárdenas et al., 2015). Tiene efectos significativos en la eficacia de los recursos humanos, como la intención de rotación, la satisfacción y la eficacia laboral.

El clima también repercute en el compromiso organizacional y la identidad colectiva de los miembros (Zhang, 2010) y permite caracterizar las organizaciones a partir de las percepciones de los sujetos (Bustamante Ubilla et al., 2018).

Un buen clima laboral está caracterizado por el entusiasmo, el optimismo y el trabajo en equipo (Cortés Rodríguez & Leal Pacheco, 2019). La personalidad de una organización que influye en el comportamiento del trabajador es conocido como clima organizacional,

establece los procesos organizativos de gestión, cambio e innovación, la calidad de la atención y de los productos o servicios prestados (Noboa Salazar et al., 2019).

El ambiente laboral externo e interno es una parte importante en el trabajo que se realiza día a día en una institución. El diagnóstico del clima organizacional sirve para determinar cómo y hacia dónde se dirige una institución (Esquivel Hernández et al., 2020).

Un adecuado clima organizacional es el resultado de ejecutar acciones en las que los colaboradores sean los actores principales. En el clima organizacional existen agentes internos y externos que pueden o no relacionarse con la percepción de los colaboradores (Canales Farah et al., 2021).

De acuerdo con Dávila Morán et al. (2021), al referirse al clima organizacional, no solo se aborda las circunstancias que vive el colaborador en su centro de labores, sino también los cambios sociales, políticos, económicos y culturales. Durante las últimas décadas se ha implementado en las organizaciones el término de clima laboral, pues ha adquirido una importancia vital y se ha considerado parte fundamental de la estrategia de una empresa (González Vásquez et al., 2021).

El clima se conecta con los estados cognitivos y afectivos en relación positiva con la satisfacción laboral, su importancia está centrada en el efecto que produce sobre la conducta, considerada como importante para la eficiencia organizacional y el desempeño (Macías García & Vanga Arvelo, 2021). En la actualidad se ha acrecentado el interés por estudiar el clima organizacional, por la gran relevancia que reviste para las instituciones y por lo significativo del factor humano para el desarrollo de estas últimas (Aguila Fuentes, 2021).

Las organizaciones para ser más competitivas, han puesto la mirada en el clima organizacional, por lo cual, se han implementado estrategias organizacionales, teniendo en cuenta su importancia para que sean eficientes y eficaces (Olivera Garay et al., 2021).

El clima organizacional tiene su fundamentación en el estado emocional de cada trabajador, y cómo actúan ante situaciones propias de la organización. Es importante para que los trabajadores se perfeccionen y se logren los objetivos organizacionales (Olivera Garay et al., 2021). Es un componente indispensable para obtener resultados positivos (De Souza Prado & Cardoso, 2023).

El ser humano reacciona según el ambiente físico y psicológico en donde se encuentra, un ambiente positivo impulsa la motivación del personal haciendo que se sienta en un estado de euforia y seguro de sus habilidades y destrezas lo que motiva a realizar las labores de forma extraordinaria brindando una maximización de sus conocimientos en las tareas encomendadas (Yaulilahua Huacho, 2023).

La generación de un buen ambiente laboral tiene como propósito mejorar el sentimiento de realización de los colaboradores y beneficia a toda la organización. El clima laboral refleja cómo se sienten los trabajadores dentro de una empresa. Identificar las causas que condicionan en el inadecuado funcionamiento de las organizaciones tiene cada día mayor importancia, de ello depende la calidad con la que se desarrolla el trabajo y la permanencia de los trabajadores en sus puestos laborales (Méndez Bordón et al., 2019)

Retener a los empleados que realizan el mayor aporte es de vital importancia para la organización (Zayas Agüero & Zayas Fera, 2018). En la actualidad resulta difícil encontrar trabajadores que inicien su vida laboral en una empresa y permanezcan durante muchos años. La entrada y salida de los empleados en las instituciones es un proceso absolutamente normal (Ramírez Ramírez, 2022).

La fluctuación laboral o movimiento de personal, que es como se conoce este fenómeno, es uno de los problemas que frecuentemente se presenta en las organizaciones (Vázquez Hidalgo & Ávila Leyva, 2021). Zaballa Gomariz et al. (2021) (p.30) por su parte, alegan que: “la movilidad laboral, planificada o no, tiene efectos significativos en las organizaciones dado que los nuevos empleados deben ser contratados y capacitados, por lo que resulta necesario un período de aprendizaje y adaptación, que garantice no comprometer los niveles de eficiencia previstos por la organización”.

Sin embargo, los recursos humanos tienen que ser renovados con el fin de evitar el envejecimiento de la fuerza laboral. Por otro lado, una constante fluctuación del personal atenta contra la imagen de la organización.

La fluctuación de personal en niveles no controlados atenta contra los índices de productividad y de eficiencia de las instituciones e inevitablemente provocará que se incurra en una serie de costos que no siempre pueden ser contabilizados (Zayas Agüero & Zayas Fera, 2018). Cuando una organización tiene fluctuación de personal se enfrenta a costos no

solo monetarios relacionados con la salida del personal sino también a pérdidas de ese capital intangible tan difícil de sustituir (Naranjo García et al., 2020).

Este fenómeno está determinado por diversas causas que inciden directamente en el hombre, la decisión de abandonar una organización puede estar dada por el nivel de satisfacción, las necesidades del individuo y la posibilidad de encontrar un puesto de trabajo mejor en otra organización (Ramírez Ramírez, 2022).

La comprensión de la fluctuación laboral y sus causas, así como la implementación de estrategias efectivas para su gestión, es fundamental para mantener un entorno laboral estable y positivo.

Al igual que en el resto del mundo, en América Latina y el Caribe la movilidad laboral se ha expandido en volumen, dinamismo y complejidad durante las últimas décadas y está estrechamente vinculado con el mundo del trabajo y la búsqueda de oportunidades de empleo, ingresos y trabajo decente (Esteve Prado et al., 2020). Es un fenómeno complejo y multifactorial, influenciado por la interacción de diversos factores económicos, políticos y sociales, cada país en la región puede presentar diferencias en términos de causas y manifestaciones de la fluctuación laboral.

La fluctuación laboral en Cuba, aun cuando no se encuentra entre los casos más significativos, si ha mantenido en los últimos años cifras importantes. En las empresas se encuentran a diario problemas que afectan la eficiencia y eficacia del proceso productivo ocasionado por la fluctuación.

La Empresa de Perforación y Reparación Capital de Pozos de Petróleo y Gas (EMPERCAP) no se encuentra ajena a esta situación. En los últimos años la dirección de la organización ha percibido un aumento en la fluctuación laboral en la División de Servicios Técnicos a la Perforación e Intervención de pozos, razón por la cual se considera necesario realizar un estudio acerca del estado actual del clima organizacional y su incidencia en el desempeño de su personal.

A partir de lo expuesto anteriormente se define como **problema científico**: ¿cómo influye el clima organizacional en la fluctuación laboral en la La Empresa de Perforación y Reparación Capital de Pozos de Petróleo y Gas? Para darle solución a este problema se establecen los objetivos siguientes:

## **Objetivo general.**

Diagnosticar el clima organizacional y su incidencia en la fluctuación laboral en la Empresa de Perforación y Reparación Capital de Pozos de Petróleo y Gas.

## **Objetivos específicos.**

- 1- Crear el marco teórico-referencial sobre el clima organizacional y la fluctuación laboral.
- 2- Seleccionar un procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional y su incidencia en la fluctuación laboral en la Empresa de Perforación y Reparación Capital de Pozos de Petróleo y Gas.
- 3- Aplicar el procedimiento seleccionado en la Empresa de Perforación y Reparación Capital de Pozos de Petróleo y Gas.

Para dar cumplimiento a los objetivos anteriores, se emplean una variedad de métodos y herramientas que incluyen revisión documental, tormenta de ideas, encuestas, método Delphi y diagrama Ishikawa. Asimismo, para la validación de las encuestas se ha utilizado el software SPSS, se utiliza el gestor bibliográfico Endnote y el software VOSviewer para construir redes bibliométricas.

La tesis se estructuró de la forma siguiente:

**Capítulo 1. Marco teórico-referencial:** se dedica al estudio y análisis del clima organizacional y su incidencia en la fluctuación laboral. Se realiza una amplia búsqueda bibliográfica referente a los conceptos relacionados con el tema de estudio.

**Capítulo 2. Diseño metodológico y caracterización de la Empresa de Perforación y Reparación Capital de Pozos de Petróleo y Gas:** se hace una caracterización de la Empresa de Perforación y Reparación Capital de Pozos de Petróleo y Gas. Posteriormente se analizan los antecedentes metodológicos relacionados con el tema de investigación y se describe el procedimiento seleccionado para diagnosticar el clima organizacional y valorar su influencia en la fluctuación laboral.

**Capítulo 3. Aplicación del procedimiento seleccionado para el diagnóstico del clima organizacional y valoración de su influencia en la fluctuación laboral:** ofrece la aplicación del procedimiento seleccionado en empresa objeto de estudio.

**Conclusiones y Recomendaciones:** relacionadas con las tareas de la investigación. Finalmente se ofrecen las **Referencias Bibliográficas** analizadas en la investigación y los **Anexos** necesarios para la comprensión del trabajo.

La revisión bibliográfica tanto internacional como nacional incluye el estudio de un total de 104 obras. Según la fecha de publicación, el porcentaje correspondiente a los últimos diez años es de 84.47%, así como el 72.82% de los últimos 5 años, siendo de gran actualidad. Además, el 23.30% es en idioma extranjero.

## Capítulo 1. Marco teórico-referencial.

Los análisis, consultas y estudios realizados en esta tesis de diploma permiten plantear el hilo conductor y estructura del marco teórico referencial de la investigación (figura 1.1) a partir del problema científico a resolver, y sintetizado en la introducción de este documento.

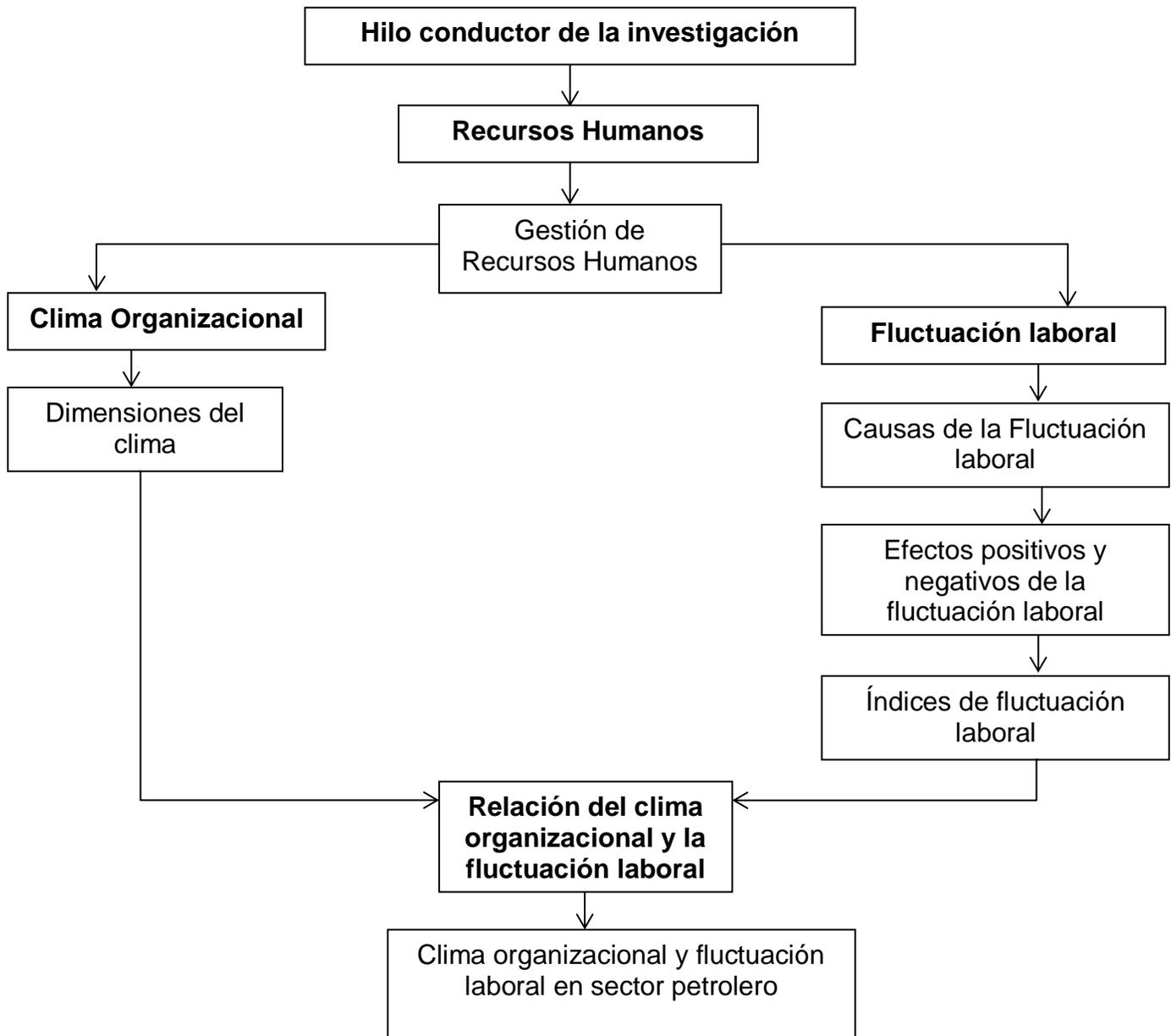


Figura 1.1

Hilo conductor de la investigación.

## **1.1. Recursos humanos.**

La diferencia en el rendimiento entre empresas se puede atribuir a la diferencia de recursos y capacidades existentes en las organizaciones. Los trabajadores son el último recurso de ventaja competitiva sostenible (Di Vaio et al., 2020). Contar con empleados de calidad es una necesidad, se cree que esto puede ayudar a la empresa a lograr sus objetivos (Afandi, 2021).

Los recursos humanos se consideran una palanca para la sostenibilidad. Como señala Peña Cárdenas et al. (2015) las empresas para obtener resultados positivos, han concluido que la clave es el recurso humano, pues su trabajo es fundamental para el logro de los objetivos organizacionales y así lograr un clima organizacional satisfactorio.

El recurso humano que posee una institución es la fortaleza que tiene para poder competir con otras empresas (Arifin et al., 2022). Ha adquirido relevancia para las organizaciones que buscan un continuo mejoramiento (Souto Anido et al., 2020) y es el único capaz de llevar a cabo tareas de producción complejas y personalizadas (Sima et al., 2020).

Los recursos humanos representan las habilidades y valores que un empleado aporta a su entidad laborar y que correctamente administradas constituyen la estrategia empresarial más efectiva, para el cumplimiento de sus metas y objetivos (Yera Peraza, 2020). Eknath and Janardhan (2020) plantean que son las energías, habilidades, talentos y conocimientos que se pueden aplicar a la producción de bienes y servicios.

Luego de analizar los conceptos anteriores se considera que los recursos humanos son el conjunto de personas que colaboran en una empresa en diferentes áreas y departamentos. Gracias a sus funciones y habilidades las organizaciones pueden lograr sus objetivos de negocio.

### **1.1.2. Gestión de los recursos humanos.**

El factor humano requiere de un buen sistema de gestión para que el desempeño de la empresa pueda funcionar de manera óptima (Sinambela et al., 2022). Los recursos humanos deben gestionarse adecuadamente de acuerdo con sus funciones para que puedan desempeñar un papel acorde con sus deberes (Tanjung, 2020).

La gestión de los recursos humanos tiene un papel crucial en el desarrollo empresarial, asume un rol estratégico al fomentar la eficacia organizacional y garantizar el crecimiento y la competitividad (Oliveira et al., 2021). En la actualidad, la gestión del recurso humano en las

entidades se centra fundamentalmente en las personas, quienes con sus conocimientos y habilidades sociales son la base principal de una organización, impulsa el crecimiento económico y social (Inga Reyes & Rosales Urcos, 2023).

La gestión de los recursos humanos es un proceso sustantivo dentro del entorno empresarial, incluye todas las decisiones y acciones directivas que afectan la naturaleza de las relaciones entre la organización y sus empleados (González Verde et al., 2015). Constituye un elemento estratégico importante para el progreso de las organizaciones y es un aspecto vital para el desarrollo de las mismas (Esteva Prado et al., 2020). Desarrollar una gestión de recursos humanos clave que convierta al conocimiento y habilidades de la gente en posibilidades concretas de consecución de objetivo.

En resumen, la gestión de los recursos humanos es primordial para las organizaciones empresariales; en las últimas décadas se ha convertido en uno de los factores fundamentales de las políticas empresariales, su impacto tiene alcance no sólo al interior de la organización, es un fenómeno que trasciende al ámbito social.

Puede verse como el conjunto de actividades administrativas orientadas a la coordinación del recurso humano que forma parte de una organización, con la finalidad de alcanzar los objetivos. Su tarea es lograr que la organización se desempeñe de forma eficiente y productiva, mediante la administración adecuada de los recursos humanos.

### **1.1.3. Sistemas de gestión de los recursos humanos (SGRH).**

Los sistemas de gestión son de suma importancia para que la sociedad tenga un desarrollo sostenible. La implementación satisfactoria del sistema de gestión de talento humano, conlleva a estructurar indicadores normativos que permiten fortalecer la supervivencia y el éxito empresarial (Armijos Mayon et al., 2019).

“Un Sistema de Gestión de Capital Humano lo constituye un sistema de normas, procedimientos y acciones de dirección, que asegura el mejoramiento continuo de los procesos en los que participan los trabajadores en el sistema, con los intereses de la organización y los clientes, mediante las competencias laborales manifiestas en el desempeño profesional superior para el incremento de la productividad, la eficiencia y la eficacia” (Yera Peraza, 2020) (p.13).

El SGRH permite la utilización óptima del personal de las instituciones y mejorar la capacidad de adaptación de estas a las transformaciones del entorno socio-cultural y tecnológico. A través de este se desarrollan y administran las políticas, programas y procedimientos que necesita una estructura organizativa eficiente, que genere trabajadores capaces, que les permita oportunidad de progreso, satisfacción en el trabajo y seguridad en el mismo (Aruca Bacallao, 2019).

Luego de analizados los conceptos anteriores se considera que el SGRH está integrado por el conjunto de normas y procedimientos que permiten materializar la política laboral en su integración con la gestión de las entidades, con la visión del hombre como el recurso fundamental, para el cumplimiento de su proyección estratégica. El SGRH debe implementar estrategias orientadas al logro de los objetivos organizacionales, combinar capacidades y recursos con el fin de establecer un excelente clima organizacional.

## **1.2. Clima organizacional.**

El interés por el clima organizacional inicia desde que se despierta la importancia de mostrar la relevancia del ser humano en las organizaciones. Una de las primeras referencias a cerca del término clima se encuentra en el año 1939 (Bustamante Ubilla et al., 2018), en sí el concepto de clima organizacional, denominado también clima laboral, emerge a inicios de los años 60 (Dávila Morán et al., 2021).

Según Silva Vázquez (1992) los primeros conceptos relacionados con tema se refieren al vínculo entre la persona y el ambiente, y están en función de la idea de las personas (Blas Chávez & Risco Estrada, 2022). En la actualidad es uno de los temas de mayor relevancia en la gestión del talento humano, pues en general las organizaciones incluyen su evaluación como una práctica de gestión necesaria para un efectivo funcionamiento de las organizaciones (García Rubiano et al., 2020).

El clima organizacional es considerado tanto en el sector público como privado como un conjunto de percepciones globales basada en emociones que presenta el colaborador en su puesto de trabajo (González Vázquez et al., 2021), y puede ser capaz de influenciar en la conducta de las personas que ejecutan una labor dentro en una empresa (Canales Farah et al., 2021). Tiene que ver con los factores ambientales experimentados conscientemente por los individuos dentro de sus sitios de trabajo (Noboa Salazar et al., 2019).

El clima organizacional (anexo 1) ocupa un espacio como parte de los factores que determinan el buen funcionamiento de las organizaciones laborales y da prioridad a las relaciones humanas con énfasis en las personas y sus percepciones (Iglesias Armenteros et al., 2020).

La autora considera que, para la mayoría de las organizaciones actuales, un adecuado clima organizacional, es el resultado de ejecutar diversas acciones en las que los colaboradores resultan ser los actores principales y así obtener como resultado final, un desempeño laboral eficiente que satisfaga al colaborador como profesional y a la organización en el alcance de las metas y objetivos planteados.

### 1.2.1. 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 (Sandoval Caraveo, 2004), estas pueden cambiar de un autor a otro (cuadro 1.1).

**Cuadro 1.1.**

**Dimensiones del clima organizacional según diferentes autores.**

<b>Autor (año)</b>	<b>Dimensiones</b>
PNUD (2001)	Liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.
Ngo Duc (2010)	Liderazgo, motivación, reciprocidad, participación, estructura, comunicación, toma de decisiones.
Campos Marrero (2011)	Liderazgo, motivación, reciprocidad, participación y satisfacción del cliente interno.
Miró Rivero (2017)	Liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.
Noboa Salazar et al. (2019)	Liderazgo, propósitos, relaciones entre miembros, estructura y mecanismos de soporte de gestión, mecanismos de apoyo y recompensas.
Sandoval Silva et al. (2021)	Liderazgo, motivación, reciprocidad y participación.
Arancibia Huali (2023)	Liderazgo, innovación, recompensa, confort, estructura organizacional, toma de decisiones, comunicación organizacional, remuneración, identidad, motivación y cooperación.

Como se aprecia en el cuadro anterior, las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos que miden el clima organizacional son variables y, en algunos casos, se

reafirman, entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional (Campos Marrero, 2011).

Las dimensiones que se tienen en cuenta con mayor frecuencia y que son objeto de estudio en la presente tesis son: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, que coinciden con las propuestas por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD 2001). Cada variable se desglosa en cuatro indicadores que se muestran en la figura 1.2.

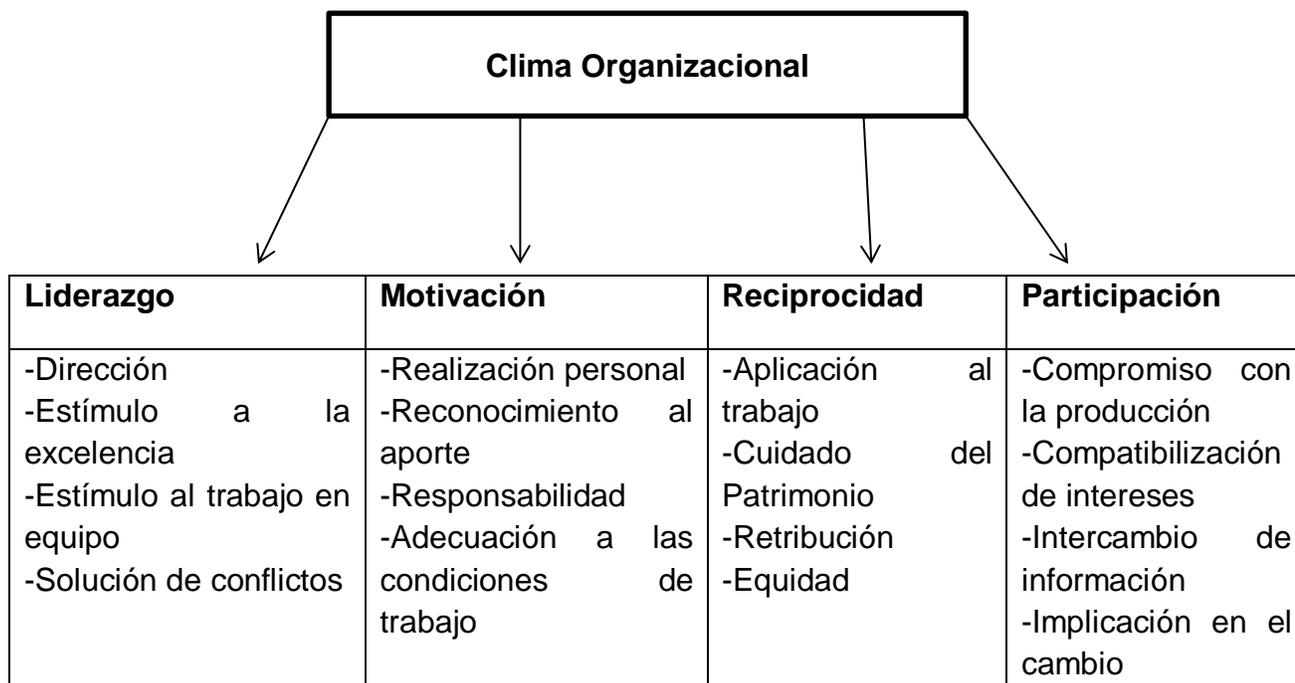


Figura 1.2

**Dimensiones del clima organizacional.**

Fuente: Yera Peraza (2020).

**Liderazgo.**

El liderazgo es considerado un proceso inmerso en todos los ámbitos de la sociedad, en el cual, hombres y mujeres denominados líderes desarrollan capacidades y habilidades que permiten guiar e influir en un grupo de personas hacia la consecución de los objetivos planteados (Ordoñez Espinoza et al., 2020)

Para las organizaciones mantener un buen ambiente laboral requerirá de individuos con ciertas características, que sepan tomar decisiones para un bien común (Chávez Santos & Chauca Valqui, 2020). Las empresas más exitosas son aquellas que buscan un líder que motive a los individuos para que actúen y contribuyan con su esfuerzo voluntario al logro de los objetivos organizacionales (Zapata Rotundo et al., 2016).

El líder es la persona que tiene la capacidad de establecer visiones y metas, organizar acciones, crear y asignar normas, y orientar las actividades de los demás. Debe poseer capacidades que le permitan tener una imagen privilegiada (Arias González & Muñoz Durán, 2021). Se ha demostrado que está influenciado por aspectos como el ambiente, organización y los colaboradores para su labor (Galarza Torres et al., 2017).

El liderazgo puede concebirse como el ejercicio de las cualidades del líder que determina una influencia en otras personas a fin de cumplir ciertos objetivos (Geraldo Campos et al., 2020). Como fenómeno universal, parte del instinto gregario del ser humano, de la necesidad de agruparse, organizarse y conducir sus actividades (González González, 2012). Se observa en el cuadro 1.2 la perspectiva sobre el término liderazgo de algunos autores.

**Cuadro 1.2.**

**Perspectiva del término liderazgo.**

Autor (año)	Perspectiva
Hemphill y Coons (1957)	“El liderazgo es el comportamiento de un individuo que dirige las actividades de un grupo hacia la meta común”.
Richards y Engle (1986)	“El liderazgo se refiere a la articulación de las visiones, la incorporación de los valores y la creación de un entorno en el que se consiguen las cosas”.
Chiavenato (2007)	“El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.
Hughes, Ginnett, & Curphy (2007)	“El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado”.
Londoño (2018)	“El liderazgo es un proceso de influencia en un grupo de personas (seguidores), por parte de una persona (líder) para conseguir los objetivos de la organización”.
Arjomandi (2022)	“El liderazgo trata de un proceso mediante el cual se ejerce una influencia intencionada sobre otras personas, para guiar las actividades dentro de un grupo o una organización”.

Fuente: en aproximación a Rozo Sánchez et al. (2019) (p. 63).

Existen tres estilos de ejercicio de liderazgo (Sánchez Reyes & Barraza Barraza, 2015) (p. 164) :

- El liderazgo autoritario: el líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, donde los seguidores obedecen las directrices que marca el líder.
- El liderazgo democrático: se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.
- El liderazgo "laissez faire": el líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y deja a este a su propia iniciativa.

Los estilos de liderazgo, podrían ser un factor de influencia en el bienestar y el ambiente laboral, un liderazgo efectivo debe sustentarse en la productividad, y calidad de vida de las personas y esto repercute en el clima organizacional (Parra et al., 2021).

Para el análisis del liderazgo se deben considerar los indicadores siguientes (Reyes López, 2015) (p. 20).

1. Dirección: es el sentido en que se orienta la actividad, fijándose las metas y los medios para lograrlo.
2. Estímulo a la excelencia: incorporación de nuevos conocimientos e instrumentos técnicos para que el trabajador asuma las responsabilidades de la calidad del producto.
3. Estímulo del trabajo en equipo: es crear un ambiente de ayuda mutua donde la participación organizada no sea individual sino de complementación de conocimientos y experiencias del equipo de trabajo.
4. Solución de conflictos: capacidad de solucionar conflictos que surgen en la institución por síntesis de referencia.

En consideración con lo expuesto anteriormente el liderazgo es el conjunto de habilidades o capacidades directivas que un individuo posee para influir, organizar y motivar a otras personas, es un elemento esencial para la supervivencia de cualquier tipo de organización.

### **Motivación.**

Según Ruiz Corea et al. (2021) la motivación es la voluntad de ejercer un esfuerzo persistente y de alto nivel a favor de las metas de la organización. Es un conjunto de

sistemas que interviene en el comportamiento humano como determinantes de una acción (Loayza Flores et al., 2022).

La motivación se considera uno de los aspectos más importantes en una organización, conduce a un buen desempeño laboral, además, es la suma de la esencia para alcanzar las metas organizacionales en función de la producción y calidad (Trasmonte Rosendo & Maldonado Mosquera, 2022).

La motivación del personal juega un papel fundamental para la conducción de una empresa u organización. La motivación laboral es la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales (Chóez López & Vélez Mendoza, 2021).

Se refiere a la energía y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. Surge a mediados del siglo XVIII, con el inicio de la industrialización y varía en cada persona ya que las necesidades cambian de un individuo a otro (Rodríguez et al., 2020).

Puede ser de dos tipos diferentes: motivación intrínseca y motivación extrínseca (Prieto Andreu, 2020).

La motivación intrínseca es aquella situación donde la persona realiza actividades por el gusto de hacerlas, independientemente de si obtiene un reconocimiento o no y lleva a la satisfacción de necesidades sociales, de estima y de autorrealización (Díaz Pezo & Rojas Casique, 2018).

Se refiere al comportamiento que es impulsado por recompensas internas. En otras palabras, la motivación para participar en un comportamiento, surge desde dentro del individuo porque es naturalmente satisfactorio (Rojas Paredes, 2020).

La motivación extrínseca es aquella que se activa en el individuo a través de factores externos, como las recompensas o castigos. Existe un elemento externo, que impulsa a realizar determinada acción por el hecho de recibir algo a cambio (Bello Toribio & Bustamante Maslucan, 2019). Se basa por el acumulado de acciones que los individuos llevan a cabo para lograr una recompensa exterior (Pérez Velásquez, 2022).

En contraste con los dos tipos de motivación ya planteados, Vázquez Zurita and López Wall (2019) identifican un tercer tipo: la amotivación, también llamada desmotivación, se define como el estado en que se carece de la intención de actuar.

Bayser (2022) habla de tres sistemas sobre la motivación humana: la motivación por el logro, por poder y por afiliación (p 2-3).

- Motivación por el logro: se identifica con el desarrollo y expansión del trabajo del individuo y del grupo. Las personas motivadas por el grado de eficiencia tienen como objetivo hacer las cosas mejor y tienen responsabilidad personal por el resultado.
- Motivación por poder: personas que tienen necesidad de obtener prestigio y respeto constante. Las personas que tienen alto nivel de poder son las que realizan actividades competitivas y asertivas, obtienen máximos resultados. Este tipo de motivación busca la posesión, conquista, mando y autoridad. Son personas agresivas hacia aspectos positivos.
- Motivación por la afiliación (necesidad de pertenencia): instintos gregarios, sentimientos comunitarios, altruismo, amistad y estima, colaboración y relajación, tolerancia.

Según Yera Peraza (2020) (p. 24) los indicadores a tener en cuenta son:

1. Realización personal (RP): implica que el hombre puede aplicar sus habilidades, libertad de expresión y oportunidades para la experimentación
2. Reconocimiento a la aportación (RA): reconocer y dar créditos al esfuerzo realizado por cada persona o grupo, en la ejecución de las tareas asignadas, para el logro de la empresa.
3. Responsabilidad (R): capacidad de las personas para responder por sus deberes y por las consecuencias de sus actos, para lo cual es importante que conozcan y comprendan su posición y proyección dentro de la organización.
4. Adecuación a las condiciones de trabajo (ACT): congruencia del trabajo con las condiciones ambientales, físicas y psicosociales en que este se realiza, así como con la cantidad de recursos que se suministran para el cumplimiento de las funciones asignadas.

La autora define la motivación como el conjunto de factores internos o externos que determinan las acciones y el comportamiento de las personas, cuando alguien está motivado sus acciones están dirigidas a alcanzar una meta concreta. Impulsa la creatividad y permite mejorar las competencias.

### **Reciprocidad.**

Los intercambios, la reciprocidad y el don de dar y recibir configuran condiciones para las interacciones sociales cotidianas y la formación de las sociedades (Julián Vejar & Gallorio Jorquera, 2022).

Casas (2019), define la reciprocidad como el don diferido en el tiempo el cual implica una devolución de aquello que “se da” y tiene como objetivo implementar la confianza mutua (Fontestad Portalés, 2021). Es todo aquello que es tomado de otros seres y se devuelve de alguna forma (Giovannetti & Páez, 2020).

La reciprocidad es la base de las relaciones e instituciones del capital social (Dip et al., 2020). Puede entenderse como una relación de acción y reacción (Hermann Otto, 2019) con un sentimiento de mutualidad (Nowiński et al., 2020). Es una característica importante de la interacción social (Eccles et al., 2019).

Esta dimensión vista desde el área laboral conecta las percepciones y expectativas que se tienen de la empresa con las reacciones individuales de los trabajadores (Portilla Albán, 2022). Dicho de otra forma, la reciprocidad se refiere a la paridad proporcional de esfuerzos en la que se espera que el trabajador, y la empresa cumplan con su parte para lograr la meta que se tiene en común.

El intercambio es ideal para entender las actitudes y comportamiento de los empleados con la empresa (Bohrt & Díaz Bretones, 2018).

De acuerdo con lo expuesto por Yera Peraza (2020) (p.26), los indicadores de la reciprocidad son:

1. Aplicación del trabajo (AT): se manifiesta en la dedicación por el logro de los objetivos, tanto de su área como de la organización, impulsándolo a asumir responsabilidades y desplegar todo su ingenio y creatividad en la solución de los problemas.
2. Cuidado al patrimonio de la institución (CPI): cuidado de los bienes materiales de la organización, preocupación por el fortalecimiento y defensa del prestigio, los valores y la imagen corporativa.
3. Retribución (R): reconocer proporcionalmente los esfuerzos realizados a través de diferentes formas de estimulación.
4. Equidad (E): tratar a todos los trabajadores en condiciones de igualdad de trabajo y beneficios.

Para la autora la reciprocidad es el intercambio de bienes, favores o servicios que se efectúa entre personas u organizaciones. Implica el beneficio mutuo de las partes y despierta un sentimiento solidario.

## **Participación.**

Participar implica formar parte, colaborar con los demás y conformar el grupo de consenso para conseguir metas comunes (Aparici & Osuna Acedo, 2013). El término participación se refiere a la acción de involucrarse en cualquier tipo de actividad.(Goodwin & Goodwin, 2004).

La participación es el compromiso activo e implicación en actividades diarias (Hanze et al., 2020) y contribuye a incrementar la eficiencia de la organización. Puede verse como una técnica de gestión de los recursos humanos que facilita la integración de los trabajadores en los intereses empresariales (Lahera Sánchez, 2006). Es una responsabilidad que supone un compromiso (Aparici & Osuna Acedo, 2013).

Para Yera Peraza (2020) es la implicación de las personas en las actividades de la organización, cada quien aporta la parte que le corresponde con activismo y motivación, para cumplir los objetivos institucionales.

Para que se promueva la participación es importante propiciar un clima de confianza(Ochoa Cervantes, 2019).

Los indicadores a tener en cuenta según (Yera Peraza, 2020) (p. 27) :

1. Compromiso con la productividad (CP): requiere que exista orientación precisa de lo que se espera de cada individuo, en términos de calidad, cantidad y oportunidad, además de la aceptación de metas comunes, responsabilidad compartida e intercambio de evaluaciones sobre el rendimiento, todo esto conduce a la eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo.
2. Compatibilización de intereses (CI): significa integrar los diversos intereses existentes en la organización hacia una sola dirección: la del cumplimiento de los objetivos comunes.
3. Intercambio de la información (II): circulación de información dentro de la organización, que favorezca la acción coordinada entre personas y grupos para el logro de los objetivos comunes.
4. Involucrarse en el cambio (IC): significa tomar una actitud activa y proactiva, comprometida, orientadora, promotora, participativa y aportar sugerencias frente a las decisiones de cambio.

En consecuencia, la participación es la acción de involucrarse en cualquier tipo de actividad que implica el compromiso individual y colectivo para conseguir la transformación del entorno.

### 1.3. Fluctuación laboral.

Vázquez Hidalgo and Ávila Leyva (2021)(p.65) plantean que: “la palabra fluctuación proviene del latín *fluctuari* o *fluctuare*, que significa agitarse de un lado para otro; en lo referente a la fluctuación de personal o "Rotación del Personal", "Inestabilidad Laboral", "Movilidad del Personal" entre otras como también se conoce, se relaciona por lo general al movimiento de altas y bajas que ocurren en la fuerza laboral de la empresa”.

Es la relación que existe entre el conjunto de personas que ingresan y salen de la organización, voluntaria o involuntariamente; comprende además el conjunto de cambios de los puestos de trabajo, tanto a la entrada como a la salida (Baquero Valiente et al., 2020). Ramírez Ramírez (2022) refiere que la fluctuación o inestabilidad de la fuerza de trabajo comprende todo tipo de baja o rompimiento de la relación laboral por iniciativa del trabajador, así como por sanción laboral.

Baquero Valiente et al. (2020) habla de dos formas de fluctuación: real y potencial.

Se entiende por fluctuación real la salida consumada ante lo cual no se puede tomar alguna medida pues el trabajador ya se ha marchado, puede ser externa o interna.

La fluctuación laboral real es externa, cuando el movimiento se produce hacia una organización ajena al sector de origen, donde el individuo ha recibido su sistema de entrenamiento profesional básico.

La fluctuación laboral real se considera interna, cuando el movimiento se produce de una unidad laboral a otra dentro del sector de procedencia, sin cambios esenciales en el contenido y dinámica de trabajo.

La fluctuación potencial está relacionada con los deseos de los trabajadores de abandonar su centro de trabajo y trasladarse a otras (Casales et al., 2000)

En sentido general se puede expresar que la fluctuación potencial es más dañina que la fluctuación real. La eliminación total de la fluctuación no es posible ni deseable ya que significaría un estancamiento y envejecimiento de la fuerza laboral (Zayas Agüero & Zayas Feria, 2018).

Las inestabilidades en los recursos humanos responden a factores o causas que pueden ser de índole internas o externas (Ramírez Ramírez, 2022). En relación a esto último en la

literatura consultada se hace referencia a las causas más frecuentes de las salidas, así como de las variables que intervienen en la fluctuación laboral.

La fluctuación laboral, en consideración de la autora, es el conjunto de movimientos de entradas y salidas que se producen entre los trabajadores de la empresa en un período dado. Comprende los cambios de puestos de trabajo tanto a la entrada como a la salida.

### **1.3.1. Causas que provocan fluctuación laboral.**

De acuerdo con Miró Rivero (2017) (p. 24-25) las causas que propician la formación de un determinado nivel de inestabilidad en las empresas, pueden enmarcarse en tres grupos:

- 1- Aquellas relacionadas con las motivaciones personales del trabajador, tales como:
  - Atención a hijos y otros familiares.
  - Problemas de vivienda.
  - Lejanía del centro de trabajo.
  - Inconveniencia con el horario de trabajo.
- 2- Las referidas a problemas laborales del trabajador con su centro de trabajo, entre las cuales están:
  - Trabajar fuera de su especialidad o profesión.
  - Inconformidad con el salario.
  - Falta de estímulos.
  - Escasa posibilidad de superación.
  - Inconformidad con los métodos de dirección.
  - Deficiente organización del trabajo.
- 3- Las motivadas por sanción laboral

Las salidas pueden ser por diversas causas y se pueden agrupar de la forma siguiente:

-Bajas biológicas o Inevitables: son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas; esto se refiere a las bajas que se producen en la empresa por motivos de muerte, jubilación e incapacidad para el trabajo.

-Bajas socialmente necesarias: en esta categoría se encierran aquellas bajas que se mueven principalmente por razones de necesidades sociales y sobre las cuales la empresa no puede o no debe ejercer influencia para su disminución. Es cuando se le debe dar baja a un empleado por haber cometido un acto ilegal como fraude, robo, etcétera.

-Bajas por motivos personales: son las promovidas por voluntad del trabajador y causadas por la incidencia de factores propios de su vida personal.

-Bajas por motivos laborales: son aquellas bajas promovidas por los propios trabajadores, pero por razones como: motivos salariales, afectación de las condiciones ambientales anormales, laborar en tareas no acordes con la calificación poseída o con los intereses profesionales u otros similares, no cumplir con el perfil y competencias que se requieren en la organización. Su investigación es de sumo interés, pues se ponen al descubierto los aspectos que afectan a la fuerza de trabajo y es en ella donde están mayores posibilidades de acción para su reducción.

-Bajas por decisión de la propia empresa: son las bajas donde la decisión es tomada por la empresa y no por el trabajador, y a las cuales tiende a concedérsele un carácter positivo o favorable para el trabajo de la empresa, se agrupan las bajas por motivos de despido, por indisciplinas, ruptura de contratos, por ineptitud o falta de idoneidad para el puesto, separaciones por racionalización, o vencimiento del plazo de contrato.

### **1.3.2. Efectos positivos y negativos de la fluctuación laboral.**

Zaballa Gomariz et al. (2021) (p. 32) plantean una serie de efectos de la fluctuación de personal que se muestran a continuación:

Efectos positivos:

- Mejor aprovechamiento de la calificación del trabajador.
- Mayor satisfacción y desarrollo personal, vinculado a nuevas condiciones de trabajo y de vida obtenidas con su movimiento.
- Permite indagar en aquellos problemas que provocan la rotación acentuada del personal y acometer acciones que permitan darles solución.
- Permite a la organización compensar su fuerza laboral con la salida de trabajadores incompetentes, ineficientes o indisciplinados.

- Permite a la organización nutrirse de trabajadores de reciente incorporación, quienes pueden aportar conocimientos, experiencias e ideas que contrarresten el conformismo y eleven la motivación y creatividad del equipo.

Efectos negativos:

- Disminución de los niveles productivos en el trabajo y del aprovechamiento de la jornada laboral, dado por el tiempo que permanece el puesto vacante o porque los nuevos trabajadores no tienen la habilidad suficiente.
- Incremento de los costos por reclutamiento y selección.
- Incremento del ausentismo y la impuntualidad dado, entre otras causas, por la realización de trámites en busca de otro empleo.
- Disminución de la calidad, aumento de los errores y producciones defectuosas y aumento de los accidentes de trabajo: provocado, principalmente, por la pérdida de interés de los trabajadores que deciden abandonar y el desconocimiento del funcionamiento de los procesos de los de nueva incorporación.

### **1.3.3. Índices de fluctuación laboral.**

La fluctuación laboral es una variable tangible que puede cuantificarse a través de disímiles expresiones, las cuales permiten conocer los índices de fluctuación real y potencial en la organización.

- Índice de fluctuación general (IFG)

$$\text{IFG} = \text{S/P} \times 100$$

Donde:

S: Salidas o bajas

P: Promedio de Trabajadores.

Este indicador refleja el peso específico de las salidas en el promedio de trabajadores y existen diversos criterios para evaluarlo. Algunos autores lo consideran negativo cuando el índice excede el 15 %; otros autores expresan que debe oscilar entre el 5 y el 7 %; mientras algunos no establecen algún límite.

- Índice de fluctuación potencial (IFP)

Para detectar la fluctuación potencial, una de las vías más importantes que se emplean son las encuestas por las entidades a través de las cuales se puede conocer las causas que originan el descontento entre los trabajadores y dan origen al deseo de cambiar de lugar de trabajo. Para la medición de la fluctuación potencial se puede emplear el mismo sistema de la fluctuación real. El estudio de la fluctuación potencial reviste mucha importancia porque permite prever las causas que pueden dar lugar a que esta se materialice y tomar las medidas para evitarlo. Una vez identificados la cantidad de trabajadores que desean abandonar su trabajo actual por diferentes motivos a través de encuestas, entrevistas, se puede detectar el índice de fluctuación potencial, para poder de esta manera tomar las correspondientes medidas.

Índice de fluctuación potencial (IFP)

$$\text{IFP} = \text{FP}/\text{P} \times 100$$

Donde:

FP: Fluctuantes Potenciales.

P: Promedio de trabajadores.

Este indicador permite tener un cálculo aproximado sobre la cantidad de empleados que desean abandonar su trabajo actual y la amenaza que esto pudiera ocasionar a las organizaciones.

Coeficiente de fluctuación particular (KFi)

$$\text{KFi} = \text{Si}/\text{TSi} \times 100$$

Donde:

Si: Salidas por causa i.

TS: Total de Salidas.

Este coeficiente refleja el peso específico que tiene el motivo de la baja en el total de bajas de la organización, por lo que permite determinar el motivo que más afecta a la institución.

#### **1.4. Relación entre el clima organizacional y la fluctuación laboral.**

La percepción del clima resulta determinante para la satisfacción laboral, el desempeño y la productividad. Quiere esto decir que analizar la percepción en el contexto organizacional,

constituye un valioso medio para comprender el comportamiento del individuo en la organización (Casales et al., 2000).

El clima organizacional es un indicador importante en el funcionamiento psicológico del componente humano de las organizaciones. Es un factor que en gran medida influye en el comportamiento de los empleados (González Verde et al., 2015).

La fluctuación laboral es uno de los problemas que frecuentemente se presenta en las organizaciones, puede ser ocasionado tanto por las insuficiencias de la gestión de recursos humanos, como por las expectativas y necesidades de los trabajadores (Vázquez Hidalgo & Ávila Leyva, 2021).

“Un mal clima laboral, la remuneración, el crecimiento personal, la motivación y la mala supervisión del trabajo se encuentran entre los principales motivos, por los que un trabajador desearía marcharse de la organización. Para muchos empleados el lugar de trabajo es considerado como su segunda casa, y debe existir un ambiente agradable” (Vázquez Hidalgo & Ávila Leyva, 2021) (p. 65). Para Ramírez Ramírez (2022) un mal clima laboral corresponde a una causa fundamental de la fluctuación, pues cuando este clima no es el adecuado, el camino más directo es la fuga de empleados.

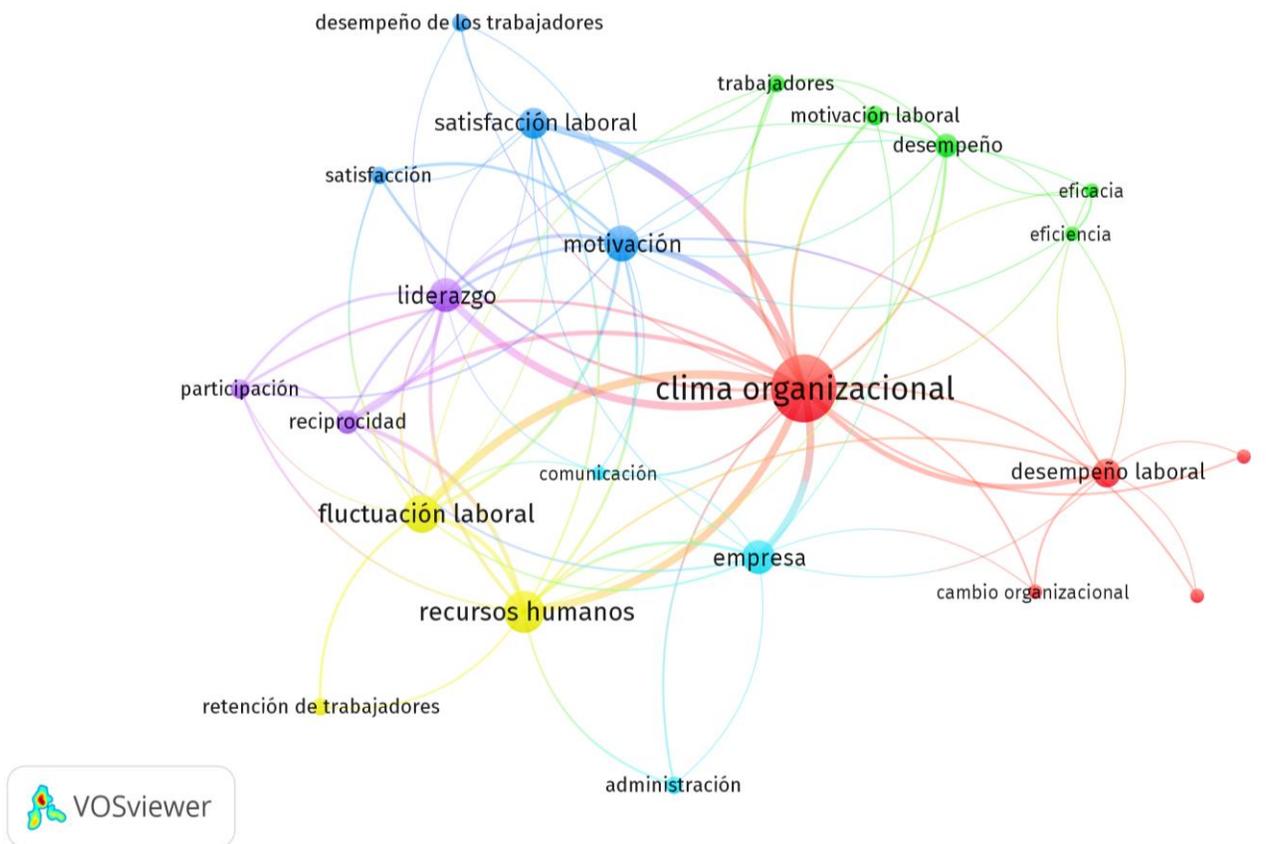
Un nivel adecuado de satisfacción laboral reduce la fluctuación de trabajadores y, por lo general, las personas con menor satisfacción tienden a la fluctuación con mayor facilidad (Ramírez Ramírez, 2022). La percepción del clima resulta determinante para la satisfacción con el trabajo, el desempeño y la productividad.

La fluctuación laboral en términos económicos se refleja de manera particular en la productividad del trabajo y los costos de producción, en términos sociales conspira contra el buen clima laboral del grupo (Esteva Prado et al., 2020). Miró Rivero (2017) argumenta que la fluctuación se ve afectada por el clima, y viceversa, la sensación de un buen clima es determinante en la fluctuación laboral.

La autora considera que la percepción del clima resulta determinante para la satisfacción con el trabajo, el desempeño y la productividad. Quiere esto decir, que el análisis de la percepción en el contexto organizacional, constituye un valioso medio para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización.

Como el recurso humano es uno de los factores más importantes en una organización, lograr que el ambiente de trabajo sea favorable, es una de las tareas principales de los ejecutivos, debido a que el clima genera un grupo de sentimientos y motivaciones que repercuten en el trabajador, lo que puede provocar cambios en el rendimiento, la calidad del trabajo y la fluctuación.

Después de llevar a cabo una revisión detallada con la utilización de la herramienta VOSviewer (figura 1.3) para analizar la bibliografía empleada, se evidencia una existencia de una conexión sólida entre los términos clima organizacional y fluctuación laboral. Los resultados de este análisis ponen de manifiesto la mutua influencia que estos aspectos ejercen en el ámbito laboral. Se observa que esta relación se extiende hacia otros términos y conceptos estudiados a lo largo del capítulo, lo que subraya la relevancia y amplitud que estos temas abordan en la literatura.



**Figura 1.3**  
**Análisis bibliométrico de conceptos claves en VOSviewer.**

### **1.4.1. Clima organizacional y fluctuación laboral en el sector petrolero.**

El clima organizacional juega un papel crucial en cualquier sector, y el sector petrolero no es una excepción, puede tener influencia negativa en varios aspectos, como la motivación y compromiso de los empleados, retención de talento y seguridad laboral (Taiwo, 2010).

Para mejorar el clima organizacional en el sector es fundamental fomentar una cultura de seguridad, promover el bienestar de los empleados, garantizar una comunicación abierta, y brindar oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional (Nkrumah et al., 2021). El estudio del clima organizacional ha sido considerado como uno de los aspectos más influyentes que determinan el desarrollo organizacional. Ha generado preocupación en grandes empresas y en especial en la industria petrolera (Medina, 2022).

En las organizaciones de petróleo y gas la retención de empleados es una idea relativamente reciente que está estrechamente relacionada con la compensación y motivación de los mismos (Sarmad et al., 2016). La fluctuación laboral puede resultar perjudicial para las empresas. La industria del petróleo tiene gran relevancia en los momentos actuales y está expuesta a la entrada y salida de trabajadores de forma irregular, que puede afectar negativamente la productividad (Sinnappan, 2017).

Es importante destacar que la fluctuación laboral está estrechamente relacionada con la volatilidad de los precios del petróleo y otros factores económicos, como la demanda global de la energía y los cambios en las políticas energéticas nacionales e internacionales (Chatziantoniou et al., 2021).

Para la autora el clima organizacional influye significativamente sobre la satisfacción laboral y esta impacta en el compromiso de los trabajadores de la industria petrolera. Un buen ambiente laboral en el sector favorece la productividad, la satisfacción de los empleados y la retención de talento. La fluctuación laboral en las industrias del petróleo puede tener impactos significativos en el empleo, los salarios, las inversiones y la innovación, las empresas deben estar preparadas para adaptarse a estos cambios y desarrollar estrategias sólidas de gestión del talento y planificación laboral.

### **Conclusiones parciales**

- 1- El clima organizacional determina el buen funcionamiento de las organizaciones, tiene un impacto profundo en el desempeño de los empleados y permite el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- 2- La fluctuación laboral es un fenómeno que incide negativamente sobre las organizaciones, puede ser real o potencial y sus causas están dadas por factores internos o externos.
- 3- El clima organizacional es una causa fundamental de la fluctuación laboral, un clima inadecuado provoca la baja de los trabajadores.

## **Capítulo 2. Caracterización de la Empresa de Perforación y Reparación Capital de Pozos de Petróleo y Gas y diseño metodológico.**

En el presente capítulo se realiza una caracterización de la entidad objeto de estudio, se selecciona un procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional y se explican las técnicas a utilizar en la investigación.

### **2.1. Caracterización de la Empresa de Perforación y Reparación Capital de Pozos de Petróleo y Gas.**

La Empresa de Perforación y Reparación Capital de Pozos de Petróleo y Gas, en forma abreviada EMPERCAP, está subordinada a la Unión Cuba- Petróleo y pertenece al Ministerio de Energía y Minas. Fue creada por Resolución 329 de fecha 27 de septiembre de 2002 por la necesidad de crear una empresa especializada en perforar pozos de petróleo y gas. Se fundó con los objetivos de incrementar las reservas extraíbles para asegurar la base energética del país, expandir los servicios de perforación en el ámbito nacional, incrementar la búsqueda de nuevos yacimientos, brindar servicios de reparación capital a pozos de petróleo y gas, mantener o aumentar la capacidad productora de pozos, liquidar averías de pozos de petróleo y gas; así como, reorganizar y capacitar la fuerza de trabajo especializada en la perforación existente y además suministrar fuerza de trabajo para la actividad de perforación y reparación capital de pozos de petróleo a compañías extranjeras.

Fundada el 3 de febrero del 2003, presta servicios al sector petrolero y otros interesados. EMPERCAP cuenta con servicios que gozan de prestigio y que han sustituido los brindados por las compañías extranjeras que radican en el país, lo que ha disminuido el costo de la tonelada de petróleo, estos son: Mud Logging, Perforación, Intervención y Cementación. En la actualidad la empresa presta servicios a la Compañía Petro Australis, lo cual sustituye importación de servicios.

Desde su creación ha venido cosechando logros que tienen una alta repercusión en la economía del país. Por tan sólo mencionar algunos se encuentra la Certificación del III y IV nivel de los Equipos de Intervención y Perforación; la estabilización del servicio de reparación a pozos de CUPET, así como servicio integral a compañías extranjeras.

**Objeto social principal:** brindar Servicios de Perforación, Reparación y Liquidación de Pozos de Petróleo y Gas.

**Misión:** satisfacer el mercado de los servicios especializados a pozos de petróleo y gas, caracterizándonos por la profesionalidad en nuestra gestión, contribuyendo a la autonomía del país.

**Visión:** somos líderes en los servicios especializados a pozos de petróleo y gas, con reconocimiento internacional e insertados en la modalidad costa afuera, distinguiéndonos por nuestro sistema integrado de gestión, la profesionalidad y compromiso de nuestros trabajadores.

En el Consejo de Dirección Ordinario celebrado en fecha 25 de enero de 2022 fue aprobada la modificación de la estructura organizativa de la empresa (anexo 2).

EMPERCAP realiza sus funciones de acuerdo con los establecido por el Decreto No.281, además, de forma particular realiza las siguientes.

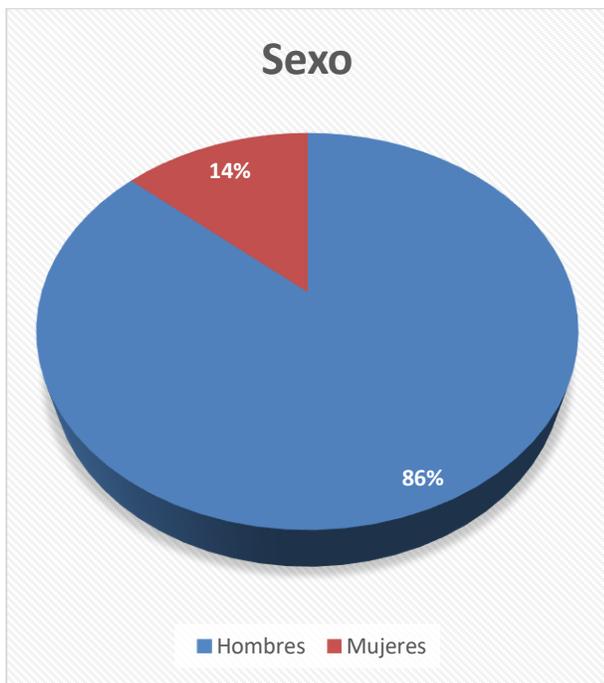
1. Evaluar el cumplimiento de la Estrategia de la Empresa anualmente en el Consejo de Dirección tomando las medidas necesarias para rectificar desviaciones.
2. Controlar trimestralmente el cumplimiento de los objetivos anuales a alcanzar en la Empresa en correspondencia con la Estrategia Empresarial.
3. Rendir cuenta semestralmente ante la Organización Superior de Dirección, del resultado del desempeño y de la gestión de toda la Empresa, organizar y controlar el proceso de rendición de cuentas en las diferentes áreas de la Empresa ante el Consejo de Dirección.
4. Planificar, organizar y controlar anual, trimestral y mensualmente las actividades a realizar en cada período.
5. Efectuar evaluaciones para determinar nuevos servicios a brindar por la Empresa e informar de los resultados a las instancias superiores pertinentes.
6. Elaborar el Procedimiento para la Organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos que garantizan la prestación de los servicios y demás actividades que se desarrollan en la Empresa.
7. Organizar y controlar el funcionamiento de los Órganos Colectivos de Dirección de la Empresa e informar en el Consejo de Dirección de los resultados obtenidos trimestralmente.
8. Evaluar trimestralmente en el Consejo de Dirección y en las asambleas de producción de los trabajadores, los resultados de los sistemas de pago y el análisis de costo-beneficio que cada sistema ofrece.

9. Realizar cada dos años los diagnósticos de la situación ambiental, definiendo los problemas ambientales y las medidas para su solución.
10. Dirigir, organizar y controlar el proceso de elaboración del plan anual de la Empresa en todas sus categorías y por Unidades Empresariales de Base, en correspondencia con las indicaciones recibidas del Organismo al cual se subordina. Desagregar el plan por meses. Elaborar el procedimiento de planificación de la Empresa en correspondencia con lo establecido por los Organismos al cual se subordina.
11. Presentar y defender, el plan anual de la Empresa, en la organización superior de dirección, Junta de Gobierno y el Organismo al cual se subordina.
12. Analizar mensualmente el cumplimiento de los planes, evaluando y aplicando las medidas a implantar para garantizar el cumplimiento del mismo.
13. Analizar mensualmente los resultados obtenidos en la reducción de los gastos (costos) en la Empresa y su relación con los ingresos. Evaluar las medidas a implantar para continuar rebajando los gastos, fundamentalmente en divisas.
14. Emitir mensualmente los estados financieros en correspondencia con los requerimientos establecidos por el Organismo correspondiente en términos de tiempo, calidad y veracidad.
15. Elaborar y aplicar la política de informatización y automatización de la gestión a utilizar en la Empresa en correspondencia con las normas generales establecidas por el Organismo Superior.

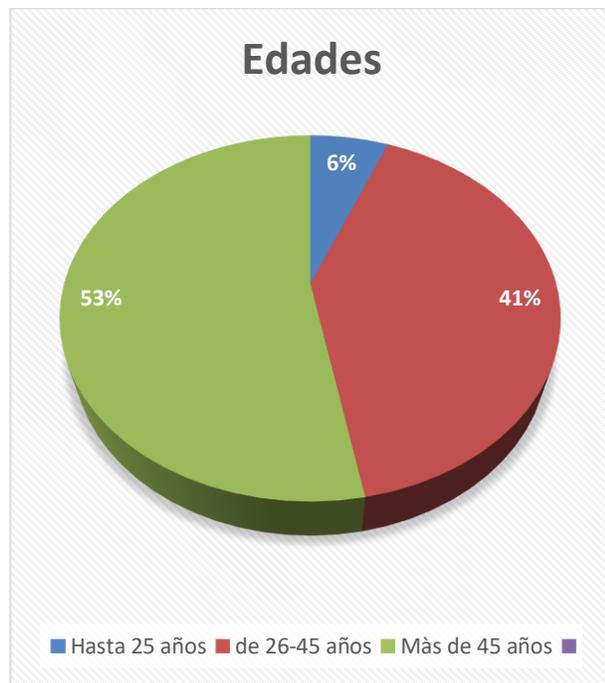
### **Caracterización de la fuerza de trabajo.**

Para la caracterización de la fuerza de trabajo se toma como referencia la plantilla de agosto de 2023, siendo esta la última actualización en el momento que se realiza el estudio. EMPERCAP cuenta con una plantilla aprobada de 1515 trabajadores, de los cuales están en plazas cubiertas 1221 trabajadores, 1056 son hombres y 165 mujeres (figura 2.1). Del total de trabajadores 74 tienen menos de 25 años, 501 entre 26 y 45 años y 646 más de 45 años (figura 2.2).

El nivel cultural se muestra en la figura 2.3, 307 empleados tienen un nivel de hasta noveno grado, 329 un nivel entre noveno y duodécimo grado, 353 son técnico medio y 232 poseen un nivel superior. Al realizar una revisión por categoría ocupacional se tiene como resultado que 332 empleados son directivos, 532 son técnicos y 220 son obreros (figura 2.4).



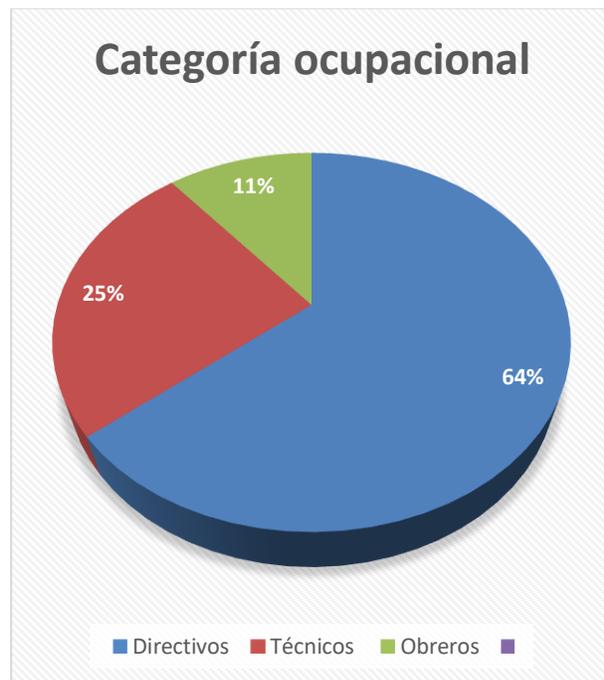
**Figura 2.1**  
Distribución por sexo.



**Figura 2.2**  
Distribución por edades.



**Figura 2.3**  
Distribución por nivel cultural.



**Figura 2.4**  
Distribución por categoría ocupacional.

## Comportamiento de las bajas en EMPERCAP.

A partir de la tarea de reordenamiento iniciada en 2020 la empresa ha tenido un ascenso considerable en las bajas (figura 2.5). En el año 2020 tuvo un total de 114 bajas, en 2021 un total de 136 bajas y en el año 2022 ascienden a 268.



**Figura 2.5**

### Comportamiento de las bajas en EMPERCAP.

Según información brindada por la Dirección de Recursos Humanos de la empresa, una de las divisiones que más bajas ha presentado es la División de Servicios Técnicos a la Perforación e Intervención de Pozos, por lo que este estudio se va a centrar en la búsqueda de las posibles causas de la misma.

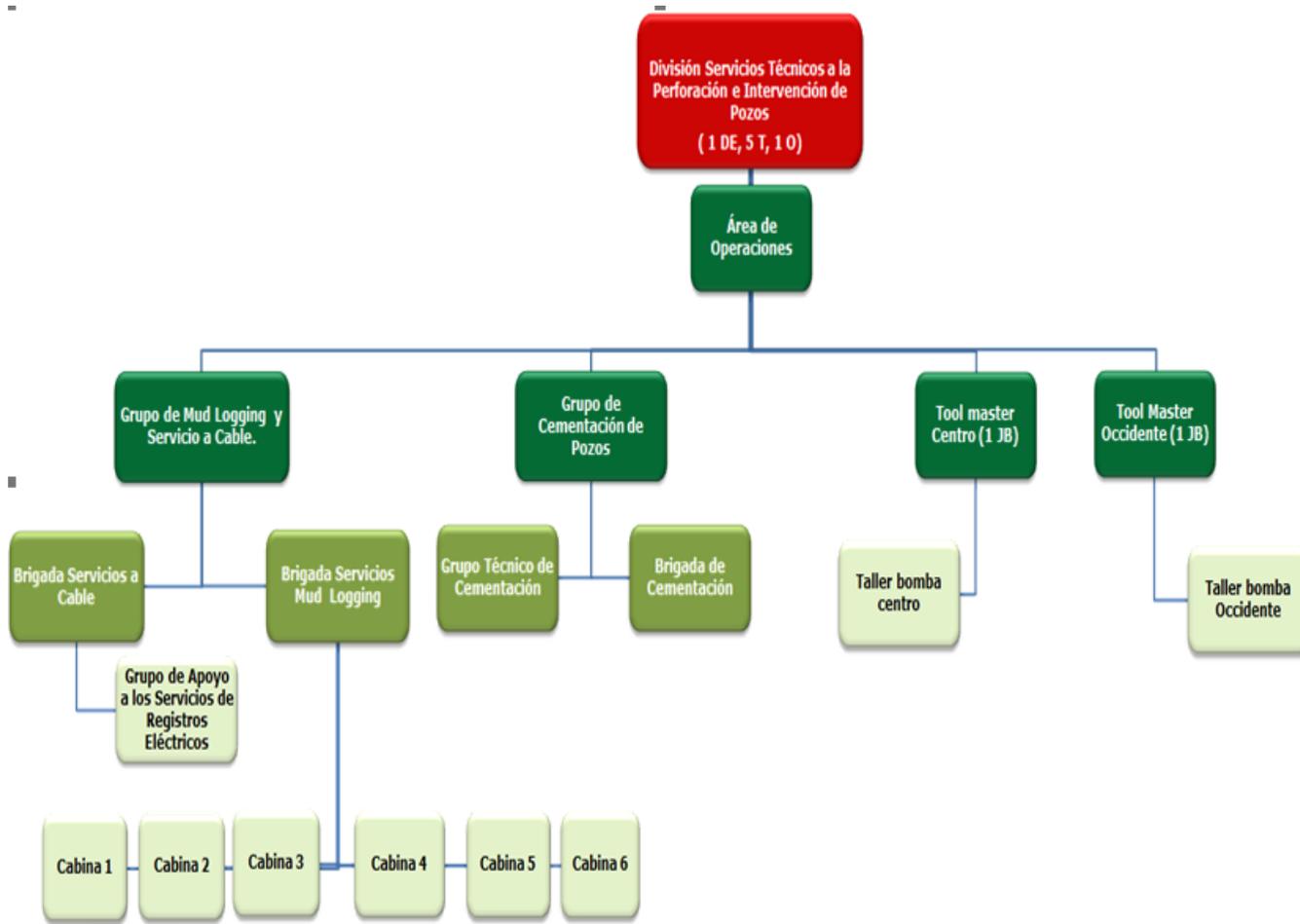
#### 2.1.1. Caracterización de la División de Servicios Técnicos a la Perforación e Intervención de Pozos.

La División de Servicios Técnicos a la Perforación e Intervención de Pozos está subordinada a la Dirección General de la empresa. A continuación, se realiza una caracterización de esta.

**Misión:** Brindar servicios especializados y competitivos a pozos de petróleo y gas para clientes nacionales y a compañías extranjeras, satisfaciendo sus necesidades con calidad, profesionalidad y seguridad, teniendo en cuenta el cuidado y la protección del capital humano, el medio ambiente y la sostenibilidad de estos servicios.

**Visión:** Ser líder en los servicios brindados por la división distinguiéndonos por nuestro sistema aprobado de Gestión de la Calidad con el proceso de Cementación de camisas de revestimiento a pozos certificado, potenciando el desarrollo tecnológico, la profesionalidad, la seguridad, valores éticos de los trabajadores y consolidando el compromiso de tributar al desarrollo sostenible del país.

La estructura organizativa de la división se muestra en la figura 2.6.



**Figura 2.6**

**Estructura organizativa de la División de servicios Técnicos a la Perforación e Intervención de Pozos.**

**Fuente:** documentación de EMPERCAP.

En la empresa se brindan diferentes servicios, de forma particular en la División de Servicios Técnicos a la Perforación e Intervención de Pozos se ofrecen los siguientes:

- registro a cable en pozos encamisados
- punzado de camisas de revestimiento
- manómetro de profundidad
- investigaciones hidrodinámicas
- reparación de Bombas.-Tool Master
- cementación de camisas de revestimiento
- cementación primaria y secundaria
- tapones de cemento a Pozos de Petróleo y Gas
- traslado de aditivos químicos y cemento a granel desde la fábrica al almacén y desde éste hacia la locación.

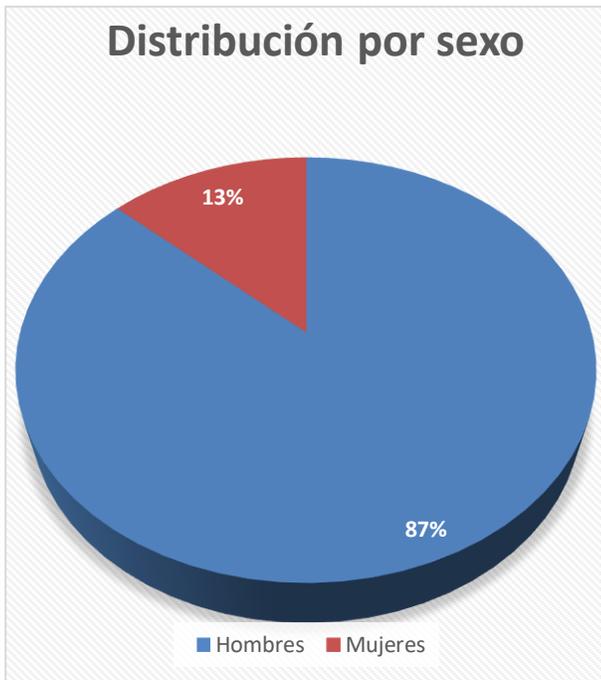
### **Caracterización de la fuerza de trabajo.**

En la División de Servicios Técnicos a la Perforación e Intervención de Pozos se encuentran empleados un total de 83 trabajadores distribuidos de manera diversa. Entre ellos, se contabilizan 11 mujeres y 72 hombres (figura 2.7).

Además, se ha identificado que cinco empleados tienen menos de 25 años, mientras que 46 se ubican en un rango de edad comprendido entre los 25 y 45 años, se registra que 32 trabajadores superan los 45 años (figura 2.8).

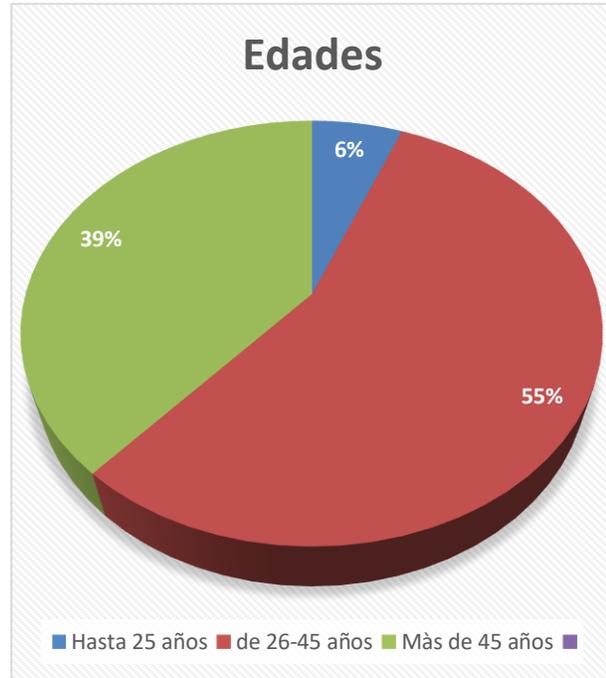
En términos de nivel cultural, se observa que 10 tienen un nivel de hasta noveno grado, 20 un nivel entre noveno y duodécimo grado, 13 son técnico medio y 40 poseen un nivel superior (figura 2.9).

Al realizar un análisis de la categoría ocupacional, se determina que 24 empleados ocupan puestos directivos, 37 se desempeñan como técnicos y 22 son obreros (figura 2.10).



**Figura 2.7**

Distribución por sexo



**Figura: 2.8**

Distribución por edades.



**Figura 2.9**

Distribución por nivel cultural.



**Figura 2.10**

Distribución por categoría ocupacional .

## Comportamiento de las bajas en la División de Servicios Técnicos a la Perforación e Intervención de Pozos.

En el período 2020-2022 en la división se han presentado un total de 48 bajas (figura 2.11), cuatro en el año 2020, 15 en 2021 y 29 en el año 2022, siendo las principales causas: mejora salarial y problemas personales.



Figura 2.11

**Comportamiento de las bajas en División de Servicios Técnicos a la Perforación e Intervención de Pozos.**

### 2.2. Selección de un procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional.

Para abordar la complejidad de la problemática objeto de estudio, en concordancia con las bases teóricas establecidas, es fundamental someter a análisis los distintos enfoques y métodos empleados por diversos autores (cuadro 2.1).

Tras un examen detallado de todos los procedimientos expuestos, se opta por la metodología propuesta por Miró Rivero (2017), que se alinea de forma precisa con los objetivos de la investigación. Este enfoque escogido dispone una organización secuencial y jerárquica que comprende tres etapas fundamentales, lo que facilitará el diagnóstico del clima organizacional en EMPERCAP, este se puede apreciar en la figura 2.10.

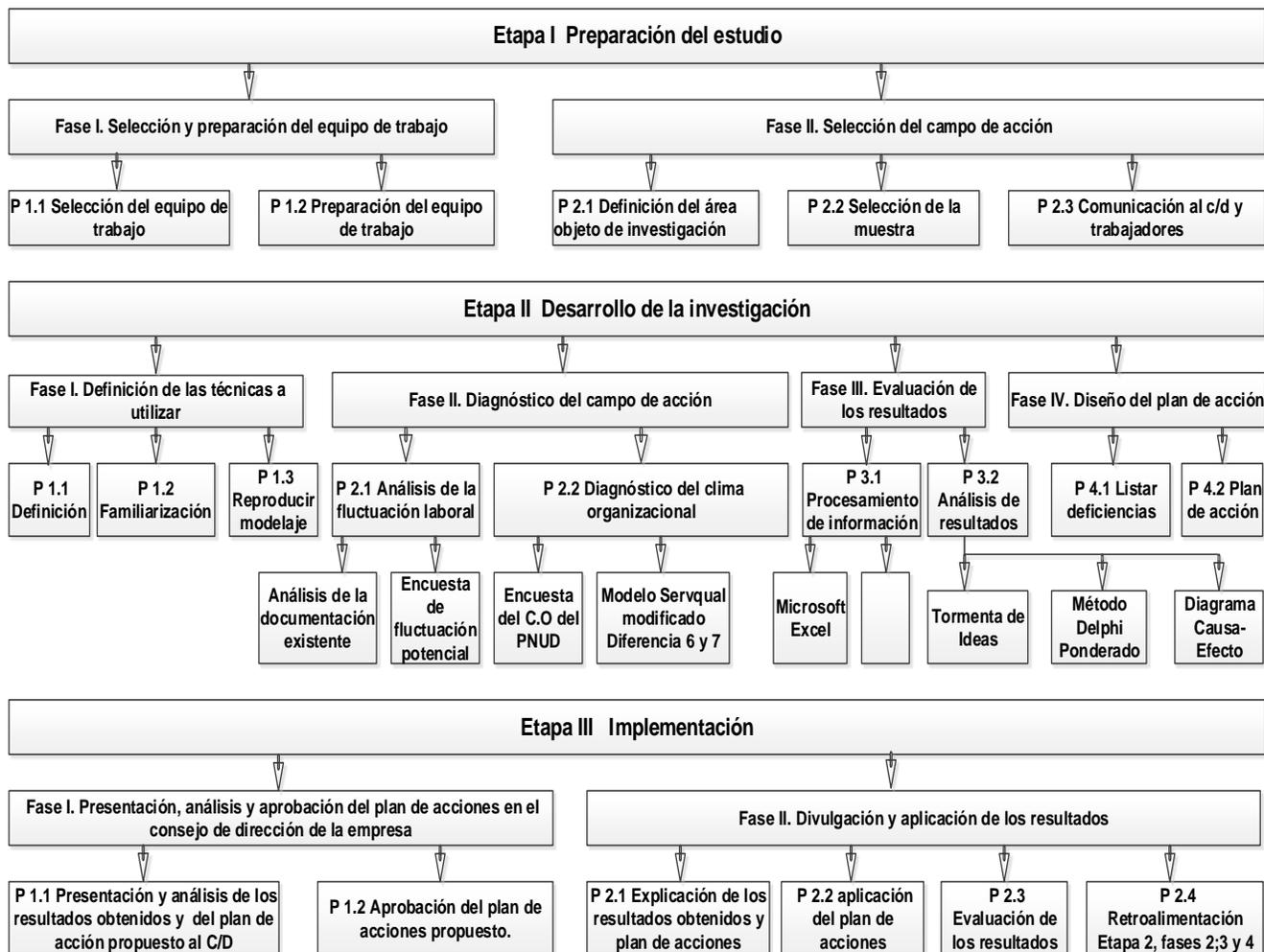
**Cuadro 2.1**

**Descripción de procedimientos para el diagnóstico del clima organizacional.**

Autor (año)	Procedimiento.	Herramientas o técnicas utilizadas	Fortalezas o debilidades
Ngo Duc (2010)	Paso 1. Determinación de los Grupos a analizar. Paso 2. Definición de las Variables de Análisis. Paso 3. Descripción de los Instrumentos a aplicar. Paso 4. Procesamiento de la Información. Paso 5. Análisis de los Resultados. Paso 6. Elaboración del Plan de Acción.	-Encuestas. -Entrevistas. -Tormenta de ideas. -Observación. -Diagrama causa- efecto ponderado -Servqual modificado diferencia 5, 6 y 7.	Realiza la investigación al 100% de la población lo que permite obtener resultados más precisos. El procedimiento finaliza con la elaboración del plan de acción, no analiza la necesidad de implementarlo en la entidad objeto de estudio.
Campos Marrero (2011)	Paso I: Caracterización de la entidad objeto de estudio. Paso II: Operacionalización. Paso III: Determinación y descripción de los instrumentos a aplicar. Paso V: Aplicación de los instrumentos. Procesamiento de la información Paso VI: Análisis de los resultados. Paso VII: Elaboración del plan de acción.	-Revisión de documentos. -Encuesta. -Servqual modificado -Tormenta de ideas. -Diagrama causa-efecto.	Se evidencia la necesidad de crear un compromiso con la empresa, para ello asigna un primer paso dedicado al estudio de la misma. Tiene en cuenta la implementación del plan de acción en la empresa objeto de estudio.

	Paso VIII: Implementación del plan de acción. Retroalimentación.		
González Verde et al. (2015)	<p>Etapa I- Preparación del estudio. Incluye dos fases, la primera con dos pasos y la segunda con 3 pasos.</p> <p>Etapa II- desarrollo de la investigación con cuatro fases, la primera de ellas con tres pasos, y las restantes cada una con dos pasos.</p> <p>Etapa III- Implementación. Tiene una primera fase que cuenta con dos pasos y una segunda fase con cuatro pasos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Método de selección de expertos.</li> <li>-Flujo informativo.</li> <li>-Tecnología para el diagnóstico del Sistema de Gestión Integrada del capital Humano.</li> <li>-Cuestionario de clima organizacional.</li> <li>-Cuestionario de satisfacción laboral.</li> <li>-Cuestionario trato y relaciones.</li> <li>-Servqual modificado diferencia 6 y 7.</li> <li>-Encuesta de diagnóstico de salud ocupacional.</li> </ul>	Luego de elaborar el plan de acción incluye una etapa de implementación que permite controlar los resultados y comunicar los resultados a todos los empleados.
Miró Rivero (2017)	<p>Etapa 1- Preparación del estudio (con dos fases, la primera tiene dos pasos y la segunda tres pasos)</p> <p>Etapa 2- Desarrollo de la Investigación (con cuatro fases, la primera tiene tres pasos, la segunda dos pasos, la tercera y la cuarta dos pasos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Método selección de expertos.</li> <li>-Revisión documental.</li> <li>-Trabajo grupal.</li> <li>-Encuesta de fluctuación potencial.</li> <li>-Encuesta de clima organizacional.</li> <li>-Tormenta de ideas.</li> </ul>	Brinda gran atención a la comunicación al consejo de dirección y trabajadores del área o unidad del propósito y alcance de la investigación, realiza un

	Etapa 3- Implementación (con 2 fases, la primera tiene 2 pasos y la segunda 4 pasos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diagrama causa-efecto.</li> <li>-Servqual modificado, diferencia 6 y 7.</li> <li>-Método Delphi ponderado.</li> </ul>	estudio de la fluctuación laboral en relación con los resultados del diagnóstico del clima organizacional.
Yera Peraza (2020)	<p>Etapa 1- Preparación del estudio, cuenta con dos fases, la primera tiene dos pasos y la segunda tres pasos.</p> <p>Etapa 2- Desarrollo de la Investigación que tiene cuatro fases, la primera tiene tres pasos, la segunda dos pasos, la tercera y la cuarta dos pasos.</p> <p>Etapa 3- Implementación, con 2 fases, la primera tiene 2 pasos y la segunda 4 pasos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Método selección de expertos.</li> <li>-Revisión documental.</li> <li>-Encuesta de clima organizacional.</li> <li>-Tormenta de ideas.</li> <li>-Diagrama causa-efecto.</li> <li>-Servqual modificado, diferencia 6 y 7.</li> <li>-Método Delphi ponderado.</li> </ul>	Es una aproximación al procedimiento de Miró Rivero (2017), no tiene en cuenta el estudio de la fluctuación laboral, solo se enfoca en el estudio del clima organizacional.
Aguila Fuentes (2021)	<p>Etapa 1- Preparación del estudio, con dos fases.</p> <p>Etapa 2- Establecimiento del campo de acción, que tiene dos fases.</p> <p>Etapa 3- Análisis de los indicadores a medir en cada una de las dimensiones del clima organizacional, con dos fases.</p> <p>Etapa 4- Análisis y solución que cuenta también con dos fases.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisión documental.</li> <li>-Tormenta de ideas.</li> <li>-Encuesta del clima organizacional.</li> <li>-Entrevista.</li> <li>-Método Delphi ponderado.</li> <li>-Diagrama causa-efecto.</li> <li>-Servqual modificado.</li> </ul>	Para la selección del equipo de trabajo considera rasgos de importancia, pero no propone ningún método. No tiene en cuenta una etapa de implementación en la organización.



**Figura 2.10**

**Procedimiento general para el diagnóstico y mejora del clima organizacional.**

Fuente: Miró Rivero (2017).

### 2.2.1. Desglose del procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional.

#### Etapa I. Preparación del estudio.

Esta etapa se basa en la selección del personal que trabajará en la investigación.

#### Fase I. Selección y preparación del equipo de trabajo.

En esta fase se selecciona para el grupo de expertos que formará parte del equipo de trabajo. La evaluación del grado de conocimiento y confiabilidad de los expertos se realiza a partir de los cuestionarios de competencia de los expertos en correspondencia con la experiencia adquirida en la actividad.

#### Paso 1.1. Selección del equipo de trabajo.

### Método de Selección de los expertos.

Para la selección del experto se utiliza el llamado coeficiente de competencia, el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento con respecto al problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración. Para determinar el coeficiente de competencia primeramente se debe confeccionar un listado inicial de personas posibles de cumplir los requisitos para ser expertos en la materia a trabajar.

Se les realiza una primera pregunta para la autoevaluación de los niveles de argumentación. En esta pregunta se les pide que marquen con una X, en una escala del 1 al 10, el valor que corresponde con el grado de conocimiento o información que tienen sobre el tema (tabla 2.1).

**Tabla 2.1**

**Autoevaluación de los niveles de argumentación.**

Expertos/grado de conocimiento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										
3										
N										

Con esta información se calcula el coeficiente de conocimiento (Kc).

$$Kc = n \times (0.1)$$

Donde:

n: rango de selección por el experto.

Una evaluación de 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa y la evaluación 1 indica pleno conocimiento de la referida problemática.

Se realiza una segunda pregunta que permite valorar un grupo de aspectos que influyen sobre el nivel de argumentación o fundamentación del tema objeto de estudio (tabla 2.2) y que posibilitan el cálculo del coeficiente de argumentación (Ka) de cada experto.

$$Ka = \sum n_i = (n_1 + n_2 + n_3 + n_4 + n_5 + n_6)$$

Donde  $n_i$  es el valor correspondiente a la fuente de argumentación  $i$  (desde 1 hasta 6).

Si  $K_a = 1$ : influencia alta de todas las fuentes

Si  $K_a = 0.8$ : influencia media de todas las fuentes

Si  $K_a = 0.5$ : influencia baja de todas las fuentes

Una vez obtenidos  $K_c$  y  $K_a$  se puede obtener el coeficiente de competencia ( $K$ ).

$$K = (K_c + K_a) / 2$$

Se propone que este coeficiente debe estar entre  $0.8 < K < 1$ , con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales dispuestos a participar de la investigación.

Ahora bien, si:

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

$0.5 \leq K \leq 0.8$ ;  $K$  es medio, luego el experto tiene competencia media

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

**Tabla 2.2**

**Coeficiente de argumentación.**

Fuente de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios.			Voto		
	Alto	Medio	Bajo	A	M	B
1. Estudios teóricos realizados	0,27	0,21	0,13			
2. Experiencia práctica	0,24	0,22	0,12			
3. Conocimientos de trabajo en Cuba	0,14	0,1	0,06			
4. Conocimientos de los trabajos en el extranjero.	0,08	0,06	0,04			
5. Consultas bibliográficas	0,09	0,07	0,05			
6. Cursos de actualización	0,18	0,14	0,1			
Total	1	0,8	0,5			

Fuente: Miró Rivero (2017).

## **Paso 1.2. Preparación del equipo de trabajo.**

La preparación del equipo de trabajo se realiza a través de la revisión de documentos, talleres, charlas, seminarios, entre otras, dándoles a conocer una panorámica de los métodos y técnicas a aplicar en el procedimiento propuesto.

## **Fase II. Selección del campo de acción.**

En esta fase se hace necesario determinar cuál será la unidad, área y la muestra a encuestar del total de la población.

### **Paso 2.1. Definición de división objeto de investigación.**

Se selecciona el área según conveniencia de la entidad, en correspondencia con el comportamiento de los cargos con mayor fluctuación laboral en la empresa.

### **Paso 2.2. Selección de la muestra.**

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

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

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

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

N: Tamaño de la población.

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

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

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

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

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

### **Paso 2.3. Comunicación al consejo de dirección y trabajadores del área o unidad del propósito y alcance de la investigación.**

Una vez conocido el propósito de la investigación, líneas de trabajo y muestra seleccionada, se comunica al consejo de dirección y trabajadores en general.

## **Etapas II. Desarrollo de la Investigación.**

Esta etapa desarrolla varias técnicas y herramientas básicas que se emplearán a lo largo de la investigación, definiéndose y demostrando la metodología personalizada de los basamentos de cada una de ellas, así como reflejando los pasos a seguir en la etapa de análisis.

### **Fase I. Definición de las técnicas a utilizar.**

Se definen las técnicas y herramientas de trabajo para el desarrollo de la investigación.

#### **Paso 1.1. Definición de las técnicas a utilizar.**

Este paso resalta todas las posibles herramientas básicas que aportarán comprensión al tema de investigación, haciendo referencia a las encuestas, entrevistas, cuestionarios con el objetivo de obtener las respuestas en correspondencia con las temáticas de investigación. Se le da a conocer la importancia de las mismas para avalar el estudio científico a realizar.

#### **Paso 1.2. Familiarización con las técnicas a utilizar.**

Esta fase encierra un ciclo de aprendizaje de todas las técnicas a emplear que aporte información a lo largo de la cadena investigativa.

#### **Paso 1.3. Reproducir modelaje de técnicas a utilizar.**

Quedan fijados todos los posibles modelos.

### **Fase II. Diagnóstico del campo de acción.**

Esta fase incluye el diagnóstico de la fluctuación laboral y del clima organizacional, con el apoyo del grupo de trabajo seleccionado en la etapa anterior.

#### **Paso 2.1. Análisis de la fluctuación laboral.**

Con la información existente recopilada y controlada sobre el capital humano se realiza un análisis para conocer el índice de fluctuación del período objeto de estudio.

- Índice de fluctuación general (IFG)

$$\text{IFG} = \text{S/P} \times 100$$

Donde:

S: Salidas o bajas

P: Promedio de Trabajadores.

A través del (anexo 2) se aplicará la encuesta de fluctuación potencial, la cual se realiza con el objetivo de conocer el comportamiento de las bajas y sus causas y posteriormente se realiza el análisis de la fluctuación potencial.

- Índice de fluctuación potencial (IFP)

$$\text{IFP} = \text{FP}/\text{P} \times 100$$

Donde:

FP: Fluctuantes Potenciales

P: Promedio de trabajadores.

Coefficiente de fluctuación particular (KFi)

$$\text{KFi} = \text{Si}/\text{TSi} \times 100$$

Donde:

Si: Salidas por causa i.

TS: Total de Salidas.

## **Paso 2.2. Diagnóstico del clima organizacional.**

El diagnóstico del clima organizacional se realiza a través de diferentes técnicas y herramientas de trabajo que permiten hacer valoraciones respecto al comportamiento actual de la organización.

### **Encuesta del clima organizacional del PNUD.**

Este instrumento, elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en el año 2002 (anexo 3), 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:

- no existen respuestas 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 la entidad.
- es un instrumento confidencial, lo que permite que exista una total sinceridad en las respuestas.
- no mide la percepción de alguien en particular.
- se recomienda utilizar entre 20 y 30 minutos para seleccionar las 80 respuestas.

### **Tormenta de Ideas.**

La tormenta de ideas es una técnica de grupo que tiene la finalidad de estimular la creatividad y obtener, en poco tiempo, un gran número de ideas de un grupo de personas sobre un tema o problema común. El proceso se puede dividir en varias etapas: calentamiento, generación de ideas, trabajo con las ideas y finalmente la evaluación de las mismas. Un grupo de personas va exponiendo sus ideas a medida que le van surgiendo, de manera que cada uno tiene la oportunidad de ir perfeccionando las ideas de los otros.

### **Método Delphi ponderado.**

El método Delphi es muy usado por su gran versatilidad para analizar el pronóstico y desarrollo de los principales factores que definen el entorno, a través de información cualitativa. Su finalidad es obtener un consenso sobre el tema planteado, a partir de la consulta a un grupo de personas con experiencia en el campo.

La esencia del método es ponderar las causas fundamentales emitidas por los expertos según el orden de importancia de las mismas en el efecto; indicando el orden de prioridad respecto a las soluciones y su nivel de influencia en el cambio pretendido.

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

Expresión para el cálculo de C:

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

Donde:

C: concordancia expresada en porcentaje.

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

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

Se selecciona un grupo de expertos que apoya al consultor externo en la toma de decisiones y a la evaluación de los planteamientos formulados por los trabajadores, a través de las diferentes técnicas aplicadas calculándose previamente el número de expertos que como mínimo hacen falta para la investigación, para esto se utiliza la siguiente fórmula:

$$M = \frac{P \times (1 - P) \times K}{I^2}$$

Donde:

P= Error mínimo que se tolera en el juicio de los expertos.

K= nivel de confianza.

I= Nivel de precisión que se asume.

Se recomienda emplear de 9 a 25 expertos (Miró Rivero, 2017).

### **Diagrama de Causa – Efecto.**

Es una técnica gráfica ampliamente utilizada, que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden contribuir para que él ocurra. Se usa para la visualización en equipo de las causas principales y secundarias de un problema, ampliar la visión de las posibles causas de un problema, que enriquece su análisis y la identificación de soluciones, analizar procesos en búsqueda de mejoras.

Algunas veces es denominado diagrama Ishikawa o diagrama Espina de Pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de intervención.

El Diagrama Ishikawa Ponderado indica el orden de importancia de las causales.

### **Modelo Servqual modificado.**

Es una adecuación y modificación del modelo Servqual de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985 - 1988). El modelo Servqual modificado es un instrumento que permite la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad percibida a nivel general de la organización. El instrumento utiliza por lo general cinco atributos para la evaluación de la calidad: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Establece siete diferencias o gaps que explican la evaluación de la calidad realizada, medidas a través de encuestas preestablecidas que se dirigen a clientes externos e internos y directivos, la escala utilizada por este instrumento goza de alta fiabilidad y validez.

Diferencia No.6. Evalúa la satisfacción del cliente interno, mediante la diferencia entre percepciones y expectativas (anexo 4).

Diferencia No.7. Mide el conocimiento que tienen los directivos de las verdaderas necesidades de sus subordinados (anexo 5).

Para el análisis de estas encuestas (Diferencia 6 y 7), se utilizó la escala de valores entre -2 y 2, siendo equivalente a los distintos niveles de satisfacción (tabla 2.3).

**Tabla 2.3**

**Escala diferencial.**

<b>Escala diferencial</b>	<b>Valor numérico Correspondiente</b>	<b>Grado de satisfacción</b>
Mucho menos de lo esperado	-2	Muy insatisfecho
Menos de lo esperado	-1	Insatisfecho
Igual a lo esperado	0	Normal
Más de lo esperado	1	Satisfecho
Mucho más de lo esperado	2	Muy satisfecho

**Fuente: Miró Rivero (2017).**

**Fase III Evaluación de los resultados obtenidos.**

Contiene el procesamiento de la información obtenida de las diferentes herramientas o técnicas utilizadas y evalúa el comportamiento de la misma por el equipo de trabajo, con el objetivo de definir los elementos que están afectando el clima en la organización.

### **Paso 3.1 Procesamiento de la información.**

Se procesa la información que brindan las diferentes técnicas para buscar validez y fiabilidad.

### **Paso 3.2 Análisis de los resultados.**

Se realiza por el equipo de trabajo una evaluación y selección de los elementos que afectan el clima laboral en la entidad, unidad organizativa o área seleccionada, identificándolos y listándolos.

### **Fase IV. Diseño del plan de acciones para la mejora continua.**

Esta fase es de extraordinaria importancia ya que detalla las deficiencias, factores o elementos negativos que afectan el clima organizacional y a partir de ellos proponer aquellas acciones que incluirá el plan de mejoras continuas, especificando los responsables, ejecutantes, controlador y fechas o plazos de cumplimiento.

### **Paso 4.1 Listar las deficiencias o factores que están presentes como negativos y que afectan el clima organizacional.**

Se listan todos los elementos que afectan el clima organizacional que constituyen deficiencias a considerar por la dirección en su accionar para el mejoramiento del clima organizacional.

### **Paso 4.2 Elaborar el plan de acción para la mejora continua.**

El equipo de trabajo, con la inserción de los directivos de las áreas de resultados claves, elabora el plan de acción con el objetivo de atenuar o erradicar las causas que provocan el efecto de la investigación. Este incluirá los aspectos siguientes:

- deficiencias
- acciones a cumplimentar
- responsable
- ejecutantes
- control

-fecha de cumplimiento

### **Etapas III. Implementación.**

Esta etapa comprende la implementación del plan de acciones propuesto una vez analizado y aprobado por el consejo de dirección de la entidad, información a las áreas o colectivos laborales del alcance del mismo, el control, la evaluación de los resultados esperados y la eficacia de este. Además, prevé la retroalimentación en caso de brechas en su aplicación.

#### **Fase I. Presentación y análisis de los resultados obtenidos, y del plan de acciones propuesto.**

Los resultados obtenidos en las etapas anteriores son presentados al consejo de dirección para su estudio y aprobación dándose toda la información necesaria para su comprensión por todos los miembros de este órgano para lograr el consenso de los mismos.

##### **Paso 1.1. Presentación y análisis de los resultados alcanzados al Consejo de Dirección.**

Se presentará la propuesta para conocimiento del consejo de dirección aportando toda la información para su análisis.

##### **Paso 1.2. Aprobación del plan de acciones propuesto.**

Se tomarán acuerdos en el consejo de dirección relativos a la aprobación del plan de acciones propuesto para su posterior aplicación.

#### **Fase II. Divulgación y aplicación de los resultados.**

Comprende la información detallada a los directivos y colectivos laborales del alcance del plan de acciones propuesto, así como la creación de las condiciones para su puesta en marcha en todas las áreas objeto de estudio.

##### **Paso 2.1 Explicación de los resultados obtenidos y el plan de acciones propuesto a los directivos de la unidad y colectivos laborales.**

Se explicará el alcance del procedimiento a todos los trabajadores.

##### **Paso 2.2. Aplicación del plan de acciones.**

Este paso consiste en la implementación del plan de acciones propuesto para la mejora continua del clima organizacional.

### **Paso 2.3. Evaluación de los resultados.**

Se controla periódicamente la efectividad del plan de acción.

### **Paso 2.4. Retroalimentación (Etapa 2, Fases 2, 3 y 4).**

Permite conocer las brechas existentes entre el estado actual y el deseado una vez aplicado el plan de acciones, para poder realizar correcciones y mantener la mejora continua del clima en la organización.

### **Conclusiones parciales.**

- 1- La División de Servicios Técnicos a la Perforación y Reparación de Pozos, objeto de estudio, cuenta con una plantilla de 83 trabajadores, en esta predomina el sexo masculino con el 86%, la mayor parte son técnicos entre 26 y 45 años con nivel superior.
- 2- Se selecciona el procedimiento expuesto por Miró Rivero (2017) que se ajusta al objetivo de la investigación.
- 3- El despliegue del procedimiento, formalizado en fases y pasos, facilita su aplicación en la organización, ya que contiene una propuesta de herramientas con orientación al diagnóstico del clima organizacional.

### Capítulo 3. Aplicación del procedimiento seleccionado para el diagnóstico del clima organizacional y valoración de su influencia en la fluctuación laboral.

Una vez aplicados los instrumentos anteriormente seleccionados se procederá a la discusión de los resultados obtenidos. Se presentará el análisis de los resultados por estrato, seguidamente se hará una exploración general del estado del clima organizacional y se evaluará su influencia en la fluctuación laboral.

#### 3.1. Aplicación del procedimiento.

##### 3.1.1. Etapa I. Preparación del estudio.

En esta etapa se seleccionan los especialistas que trabajarán en la investigación y se preparan con el objetivo de culminar esta satisfactoriamente. Se escoge el personal al cual se le realiza las encuestas que propicien identificar las brechas existentes en la división.

**Fase I.** Selección y preparación del equipo de trabajo.

Mediante el cuestionario de competencia se selecciona el grupo de expertos que formará parte del equipo de trabajo, se evalúa su grado de conocimiento y confiabilidad.

#### Paso 1.1 Selección del equipo de trabajo

##### Resultados de la selección de expertos

Se presenta en el cuadro 3.1 el grupo de especialistas seleccionados.

**Cuadro 3.1**

**Posibles expertos.**

<b>E</b>	<b>Nombre y apellidos</b>	<b>Cargo</b>
1	Yamarys Márquez González	Especialista b en Gestión de los Recursos Humanos (jefe de grupo)
2	Omar Santana Esquijarrosa	Especialista a en registro de hidrocarburos (jefe de brigada)
3	Alexander Baró Aranguren	Director de la División de Servicios Técnicos
4	Sandy Rodríguez Tabares	Jefe de operaciones de Servicios Técnicos a la Perforación e Intervención de Pozos
5	Nidia Esther León	Especialista b en Gestión Económica
6	Violeta Carrillo Mederos	Especialista a en Geofísica
7	Iris Vento Rivero	Especialista b en Gestión de los Recursos Humanos
8	Yusleidys Mayer Padrón	Especialista b en Gestión de los Recursos Humanos
9	Gilsa Rivero González	Director de Recursos Humanos
10	Alexis Reyes Echeverría	Especialista b en Gestión de los Recursos Humanos

Luego de realizar la primera pregunta del cuestionario relacionada la autoevaluación de los niveles de argumentación se procede a calcular el coeficiente de conocimiento (Kc) de cada uno de los posibles expertos. Al analizar los resultados de la segunda pregunta que se les realiza se procede a determinar el coeficiente de argumentación (Ka), donde se evalúan los aspectos: estudios teóricos realizados, experiencia práctica, conocimientos de trabajo en Cuba, conocimientos de trabajos en el extranjero, consultas bibliográficas y cursos de actualización. Con estos coeficientes calculados se determina el coeficiente de competencia (K) para cada experto, que debe estar entre  $0.8 < K < 1$ , con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales dispuestos a participar de la investigación (tabla 3.1).

**Tabla 3.1**

**Coeficiente de conocimiento (Kc) y coeficiente de argumentación (Ka).**

Experto	Kc	Ka	K
1	1	0.94	0.97
2	0.8	0.84	0.82
3	0.9	0.88	0.89
4	0.9	0.8	0.85
5	0.8	0.84	0.82
6	1	0.92	0.96
7	0.8	0.84	0.82
8	0.8	0.66	0.73
9	0.9	0.88	0.89
10	1	0.86	0.93

Tras analizar los resultados obtenidos se puede apreciar que, entre todos los expertos evaluados, únicamente el experto ocho ha demostrado un coeficiente de competencia medio, con un valor de 0.73. Para garantizar la máxima calidad y excelencia en la selección de expertos, se decide conformar un grupo compuesto exclusivamente por trabajadores con un nivel alto de competencia, por lo que se elimina el experto número ocho. Esta eliminación garantiza que el equipo de trabajo se componga de integrantes que aporten nivel excepcional de conocimientos, aptitudes y experiencia.

## **Paso 1.2. Preparación del equipo de trabajo.**

La preparación del equipo de trabajo se realiza a través de la revisión de documentos, talleres, charlas, seminarios, entre otras, se les profundiza sobre el tema en cuestión y el objetivo de la investigación, entrenándolos y dándoles a conocer una panorámica de los métodos y técnicas a utilizar en el procedimiento propuesto.

## **Fase II. Selección del campo de acción.**

La Dirección General plantea la necesidad de realizar el estudio del clima organizacional una división en la que se realicen procesos claves, y que además presente un alto índice de fluctuación laboral.

## **Paso 2.1. Definición de la división objeto de investigación.**

Basado en la revisión de la documentación de la empresa, para realizar el diagnóstico del clima organizacional, el equipo de trabajo decide seleccionar el colectivo que más afecta el índice de fluctuación, que corresponde con la División de Servicios Técnicos a la Perforación e Intervención de Pozos.

El estudio se realiza en las áreas siguientes:

- Dirección.
- Brigada de Tool Master.
- Grupo de cementación.
- Grupo de Mudlogging y Servicio a Cable.

## **Paso 2.2. Selección de la muestra.**

La determinación de la muestra a la cual se le aplicará las encuestas correspondientes al procedimiento propuesto, se calcula estadísticamente a partir del tamaño de la población que es de 83 trabajadores, para que el nivel de confianza sea del 95,5 % a K se le asigna el valor dos, se utiliza error de 0,1 y se asume que P=Q=0,5=50 % por ser la posición más conservadora que proporciona un tamaño de muestra.

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

$$n = \frac{2^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 83}{0.1^2(83 - 1) + 2^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{83}{1.82}$$

$n = 45.6 \approx 46$  trabajadores.

La muestra seleccionada es de 46 trabajadores, que representa el 55.42% del total de trabajadores, se estratifica de forma aleatoria (tabla 3.2.) con el fin de tomar la mayor muestra de la Dirección y la brigada de Tool Master, por ser las áreas de mayor interés para el estudio.

**Tabla 3.2**

**Estratificación de la muestra.**

<b>Estrato</b>	<b>Total de trabajadores</b>	<b>Muestra</b>	<b>%</b>
Dirección	6	5	6.02
Brigada de Tool Master	13	11	13.25
Grupo de cementación	24	12	14.46
Grupo de Mudlogging y servicio a cable.	40	18	21.69
<b>Total</b>	<b>83</b>	<b>46</b>	<b>55.42</b>

**Paso 2.3. Comunicación al consejo de dirección y trabajadores del área o unidad del propósito y alcance de la investigación.**

Se le comunica al consejo de dirección y a los trabajadores del colectivo el propósito de la investigación y las líneas de trabajo a seguir, en correspondencia, el análisis del clima organizacional y de la fluctuación potencial permite corregir los problemas de insatisfacción de los trabajadores y las brechas en la organización.

**3.1.2. Etapa II. Desarrollo de la Investigación.**

Comprende la definición de las técnicas y herramientas básicas a emplear, además del análisis de la fluctuación laboral y el diagnóstico del clima organizacional.

**Fase I. Definición de las técnicas a utilizar.**

Para definir las técnicas y herramientas de trabajo que se van a utilizar en el desarrollo de la investigación se escogen las más convenientes y se estudian exhaustivamente las mismas.

### **Paso 1.1. Definición de las técnicas a utilizar.**

Las herramientas básicas que aportarán comprensión al tema de investigación, tomadas a consideración de la autora se exponen en el capítulo 2, entre ellas se encuentran el análisis de la documentación existente respecto al capital humano, las encuestas de fluctuación potencial y del clima organizacional del PNUD, modelo Servqual modificado específicamente las diferencias seis y siete, diagrama causa-efecto; entre otras.

### **Paso 1.2. Familiarización con las técnicas a utilizar.**

En este paso se estudia y profundiza en la utilización de todas las técnicas a emplear en el desarrollo de la investigación.

### **Paso 1.3. Reproducir modelaje de técnicas a utilizar.**

Los modelos a utilizar quedan fijados en el presente capítulo y se reproducen de acuerdo al tamaño de la muestra calculada.

## **Fase II. Diagnóstico del campo de acción.**

Con el apoyo del grupo de trabajo escogido en la etapa anterior, y los datos obtenidos del historial existente en el departamento de capital humano, se realiza el análisis de la fluctuación laboral en el período 2020-2022, además, para diagnosticar esta y el clima organizacional en el colectivo seleccionado se aplican las encuestas propuestas a criterio de la autora para este fin (encuesta de fluctuación potencial y del clima organizacional del PNUD).

### **Paso 2.1. Análisis de la fluctuación laboral.**

Para evaluar la estabilidad de la fuerza de trabajo es preciso conocer los valores de fluctuación general de la División de Servicios Técnicos e Intervención de Pozos, para ello se realizó un análisis del comportamiento de las bajas en el período seleccionado el cual incluye el año 2020 hasta el 2022.

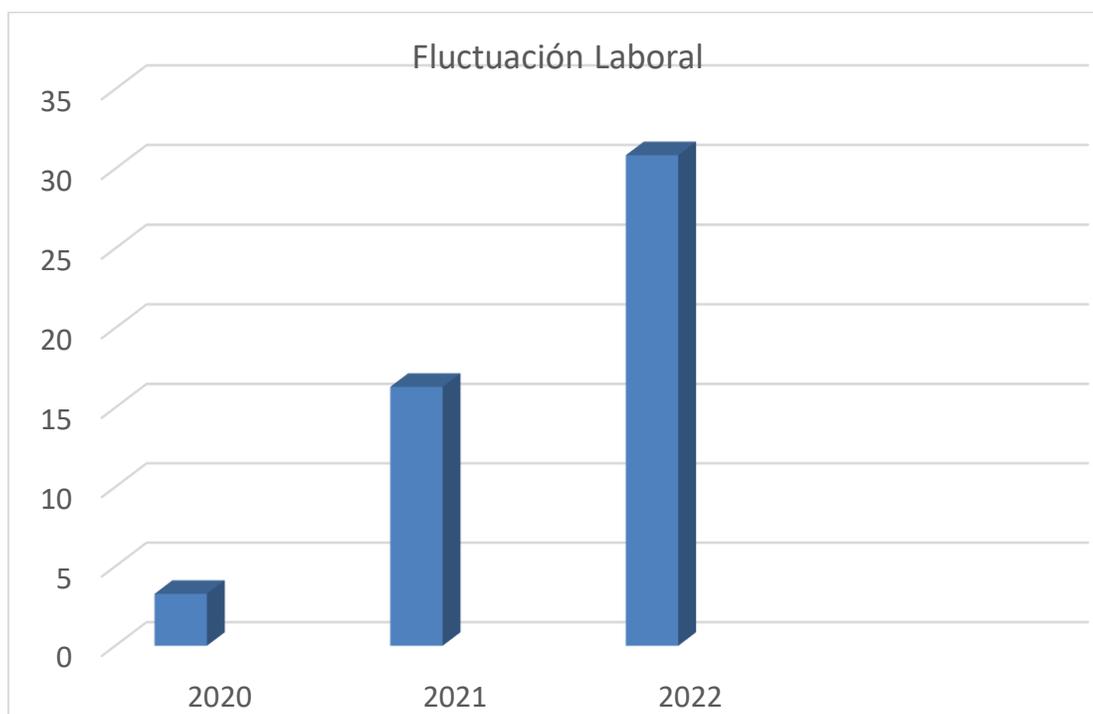
De la base de datos de capital humano se obtuvo la información relativa a la utilización de la fuerza de trabajo en la división objeto de estudio (tabla 3.3).

#### **Tabla 3.3**

**Utilización de la fuerza de trabajo en la División de Servicios Técnicos a la Perforación e Intervención de Pozos.**

<b>Año</b>	<b>Bajas por fluctuación</b>	<b>Promedio de trabajadores</b>	<b>Índice de fluctuación</b>
<b>2020</b>	4	122	3.27
<b>2021</b>	15	92	16.30
<b>2022</b>	29	94	30.85
<b>Promedio</b>	16	103	15.53

Al comienzo del período analizado, la división presentaba un índice de fluctuación laboral notablemente bajo, con un valor de 3.27%. Al llegar el año 2021 este índice experimentó un marcado aumento y alcanza un nivel del 16.30%, y posteriormente, durante el año 2022, este valor se elevó aún más, al llegar a un significativo 30.85%. Estos datos reflejan de manera clara un notorio incremento en nivel de fluctuación laboral, lo que indica un cambio sustancial en la dinámica laboral de la división durante ese lapso de tiempo (figura 3.1).



**Figura 3.1**

**Fluctuación laboral en División de Servicios Técnicos a la Perforación e Intervención de Pozos.**

Para analizar la fluctuación potencial y conocer el comportamiento de las bajas y sus causas se aplica la encuesta de fluctuación potencial. Al realizar un análisis profundo de las

encuestas se obtiene que el 65.22% de los empleados no ha considerado la posibilidad de abandonar la empresa, mientras el 34.78% lo ha tenido en cuenta.

Con el número de fluctuantes potenciales y el promedio de trabajadores es posible calcular el índice de fluctuación potencial de la división, que da como resultado un 19.28%. Para 10 empleados (62.5%) la principal causa que los motiva a abandonar la empresa es los bajos salarios, para tres (18.75%) es la mala alimentación y otros tres piensan que es la lejanía del centro.

Un total de 17 trabajadores afirman que no se han marchado porque no han pensado en esta opción y 13 plantean que se sienten bien con su trabajo, no se han marchado por falta de una mejor oportunidad 10 empleados y 6 están en proceso de búsqueda de otras opciones. El 13.04% de los encuestados han hecho gestiones para trabajar en otro lugar.

El salario es la causa principal que podría influir negativamente en la actividad laboral y ser motivo de insatisfacción, 30 trabajadores están de acuerdo con esto. Otra de las causas que plantean 11 encuestados es la falta de transporte, mientras cinco afirman que la inestabilidad de la empresa podría repercutir en su satisfacción.

El 56.52% de los encuestados concuerdan en que el colectivo de trabajo es lo que más le gusta de la entidad. La unidad y el trabajo en equipo es un planteamiento del 15.22% de los trabajadores, mientras que el 28.26% afirma que les gusta la labor que realizan.

## **Paso 2.2. Diagnóstico del clima organizacional.**

El diagnóstico del clima organizacional se realiza a través de diferentes técnicas y herramientas de trabajo que permiten hacer valoraciones respecto al comportamiento actual de la organización y analizar su influencia en la fluctuación laboral.

### **Encuesta del clima organizacional del PNUD.**

La encuesta se aplicó al 55.42% de los trabajadores de la División de Servicios Técnicos a la Perforación e Intervención de Pozos, divididos en estratos, los datos recopilados proporcionaron una visión detallada de y confiable de las percepciones y puntos de vista de los encuestados.

#### **Estrato 1. Dirección.**

En este estrato se analizó una muestra de cinco trabajadores en la Dirección, obteniéndose las puntuaciones que se presentan en la tabla 3.4. La escala de evaluación de los ítems es de uno a cinco, donde uno representa que el ítem es percibido desfavorablemente y cinco muy favorable.

**Tabla 3.4**

**Resultados de la encuesta del PNUD en la Dirección.**

<b>Liderazgo</b>		<b>Motivación</b>		<b>Reciprocidad</b>		<b>Participación</b>	
Dirección	3.60	Realización personal	2.20	Aplicación al trabajo	2.60	Compromiso con la producción	3.60
Estímulo a la excelencia	2.00	Reconocimiento al aporte	3.60	Cuidado del Patrimonio	2.00	Compatibilización de intereses	4.60
Estímulo al trabajo en equipo	2.60	Responsabilidad	0.80	Retribución	1.60	Intercambio de información	3.20
Solución de conflictos	2.60	Adecuación a las condiciones de trabajo	2.40	Equidad	1.80	Implicación en el cambio	1.80

En el análisis realizado en esta área de trabajo, se observa que el liderazgo no es satisfactorio. Los resultados obtenidos muestran que la mayoría de los indicadores evaluados obtienen una puntuación baja, excepto en el caso del indicador dirección, el cual ha alcanzado una puntuación superior a los tres puntos, considerada como bien. Se requiere un enfoque constante en el desarrollo de habilidades y prácticas que promuevan la excelencia, estímulo al trabajo en equipo y solución de conflictos.

En la dimensión motivación solamente el reconocimiento al aporte es valorado de bien. La realización personal y la adecuación a las condiciones de trabajo obtienen una valoración de regular. La responsabilidad ha obtenido una calificación preocupante de 0.8 puntos, lo que indica una falta de compromiso y conciencia para cumplir con las tareas y obligaciones asignadas.

Al evaluar los valores relacionados con la reciprocidad, se ha confirmado que los valores oscilan entre 1.6 y 2.6 puntos. Estos resultados, clasificados como regular y mal, revelan que

es necesario mejorar esta dimensión, en particular, el indicador de retribución que es el más afectado con una puntuación de 1.6 puntos.

Al realizar un análisis del área, se ha observado que la dimensión con mayor puntuación es la participación. Los indicadores relacionados con esta dimensión han sido calificados como bien y muy bien, lo que sugiere que la Dirección ha tenido éxito en promover un ambiente de participación activa y colaborativa. El indicador de implicación en el cambio tiene una puntuación baja de 1.8, por lo que se debe involucrar y motivar a los empleados durante los procesos de cambio.

### **Estrato 2. Brigada de Tool Master.**

Se procedió a realizar la encuesta a 11 empleados de la brigada de Tool Master, los resultados se presentan en la tabla 3.5.

**Tabla 3.5**

**Resultados de la encuesta del PNUD en la brigada de Tool Master.**

<b>Liderazgo</b>		<b>Motivación</b>		<b>Reciprocidad</b>		<b>Participación</b>	
Dirección	3.82	Realización personal	2.64	Aplicación al trabajo	2.55	Compromiso con la producción	2.82
Estímulo a la excelencia	1.91	Reconocimiento al aporte	3.36	Cuidado del Patrimonio	2.82	Compatibilización de intereses	3.18
Estímulo al trabajo en equipo	2.64	Responsabilidad	2.09	Retribución	1.91	Intercambio de información	3.55
Solución de conflictos	2.27	Adecuación a las condiciones de trabajo	2.36	Equidad	2.36	Implicación en el cambio	2.00

La percepción de los trabajadores en esta área en relación al liderazgo existente, ha sido evaluada como regular. El indicador dirección ha obtenido una puntuación aceptable que supera los tres puntos, lo cual indica que hay aspectos positivos en el liderazgo que han sido reconocidos por los encuestados. A pesar de este resultado alentador, es crucial hacer énfasis en el estímulo a la excelencia, ya que ha sido evaluado por debajo de los 2 puntos.

En la brigada de Tool Master, al evaluar la reciprocidad, se ha determinado que existe una calificación predominante de regular y mal. Los indicadores específicos relacionados con

esta dimensión, como la aplicación al trabajo, el cuidado del patrimonio y la equidad han sido evaluados de regular. Es preocupante el indicador de retribución que ha recibido una calificación de mal.

En la dimensión participación, la compatibilización de intereses y el intercambio de información han recibido una calificación de bien, estos indicadores reflejan un nivel aceptable de armonización y comunicación en el entorno evaluado. Se ha constatado que el compromiso con la producción y la implicación en el cambio recibieron una evaluación promedio de regular.

### **Estrato 3. Grupo de cementación.**

Las puntuaciones obtenidas al aplicar la encuesta a 12 trabajadores del grupo de cementación se muestran en la tabla 3.6.

**Tabla 3.6**

**Resultados de la encuesta del PNUD en el grupo de cementación.**

<b>Liderazgo</b>		<b>Motivación</b>		<b>Reciprocidad</b>		<b>Participación</b>	
Dirección	3.83	Realización personal	2.70	Aplicación al trabajo	2.50	Compromiso con la producción	3.25
Estímulo a la excelencia	2.17	Reconocimiento al aporte	3.92	Cuidado del Patrimonio	2.33	Compatibilización de intereses	3.83
Estímulo al trabajo en equipo	2.50	Responsabilidad	1.50	Retribución	1.33	Intercambio de información	2.33
Solución de conflictos	2.50	Adecuación a las condiciones de trabajo	2.83	Equidad	2.75	Implicación en el cambio	1.33

En este contexto laboral se puede observar que el liderazgo existente ha sido evaluado como regular en términos generales. Al analizar los indicadores, se puede notar que las puntuaciones obtenidas se sitúan mayormente en un nivel cercano a dos, lo cual indica que aún hay un margen amplio para mejoras y desarrollo en esta área. Es importante destacar que el indicador relacionado con la dirección muestra un nivel de puntuación ligeramente superior, alcanzando una puntuación de 3.83.

Al realizar un análisis de la motivación, se puede apreciar que el indicador reconocimiento del aporte obtiene una puntuación de bien, superando los 3 puntos y aproximándose a un valor de cuatro. Por otro lado, la realización personal presenta una puntuación de 2.7 y la adecuación a las condiciones de trabajo una de 2.83, lo cual se considera como regular. La responsabilidad es el aspecto más afectado, con un valor de 1.5, lo cual indica una necesidad urgente de atención y mejoras en este ámbito.

En la dimensión reciprocidad, se observa que presenta una calificación general de regular. Al profundizar en los distintos indicadores evaluados, se identifica que la retribución es el más afectado, pues no alcanza los dos puntos. Es crucial enfocarse en todos los indicadores que conforman esta dimensión, con el objetivo de mejorar y potenciar la reciprocidad en su totalidad.

Tras realizar la evaluación de la participación en el grupo de cementación, se hace evidente que tanto el compromiso con la producción como la compatibilización de intereses han obtenido puntuaciones superiores a tres puntos, lo que indica un desempeño satisfactorio, se refleja un buen grado de compromiso de los involucrados en la producción y una buena capacidad para conciliar y armonizar los intereses. El intercambio de información ha obtenido una puntuación de 2.33 puntos, lo cual se considera como regular, por lo que se requieren mejoras en la fluidez y calidad de la comunicación. La implicación en el cambio ha sido calificada como mala, con tan solo 1.33 puntos.

#### **Estrato 4. Grupo de Mudlogging y servicio a cable.**

En el último estrato analizado se le realiza la encuesta a 18 trabajadores (tabla 3.7). Dentro del análisis correspondiente a la dimensión liderazgo, el indicador dirección ha sido valorado en términos positivos, con una puntuación que supera los cuatro puntos. El estímulo al trabajo en equipo obtiene una puntuación de 3.17, que es considerada como bien, lo que refleja un ambiente propicio para la colaboración e interacción entre los miembros del grupo. El indicador referido a la solución de conflictos ha obtenido una puntuación de 2.83, ubicándose en un nivel regular. Se observa que el estímulo a la excelencia tiene una puntuación cercana a los dos puntos, lo cual sugiere una calificación de regular.

Dentro de la dimensión motivación, el indicador que ha obtenido más alta puntuación es el reconocimiento al aporte, que alcanza una calificación de 3.11, lo que lo posiciona en una categoría de bien. Al considerar la realización personal, se obtiene una calificación que se

sitúa entre regular y bien. Al examinar los resultados relacionados con la adecuación a las condiciones de trabajo, se revela que este indicador ha obtenido una calificación que lo sitúa en la categoría de regular, lo que sugiere la necesidad de examinar las condiciones de trabajo actuales. El indicador más afectado resulta ser la responsabilidad, con una puntuación de 1.5. La evaluación de la motivación revela la existencia de fortalezas en el grupo, así como oportunidades de mejora.

Al analizar los resultados referentes a la reciprocidad, se observa que de forma general la calificación se ubica en un rango de regular. Todos los indicadores evaluados han obtenido puntuaciones que se mantienen cercanas a dos puntos, lo que indica la necesidad de implementar estrategias que fortalezcan la reciprocidad.

En la evaluación de la dimensión participación, tanto el compromiso con la producción como la compatibilización de intereses han sido calificados de bien, lo que refleja percepciones positivas. El intercambio de información y la implicación en el cambio han obtenido una puntuación de 2.72, estas calificaciones revelan la importancia de fortalecer el flujo de información y la activa participación en los procesos de cambio dentro del contexto laboral.

**Tabla 3.7**

**Resultados de la encuesta del PNUD en el grupo de mudlogging y servicio a cable.**

<b>Liderazgo</b>		<b>Motivación</b>		<b>Reciprocidad</b>		<b>Participación</b>	
Dirección	4.06	Realización personal	2.83	Aplicación al trabajo	2.72	Compromiso con la producción	3.56
Estímulo a la excelencia	1.83	Reconocimiento al aporte	3.11	Cuidado del Patrimonio	2.83	Compatibilización de intereses	3.11
Estímulo al trabajo en equipo	3.17	Responsabilidad	1.50	Retribución	2.50	Intercambio de información	2.72
Solución de conflictos	2.83	Adecuación a las condiciones de trabajo	2.78	Equidad	2.83	Implicación en el cambio	2.72

**Aplicación de las encuestas correspondientes a las diferencias 6 y 7 del Servqual modificado.**

Al llevar a cabo la aplicación de la encuesta correspondiente a la diferencia seis del Servqual modificado, se hace posible realizar un análisis de la satisfacción del cliente interno. La fiabilidad de las encuestas se comprueba a través del Software SPSS 20 (anexo 7), asegura que el proceso de medida de la encuesta aplicada esté libre de errores aleatorios, el Alfa de Cronbach's de las encuestas seis y siete es de 0.935 y 0.838 respectivamente. El coeficiente de correlación arrojó un valor de uno para ambas encuestas, considerado excelente.

Los resultados de aplicar la encuesta de la diferencia seis se muestran en la tabla 3.8.

**Tabla 3.8**

**Resultados de la encuesta de la diferencia seis.**

<b>Atributos/Área</b>	<b>Dirección</b>	<b>Tool Master</b>	<b>Cementación</b>	<b>Mudlogging y servicio a cable</b>
Trabajo	0.94	0.92	0.74	1.39
Condiciones laborales	-0.78	-0.99	-0.25	-0.02
Salario	-1.11	-1.49	-1.08	-1.90
Trato y relaciones personales	1.22	0.73	0.75	1.25
Participación en la toma de decisiones	1.00	0.25	0.22	0.81
Comunicación	0.67	0.77	0.63	1.31
Liderazgo	1.00	0.95	0.79	1.49

En cada una de las áreas analizadas, tras evaluar los resultados obtenidos, se evidencia que el atributo que mayor problema presenta es el salario, el cual obtiene una puntuación negativa lo que indica que los empleados manifiestan sentirse insatisfechos y perciben una compensación por debajo de sus expectativas. Otro atributo que arroja una puntuación negativa es las condiciones laborales, lo que sugiere una insatisfacción generalizada entre los trabajadores en este aspecto.

En la Dirección, el trabajo y la comunicación obtienen puntuaciones positivas cercanas a cero, lo que indica que los empleados reciben lo que esperan. El liderazgo y la participación en la toma de decisiones están puntuadas de uno, mientras el trato y relaciones personales

obtiene una puntuación por encima de este valor. Esto sugiere que reciben más de lo esperado.

En la brigada de Tool Master y en el Grupo de Cementación, al evaluar las dimensiones, se nota que estas arrojan puntuaciones que se encuentran en una cercanía positiva a cero. Este resultado indica que los empleados perciben recibir, en términos generales, aquello que esperan, y existe un equilibrio entre las expectativas y la percepción de la realidad en estos aspectos.

Los trabajadores en el grupo de Mudlogging y servicio a cable, reciben lo que esperan en relación con la participación en la toma de decisiones. En cuanto a las dimensiones liderazgo, trabajo y comunicación, se reflejan puntajes superiores a uno, reciben más de lo que esperan y tienen un buen grado de satisfacción.

Luego de conocer las respuestas de los clientes internos se procede a realizar la encuesta de la diferencia siete (tabla 3.9), que expresa las perspectivas de los directivos en relación con la satisfacción de sus empleados.

**Tabla 3.9**

**Resultados de la encuesta de la diferencia siete.**

<b>Atributos/Área</b>	<b>Dirección</b>	<b>Tool Master</b>	<b>Cementación</b>	<b>Mudlogging y servicio a cable</b>
Trabajo	0.67	0.90	1.17	1.00
Condiciones laborales	0.33	0.05	1.00	0.00
Salario	-1.50	-1.50	-2.00	-2.00
Trato y relaciones personales	0.50	0.95	2.00	1.66
Participación en la toma de decisiones	0.67	0.00	1.50	0.50
Comunicación	0.67	0.80	1.75	1.50
Liderazgo	0.83	0.90	2.00	1.50

Tras la aplicación de la encuesta correspondiente a la diferencia siete, en todas las áreas, los resultados obtenidos revelan una puntuación negativa únicamente en el indicador del salario.

Esta calificación sugiere que los directivos perciben una insatisfacción por parte de sus trabajadores, no se satisfacen sus necesidades en término de beneficios y compensaciones.

En la Dirección y en la brigada de Tool Master, el resto de los indicadores evaluados recibieron puntuaciones positivas cercanas a cero, que indica que los directivos perciben que sus trabajadores reciben lo que esperan en relación con estos indicadores.

En la brigada Cementación el indicador liderazgo y las relaciones personales son dimensiones valoradas con dos puntos, lo que significa que los directivos piensan que sus trabajadores reciben mucho más de lo que esperan. El trabajo, las condiciones laborales, la toma de decisiones y la comunicación, obtienen un puntaje cercano a uno, los directivos perciben que los empleados están satisfechos.

En el grupo de Mudlogging y servicio a cable, las puntuaciones relacionadas con las condiciones laborales y la toma de decisiones son cercanas a cero y positivas, los jefes asumen que sus subordinados reciben lo que esperan. En cuanto al salario piensan que reciben mucho menos de lo que esperan y que están satisfechos con la comunicación, el trabajo y el liderazgo, indicadores que obtienen puntuaciones cercanas a uno.

### **Comparación de los resultados.**

A partir de la información presentada en la tabla 3.8 y 3.9 se puede afirmar que, en la Dirección, en las dimensiones de trabajo, salario y comunicación, los directivos muestran conocimiento de la satisfacción de sus empleados, ya que existe una correlación entre las puntuaciones obtenidas por ambos grupos. Los directivos piensan que sus empleados están satisfechos con las condiciones de trabajo, la puntuación arrojada por estos indica que, en realidad, reciben menos de lo esperado en este aspecto. En cuanto al liderazgo, la participación en la toma de decisiones y las relaciones personales los directivos aprecian insatisfacción, mientras que los trabajadores demuestran que están satisfechos.

En la brigada de Tool Master, al igual que en el grupo de Mudlogging y servicio a cable, se refleja una percepción equilibrada entre directivos y empleados en la mayoría de los aspectos evaluados. Existe un punto de quiebre en la percepción con respecto al indicador de condiciones de trabajo, donde los directivos sobrevaloran la satisfacción de sus trabajadores.

En el grupo de cementación, se observa que en la mayoría de las dimensiones, los directivos tienden a sobrevalorar el nivel de satisfacción de los empleados. Específicamente, en el aspecto salario, los directivos perciben que los empleados están muy insatisfechos, aunque en realidad el estado reportado por estos es de insatisfacción, sin llegar al nivel observado por los jefes.

Al examinar los resultados se encuentra que el salario y las condiciones laborales son las dimensiones más afectadas y obtienen calificaciones negativas. Se aprecia, además, que tanto la brigada de Tool Master como el grupo de cementación son las que reciben menores puntuaciones y reflejan, por ende, mayores problemas.

En cuanto a los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta del PNUD, estas mismas áreas presentan mayor número de dimensiones calificadas por debajo de tres puntos, lo que indica que enfrentan mayores dificultades. La dimensión reciprocidad es la más afectada, obtiene en todos sus indicadores puntuaciones inferiores a tres puntos.

Esta comparación pone de manifiesto la existencia de una fuerte correlación entre las encuestas.

### **Resultados de la tormenta de ideas.**

Después de aplicar las técnicas anteriores se realizó una tormenta de ideas con los trabajadores para profundizar en las causas por dimensiones que provocan las principales insatisfacciones.

#### **Reciprocidad:**

- los trabajadores no están del todo comprometidos por el logro de los objetivos.
- insuficiente preocupación por la imagen de la empresa.
- no se ofrecen buenas oportunidades de capacitación.

#### **Condiciones laborales:**

- las condiciones del área de trabajo no son adecuadas.
- no cuentan con los elementos de trabajo necesarios.

#### **Salario:**

- el salario no permite satisfacer las necesidades personales y familiares.

-no está acorde con el trabajo que realizan

-la remuneración y el reconocimiento no se corresponde con el esfuerzo que se realiza.

### Diagrama Causa – efecto.

Después de haber identificado las causas que impactan negativamente en la satisfacción de los clientes internos, se precede a elaborar un diagrama causa-efecto (figura 3.2) que desglosa las causas categorizadas por dimensiones, obtenidas a partir de la tormenta de ideas.

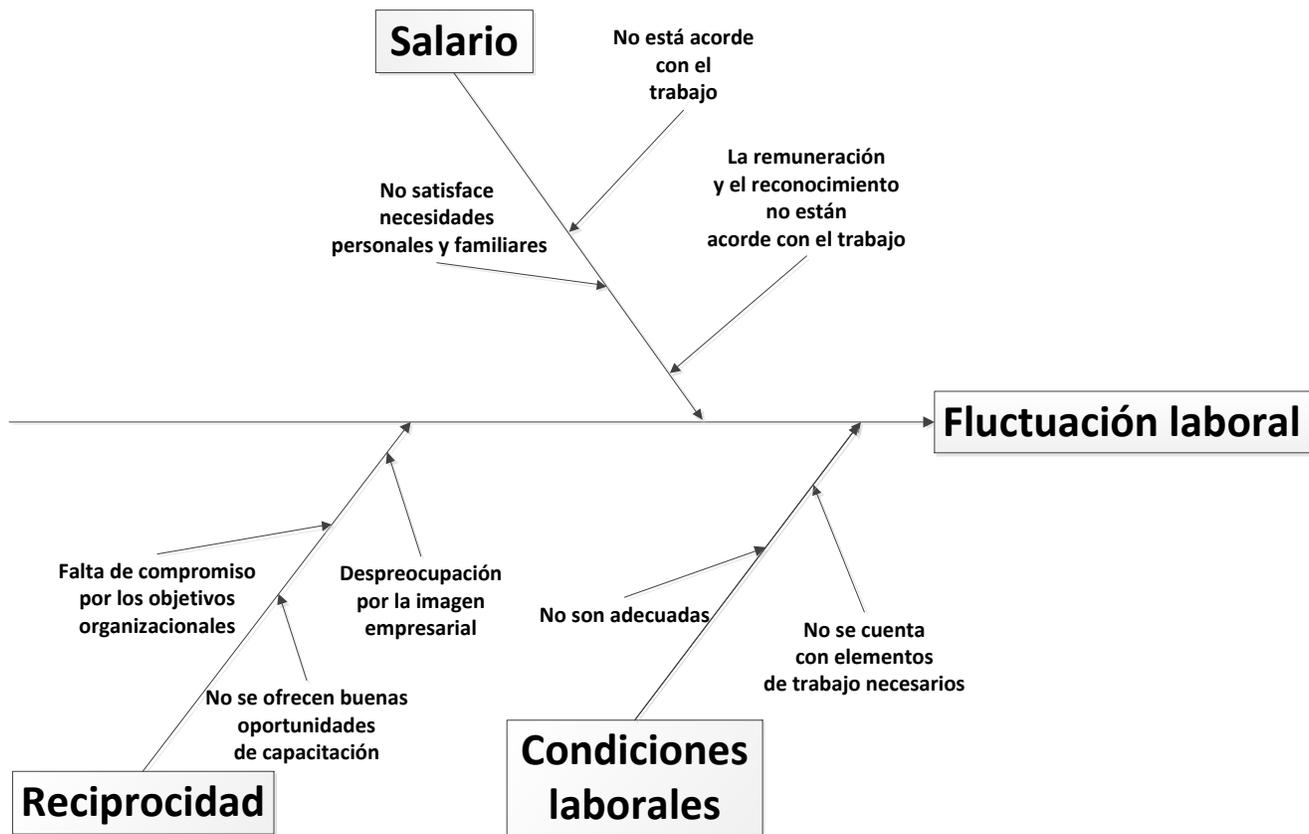


Figura 3.2

### Diagrama Causa-efecto.

### Método Delphi.

Para la aplicación del Método Delphi es un requisito indispensable contar con un mínimo nueve expertos, número que se ha seleccionado en congruencia con la cantidad de expertos del equipo de trabajo de la investigación.

Con los datos derivados de la matriz de ponderación (tabla 3.10), se procede a ordenar los valores de acuerdo a las Rj. Se observa que la causa considerada de mayor importancia por

los expertos es que el salario no está acorde con el trabajo que se realiza, mientras que la de menor importancia es aquella que indica que, no se ofrecen buenas oportunidades de capacitación.

Al analizar los datos, se puede verificar que todos los coeficientes de concordancia son superiores al 60%, lo que indica que existe un nivel de consenso adecuado. Esto ratifica la validez de todos los criterios planteados.

**Tabla 3.10**

**Matriz de ponderación.**

Causas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Rj	C(%)
El salario no está acorde con el trabajo que realizan	3	1	1	2	3	1	1	1	1	14	0.67
La remuneración y el reconocimiento no se corresponde con el esfuerzo que se realiza	4	5	5	5	5	5	4	5	5	43	0.78
El salario no permite satisfacer las necesidades personales y familiares	2	2	2	1	2	2	2	2	2	17	0.89
Los empleados no cuentan con los elementos de trabajo necesarios	1	3	3	3	1	3	3	3	3	23	0.78
las condiciones del área de trabajo no son adecuadas	5	4	4	4	4	4	5	4	4	38	0.78
Los trabajadores no están del todo comprometidos por el logro de los objetivos	6	7	6	6	6	6	6	6	6	61	0.89
No se ofrecen buenas oportunidades de capacitación.	8	6	8	8	7	8	8	7	8	68	0.67
Insuficiente preocupación por la imagen de la empresa	7	8	7	7	8	7	7	8	7	66	0.67

El orden de importancia se presenta en la tabla que incluye una escala de colores, desde rojo más intenso, que representa la causa de mayor importancia hasta el amarillo más claro, que indica la de menor importancia. Con el fin de representar las causas clasificadas por su nivel de importancia, tal como fue evaluado por los expertos, se utiliza el Diagrama Ishikawa

ponderado (figura 3.3), que permite ofrecer una representación clara y efectiva de los resultados.

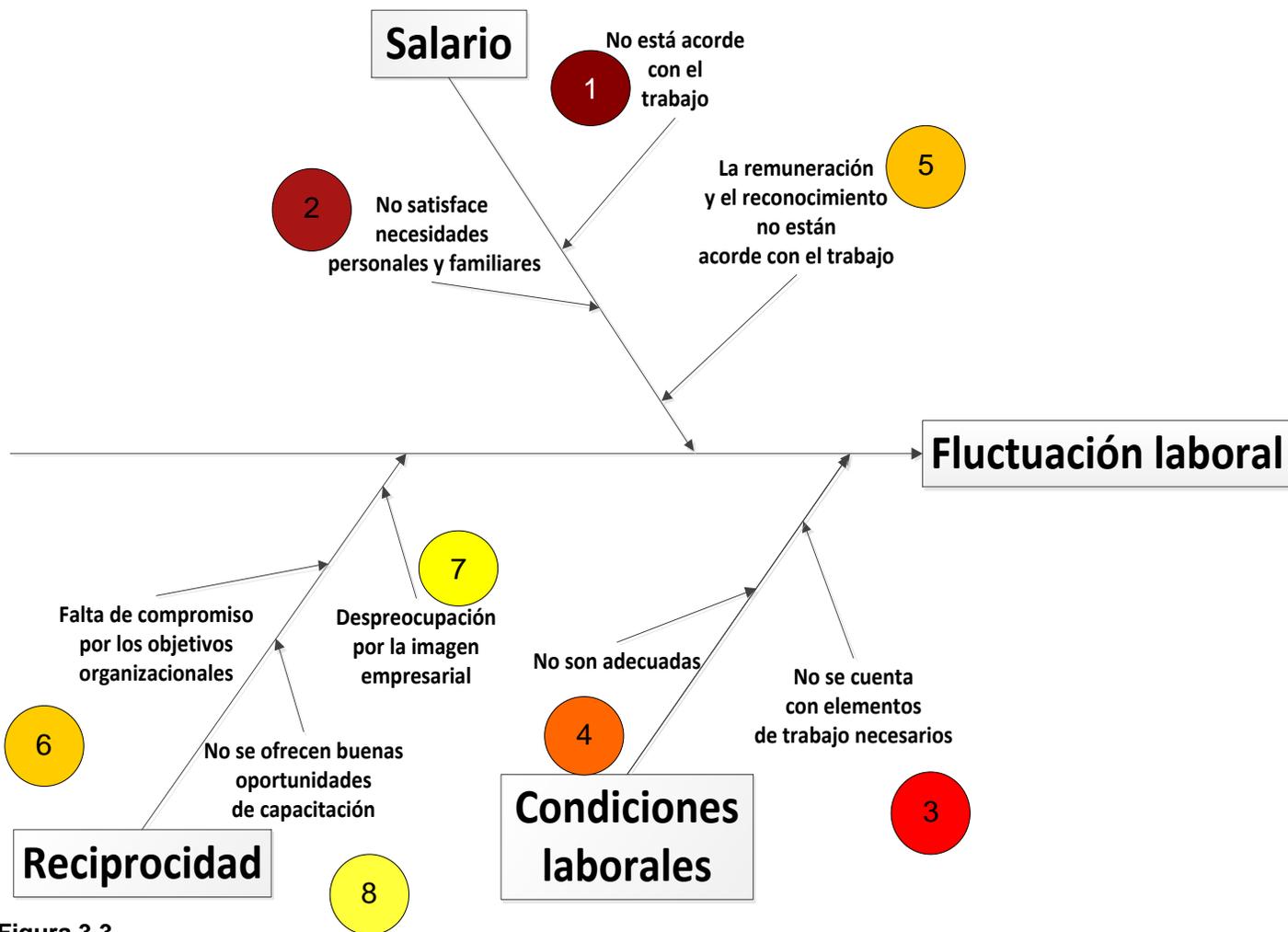


Figura 3.3

Diagrama causa-efecto ponderado.

#### Paso 4.2. Elaborar el plan de acción para la mejora continua.

Una vez identificadas las causas fundamentales de la fluctuación laboral en la División de Servicios Técnicos a la Perforación y Reparación de Pozos, es necesario elaborar un plan de acciones (cuadro 3.2) para abordar y solucionar estas dificultades. El objetivo principal de este plan es erradicar o minimizar los problemas que están afectando el ambiente laboral y la estabilidad de los empleados. Es importante considerar la participación activa de los empleados en la implementación de este plan, así como el seguimiento y evaluación constante de su impacto en la división.

**Cuadro 3.2**

**Plan de acciones.**

Indicadores	Acción	Responsable	Ejecutantes	Controla	Fecha de cumplimiento
Las condiciones, el área de trabajo no son adecuadas.	Atender y mejorar las condiciones del espacio de trabajo de manera tal garantice la armonía de los trabajadores.	Director de la División	Director de la División, mandos intermedios y trabajadores en general	Director de la División	semanal
Los empleados no cuentan con los elementos de trabajo necesarios.	Gestionar nuevos proveedores que garanticen cubrir el déficit de medios de protección.	Director de Logística	Especialistas en Abastecimiento Técnico Material y compradores	Director de Logística	Mensual
El salario no permite satisfacer las necesidades personales y familiares.	Evaluar el coeficiente de participación laboral (CPL), teniendo en cuenta las diferencias individuales en cuanto a rendimiento laboral se refiere.  Utilizar eficazmente el pago por alto rendimiento.	Director de la División	Director de la División, mandos intermedios	Director de la División	Mensual
El salario no está acorde con el trabajo que realizan.					Trimestral
La remuneración y el reconocimiento no corresponden con el esfuerzo que se realiza.					

<p>Falta de compromiso por los objetivos organizacionales.</p>	<p>Retroalimentar a los trabajadores de la División sobre el estado del cumplimiento de los objetivos de la División, alineados a los de la Empresa.</p> <p>Facilitar la implementación y desarrollo de la dirección participativa.</p>	<p>Director de la División</p>	<p>Director de la División, mandos intermedios</p>	<p>Director de la División</p>	<p>Semanal</p>
<p>No se ofrecen buenas oportunidades de capacitación.</p>	<p>Identificar adecuadamente las brechas de competencias de cada trabajador.</p> <p>Velar por la participación de los trabajadores en los cursos de capacitación planificados.</p>	<p>Mandos intermedios</p> <p>Director de la División</p>	<p>Director de la División, mandos intermedios</p>	<p>Director de la División</p>	<p>Mensual</p>
<p>Los trabajadores no se preocupan por la imagen empresarial.</p>	<p>Sistematizar la realización de tareas que tributan al desarrollo y mantenimiento de la cultura petrolera.</p>	<p>Director de la División</p>	<p>Director de la División, mandos intermedios</p>	<p>Director de la División</p>	<p>Mensual</p>

### **3.1.3. Etapa III. Implementación.**

#### **Fase I. Presentación y análisis de los resultados obtenidos, y del plan de acciones propuesto.**

Esta fase implica la presentación y análisis de los resultados para su evaluación y aprobación.

##### **Paso 1.1. Presentación y análisis de los resultados alcanzados al Consejo de Dirección.**

Se presentan y analizan detalladamente los resultados obtenidos, así como del plan de acciones propuesto durante la reunión del Consejo de Dirección de EMPERCAP, con el objetivo de garantizar un examen exhaustivo y una comprensión integral de los resultados y las acciones.

##### **Paso 1.2. Aprobación del plan de acciones propuesto.**

Una vez que el Consejo de Dirección de EMPERCAP ha evaluado cuidadosamente las acciones propuestas, se ha procedido a su aprobación para su posterior implementación, se confirma la validación de las propuestas y se establece el camino para su ejecución efectiva y oportuna.

#### **Fase II. Divulgación y aplicación de los resultados.**

En esta fase se pone especial énfasis en la difusión y aplicación de los resultados obtenidos. Al considerar las restricciones de tiempo actuales, se decide posponer la implementación para una fecha posterior. Esta medida garantizará que la ejecución se realice de manera óptima y efectiva, además permite una preparación detallada que contribuya al éxito del procedimiento.

#### **Conclusiones parciales.**

- 1- Se aplicó el procedimiento propuesto para el diagnóstico del clima organizacional.
- 2- Las dimensiones más afectadas son reciprocidad, salario y condiciones laborales, la mayor dificultad detectada es que el salario no está acorde con el trabajo que se realiza y la de menor importancia es que no se ofrecen buenas oportunidades de capacitación.
- 3- Para reducir al mínimo las dificultades detectadas se proponen cuatro medidas.

## **Conclusiones**

- 1- Se creó el marco teórico referencial sobre el clima organizacional y la fluctuación laboral y se establece una relación entre los mismos.
- 2- De los procedimientos analizados se seleccionó el de Miró Rivero (2017), el cual cuenta con tres etapas que se ajustan al objetivo de la investigación.
- 3- La aplicación del procedimiento seleccionado permitió determinar que el salario, las condiciones laborales y la reciprocidad son las dimensiones más afectadas y que la causa fundamental de la fluctuación laboral es que el salario no está acorde con el trabajo que se realiza.
- 4- A partir de las deficiencias encontradas se elaboró un plan de acciones (9) para la mejora del clima organizacional y por ende la disminución de la fluctuación laboral.

## **Recomendaciones**

- 1- Garantizar el cumplimiento del plan de acciones en la medida de las posibilidades de la empresa, con el objetivo de mejorar las variables más afectadas.
- 2- Profundizar en el análisis de las causas de las deficiencias detectadas haciendo énfasis en los indicadores que inciden negativamente en la fluctuación laboral para lograr la mejora continua de la misma.
- 3- Extender el procedimiento para el diagnóstico el clima organizacional a las demás divisiones de EMPERCAP.

## Referencias bibliográficas.

1. Aajaz Ahmad Hajam, K. S. (2022). Organizational Climate as an Indicator of Job Satisfaction among Public Sector Employees in Jammu & Kashmir Cements Limited *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 11(1), 219-227.
2. Afandi, A. (2021). Mentoring program: Empowerment and Human Resources Development *AKADEMIK Jurnal Mahasiswa Humanis*, 1(3), 87-94.
3. Aguila Fuentes, A. J. (2021). *Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la Dirección Provincial del Trabajo de Matanzas* [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial., Matanzas].
4. Al-Kurdi, O. F., El-Haddadehb, R., & Eldabib, T. (2019). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management*, 50(2020), 217-227.
5. Aparici, R., & Osuna Acedo, S. (2013). La Cultura de la Participación. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 4(2), 137-148.
6. Arancibia Hualí, K. (2023). *Determinación del clima organizacional y satisfacción laboral del personal de salud del Centro de Salud Concepción, 2022* [Título Profesional de Licenciada en Enfermería, Escuela Académico Profesional de Enfermería].
7. Arias Gonzáles, J. L., & Muñoz Durán, H. (2021). Elaboración y validación de una escala para medir la capacidad de liderazgo en un entorno de trabajo remoto (CLETR). *Contabilidad y Negocios*, (16) 32, 23-37
8. Arifin, S., Darmawan, D., Budi Hartanto, C. F., & Rahman, A. (2022). Human Resources based on Total Quality Management *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 17-20.
9. Arjomandi, F. (2022). El liderazgo que viene. *Journal of the Sociology and Theory of Religion*, 13(4), 100-139
10. Armijos Mayon, F. B., Bermúdez Burgos, A. I., & Mora Sánchez, N. V. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(14), 163-170. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
11. Aruca Bacallao, A. (2019). La evaluación institucional de los recursos humanos en las universidades cubanas desde el sistema de gestión de los recursos humanos. IV Congreso internacional virtual sobre La Educación en el Siglo XXI,
12. Baquero Valiente, L. C., Salas Fuentes, H., Torres, C., & Baquero Valiente, L. M. (2020). Evaluación de la variable fluctuación laboral en la economía del municipio Guantánamo. *Revista Observatorio de las Ciencias Sociales en Iberoamérica*, 1(2), 10-34.
13. Baysen, S. E. (2022). Motivación y desempeño laboral en el personal de enfermería de una institución pública de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires *Salud, Ciencia y Tecnología.*, 2(12), 1-10. [//doi.org/10.56294/saludcyt202212](https://doi.org/10.56294/saludcyt202212)
14. Bello Toribio, J. V., & Bustamante Maslucan, Y. (2019). *¿Es posible incrementar extrínsecamente la motivación intrínseca laboral?* [Licenciado en Administración de Empresas Universidad peruana de ciencias aplicadas ].
15. Blas Chávez, G. M., & Risco Estrada, B. M. (2022). *Estudio de la percepción de las dimensiones del clima organizacional basadas en el modelo de Koys y DeCottis en una empresa outsourcing de cobranzas.* [Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial, Lima].
16. Bohrt, R., & Díaz Bretones, F. (2018). El compromiso organizacional y su relación con el intercambio líder--empleado y la satisfacción personal. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 4(419), 187-212. .
17. Bustamante Ubilla, M. A., Lapo Maza, M. d. C., Tello Sánchez, M., & Núñez Lapo, M. d. I. Á. (2018). Origen, desarrollo y evolución del constructo clima organizacional. *Revista Empresarial*, 6 (2018), 12 - 23. <https://doi.org/10.23878/empr.v12i46.122>

18. Calderon Ramos, R. L., & Cancapa Turpo, X. C. (2023). *Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa ODAM Odontología* [Licenciada en Administración y Marketing, Universidad de Arica].
19. Campos Marrero, Y. (2011). *Diagnóstico del clima organizacional en la dirección provincial de la empresa pesquera de matanzas* [Trabajo de diploma, Universidad de Matanzas].
20. Canales Farah, A. M., López Gómez, J. A., & Napán Yactayo, A. C. (2021). Clima Organizacional y el Desempeño Laboral durante el Covid-19 *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 6(1). <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v6i1.1217>
21. Casales, J. C., Ortega Malagón, Y., & Romillo Rodríguez, M. D. (2000). Clima organizacional y fluctuación laboral en una institución financiera. *Revista de psicología*, 17(3), 288-297.
22. Casas, V. (2019). De las empleadas depende la vida de los patrones. Dones y reciprocidad en el universo laboral de las trabajadoras domésticas en la Ciudad de Buenos Aires. *Theomai*, 1(40), 153-170
23. Chatziantoniou, I., Filippidis, M., Filisz, G., & Gabauer, D. (2021). A Closer Look Into The Global Determinants Of Oil Price Volatility. *Energy economy*, 95(5), 1-33.
24. Chávez Santos, R., & Chauca Valqui, P. (2020). Liderazgo y clima organizacional en docentes del área de la salud *REICE*, 8(16), 40-53.
25. Chóez López, M. E., & Vélez Mendoza, L. P. (2021). Motivación laboral y su relación con el nivel de compromiso organizacional en las escuelas de conducción *Polo del conocimiento*, 6(4) 88-107 [10.23857/pc.v6i4.2540](https://doi.org/10.23857/pc.v6i4.2540)
26. Cortés Rodríguez, D. A., & Leal Pacheco, S. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional *Encuentros Encuentros*, 17(1), 145-161. <https://doi.org/10.15665/encuent.v17i01.1674>
27. Dávila Morán, R. C., Agüero Corzo, E. d. C., Ruiz Nizama, J. L., & Guanilo Paredes, C. E. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(Número Especial 5), 663-677. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.42>
28. De Souza Prado, M., & Cardoso, E. (2023). A importância do clima organizacional: Construção e aplicação de instrumento de mensuração de clima organizacional. *Revista científica da faex*, 23(12), 191-216.
29. Di Vaio, A., Palladino, R., Hassan, R., & Alvino, F. (2020). Human resources disclosure in the EU Directive 2014/95/EU perspective: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 257(1), 25-36.
30. Díaz Pezo, E., & Rojas Casique, A. G. (2018). *Análisis de la motivación Extrínseca en los colaboradores de la Micro Red de Salud de Jepelacio, Moyobamba, San Martín 2018* [Licenciatura en administración y negocios internacionales, Universidad Peruana Unión].
31. Dip, J. A., Simes, H., & Benítez, J. P. (2020). Cooperación y reciprocidad en la economía colaborativa de Airbnb. Un estudio para la provincia turística de Misiones, Argentina *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 135(13), 1-17.
32. Eccles, T., Hughes, E., Kramár, J., & Wheelwright, S. (2019). LearningReciprocityinComplexSequentialSocialDilemmas. *Arxiv*, 19(3), 13-23.
33. Eknath, S. M., & Janardhan, G. d. (2020). Level of human resources development a conceptual and review exposition. *International journal for Research in Applied Science & Engineering Technology*, 8(3), 687-691.
34. Esquivel Hernández, J., Martínez Prats, G., & Silva Hernández, F. (2020). Clima organizacional. Aspectos básicos de su origen y definición. *CIENCIAS DE LA DOCUMENTACIÓN*, 6(2), 66-77.
35. Esteva Prado, F., Darkins Cortiña, G., & Zuleta Gavilanes, O. I. (2020). El índice integral de fluctuación laboral en las áreas contables del sistema trabajo de Guantánamo. *OIDLES*, 14(28), 45-73.
36. Fontestad Portalés, L. (2021). Reflexiones sobre la aplicación del principio de reciprocidad en la orden europea de detención y entrega. *Estudios PEnAlEs y CriminológiCos*, 41(23), 137- 187. <https://doi.org/10.15304/epc.41.6718>

37. Galarza Torres, S. P., García Aguilar, J. d. C., Ballesteros Trujillo, L., Cuenca Caraguay, V. E., & Fernández Lorenzo, A. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *Revista de Cooperativismo y Desarrollo*, 5(1), 19-31. <http://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/156>
38. García Rubiano, M., Vesga Rodríguez, J. J., & Gómez Rada, C. A. (2020). *Clima organizacional: teoría y práctica*. Editorial Universidad Católica de Colombia.
39. Geraldo Campos, L. A., Mera Sánchez, A. R., & Rocha Perez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 155 - 174.
40. Giovannetti, M. A., & Páez, C. M. (2020). Poder, reciprocidad y ordenamiento del cosmos en El Shincal de Quimivil (Catamarca, Argentina). *Arqueología*, 26(1), 13-38.
41. Gomez Esteban, A. K. (2022). *Asociación entre inteligencia emocional y percepción del clima organizacional en el personal de salud del centro materno infantil José Carlos Mariátegui de octubre a diciembre 2022* [Para optar el título profesional de Médico Cirujano Universidad Ricardo Palma ].
42. Gonzáles Vásquez, J., Ramirez López, R., Terán Ayay, N. T., & Palomino Alvarado, G. d. P. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina*, 5(1). [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i1.318](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318)
43. González González, O. G. C., Lesbia (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. *Multiciencias*, 12(1), 35-44.
44. González Verde, A., Jiménez Suárez, A. C., & Reyes Roldán, M. (2015). Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional. *Ingeniería Industrial*, 14(2), 25-42.
45. Goodwin, C., & Goodwin, M. A. (2004). *A Companion to Linguistic Anthropology*. Blackwell
46. Govaerts, N., & Kyndt, E. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 35-55.
47. Hanze, G., Van Nispen, R. M. A., Vlaskamp, C., Korevaar, E. L., Waninge, A., & Van der Putten, A. A. J. (2020). Improving the participation of adults with visual and severe or profound intellectual disabilities: a process evaluation of a new intervention. *Health Services Research*, 5(4), 1-15.
48. Hermann Otto, H. (2019). Reciprocity as an Ever-Present Dual Property of Everything *Revista de Física Moderna*, 11(1), 98-121.
49. Iglesias Armenteros, A. L., Torres Esperón, J. M., & Mora Pérez, Y. (2020). Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa. *Medisur*, 17(4). <http://medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4267>
50. Inga Reyes, S., & Rosales Urcos, E. N. (2023). *Clima organizacional y la satisfacción laboral de los servidores públicos de la municipalidad distrital de Pangoa, Junín* [Tesis para optar el Título de licenciado en Psicología San Ignacio de Loyola].
51. Julián Vejar, D., & Galliorio Jorquera, Á. (2022). *Estudios del trabajo desde el sur. Vol. IV* (Vol. IV). Ariadna Ediciones
52. Lahera Sánchez, A. (2006). La participación de los trabajadores en la calidad total: nuevos dispositivos disciplinarios de organización del trabajo. *Reis*, 106(4), 63-101.
53. Loayza Flores, L. J., Marujo Serna, M. d. P., Primo Mendoza, J., & Aloanya Coras, E. (2022). Motivación laboral y desempeño docente en el Perú. *Propuestas educativas*, 4(7), 19 - 31.
54. Macías García, E. K., & Vanga Arvelo, M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerenci*, 26(94). <ps://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29069612005>
55. Medina, J. (2022). Clima organizacional y satisfacción laboral en el taladro pdv-11 de petróleos de Venezuela, S.A. *Gerentia*, 2(2), 79-101.
56. Méndez Bordón, A., Rivas Diéguez, A., & Ramírez Pérez, A. (2019). Acciones para disminuir la fluctuación laboral. *Revista de Ciencias Sociales*, 4(146), 27-33.
57. Miró Rivero, D. (2017). *Diagnóstico del clima organizacional en la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones Matanzas (ECOMAVI) y su influencia en la fluctuación laboral*. [Tesis en opción al título de Ingeniera Industrial, Universidad de Matanzas].

58. Mosquera Mesa, J. J. (2021). *El talento humano como lograr su permanencia y especializarlo en la seguridad privada* [Ensayo de Grado, Bogotá].
59. Naranjo García, A., Souto Anido, L., & Oliva Leal, P. (2020). La gestión financiera: ¿eje medular de la fluctuación laboral en la educación superior cubana? . *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 5(10), 24-36.
60. Ngo Duc, T. (2010). *Diagnostico del clima organizacional y su incidencia en la calidad del servicio en la Unidad Básica de Producción de Matanzas (UBP), SERVICOM*. Universidad de Matanzas].
61. Nkrumah, E. N. K., Liu, S., Fiergbor, D. D., & Akoto, L. S. (2021). Improving the Safety–Performance Nexus: A Study on the Moderating and Mediating Influence of Work Motivation in the Causal Link between Occupational Health and Safety Management (OHSM) Practices and Work Performance in the Oil and Gas Sector. *Environ Res*, 18(4), 1-23.
62. Noboa Salazar, J. G., Barrera Cosiun, G. J., & Rojas Torres, D. (2019). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *ECOCIENCIA*, 6(1).
63. Nowiński, W., Haddoud, M. Y., Wach, K., & Schaefer, R. (2020). Perceived public support and entrepreneurship attitudes: A little reciprocity can go a long way. *Comportamiento vocacional*, 121(34), 9-53.
64. Nybakk, E., & ensen, J. I. J. (2012). Innovation strategy, working climate, and financial performance in traditional manufacturing firms: An empirical analysis. . *International Journal of innovation management*, 16 (2).
65. Ochoa Cervantes, A. (2019). El tipo de participación que promueve la escuela, una limitante para la inclusión. *Alteridad* <https://doi.org/10.17163/alt.v14n2.2019.03>, 14(2), 184-194. <https://doi.org/10.17163/alt.v14n2.2019.03>
66. Oliveira, M., Sousa, M., Silva, R., & Santos, T. (2021). Strategy and Human Resources Management in Non-Profit Organizations: Its Interaction with Open Innovation. *Its Interaction with Open Innovation*, 7(1), 75-96.
67. Olivera Garay, Y. J., Leyva Cubillas, L. L., & Napán Yactayo, A. C. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12.
68. Ordoñez Espinoza, C. G., Castillo Castillo, D. C., Ordoñez Laso, A. L. d. R., & Orbe Guaraca, M. P. (2020). Liderazgo directivo y desempeño docente: Abordaje desde el ámbito legal ecuatoriano *Journal of business and entrepreneurial studies*, 4(1), 12-24. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573661266016>
69. Ortiz Campillo, L., Ortiz Ospino, L. E., Coronell Cuadrado, R. D., Hamburger Madrid, K., & Orozco Acosta, E. (2019). Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio correlacional. *Revista Latinamericana de Hipertensión*, 14(2), 187-193.
70. Parra, M., Rocha, G., & Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2), 217-227.
71. Peña Cárdenas, M. C., Díaz Díaz, G., & Carrillo Puente, A. (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. *Revista internacional administracion & finanzas*, 8(1), 37-51.
72. Pérez Velásquez, M. (2022). *La motivación intrínseca y extrínseca en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad distrital de pilcomayo 2022* [Licenciado en administración y negocios internacionales Roosevelt].
73. PNUD. (2001). Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud en América Latina y el Caribe.
74. Portilla Albán, G. M. (2022). *Influencia del clima laboral en la motivación de los trabajadores de una empresa de servicios funerarios en la ciudad de Quito en el periodo entre octubre y noviembre 2022* [Título de Licenciada en Psicología Universidad politécnica salesiana, sede el Girón ].
75. Prieto Andreu, J. M. (2020). Una revisión sistemática sobre gamificación, motivación y aprendizaje en universitarios. *Teri*, 32(1), 73-99. <http://dx.doi.org/10.14201/teri.20625>

76. Ramírez Ramírez, D. (2022). *Análisis de la fluctuación laboral en la unidad presupuesta salud pública de moa* [Tesis de diploma en opción al título de licenciado en economía Universidad de Holguín].
77. Reyes López, Y. (2015). *Diagnóstico del clima organizacional UEB No.37 de la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No.36, su influencia en la fluctuación laboral*. [Tesis en opción al título de Ingeniera Industrial, Matanzas].
78. Riera Recalde, Á. A., Vera Díaz, F. V., & Mariscal Rosado, Z. M. (2020). Variables significativas en el desempeño laboral. Un análisis cuantitativo. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 62(edición especial), 1-12.
79. Rodríguez, A. M., Segura, X., Elizondo, M. D., Moreno, R., & Montalvo, J. (2020). Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. Estudio de caso: Empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México *Espacios*, 41 (43) 53-68. 10.48082/espacios-a20v41n43p05
80. Rojas Paredes, C. F. (2020). *La motivación intrínseca y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores del sector hidrocarburos, empresa Graña y Montero, Arequipa 2019* [Grado Académico de Bachiller en Ingeniería Industrial, Universidad continental].
81. Roza Sánchez, A., Flórez Garay, A., & Gutiérrez Suárez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería.*, 7(2), 62-67.
82. Ruiz Corea, S., Aguilar Saldaña, C. M., Olivas Salazar, H., Ruiz Correa, J., Flores Arévalo, P., & Cueto Orbe, R. E. (2021). Motivación: Buen desempeño laboral de los trabajadores de la gestión pública. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplina*, 5(3), 22-41. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i3.564](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i3.564)
83. Sánchez Reyes, J. B., & Barraza Barraza, L. (2015). PERCEPCIONES SOBRE LIDERAZGO. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170.
84. Sandoval Caraveo, M. d. C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas* 1(27), 78-82.
85. Sandoval Silva, C. G., Bravo Zanoguera, L. M., & Muñoz del Real, G. (2021). Diseño de un instrumento que mide las dimensiones del clima organizacional en una empresa maquiladora en Mexicali. *Vinculategica*, 7(1), 584-592. <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-33>
86. Sarmad, M., Ajmal, M. M., Shamim, M., Saleh, M., & Malik, A. (2016). Motivation and Compensation as Predictors of Employees' Retention: Evidence From Public Sector Oil and Gas Selling Organizations. *Journal of Behavioural Sciences*, 26(2), 174-188.
87. Silva Vázquez, M. (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. *Revista de psicología*, 45(4), 443-451.
88. Sima, V., Gheorghe, I. G., Subic, J., & Nancu, D. (2020). Influences of the Industry 4.0 Revolution on the Human Capital Development and Consumer Behavior: A Systematic Review. *Sostenibilidad*, 12(10), 1-28.
89. Sinambela, E. A., Darmawan, D., & Mendrika, V. (2022). Effectiveness of efforts to establish quality human resources in the organization *Journal of Marketing and Business Research*, 2(1), 47-58.
90. Sinnappan, T. (2017). *Working Environment and Its Influence on Employees' Performance: A Case Study of an Oil and Gas Vendor Company in Malaysia* [Master of Business Administratio, Universiti Tunku Abdul Rahman].
91. Souto Anido, L., Marrero Ancizar, Y., Márquez-Sánchez, F., & Vergara-Romero, A. (2020). Incidencia de la Gestión de los Recursos Humanos en los resultados Organizacionales: ¿mito o realidad? *Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología.*, 8(1), 1-23.
92. Stone, P. W., Harrison, M. I., Feldman, P., Linzer, M., Peng, T., Douglas, R., Scott-Cawiezell, J., Warren, N., & Williams, E. S. (2005). Organizational Climate of Staff Working Conditions and Safety—An Integrative Model *Advances in Patient Safet*, 2(1).
93. Suprapti, Asbari, M., Cahyono, Y., & Mufid, A. (2020). Leadership style, organizational culture and innovative behavior on public health center performance during pandemic covid-19. *JOURNAL INDUSTRIAL ENGINEERING & MANAGEMENT RESEARCH*, 1(2). <https://doi.org/10.7777/jiemar.v1i2>

94. Taiwo, A. S. (2010). The influence of work environment on workers productivity: A case of selected oil and gas industry in Lagos, Nigeria. *African Journal of Business Management*, 4(3), 299-307.
95. Tanjung, B. N. (2020). Human Resources (HR) In Education Management *Budapest International Research and Critics in Linguistics and Education*, 3(2), 1240-1249.
96. Trasmonte Rosendo, P. R., & Maldonado Mosquera, D. (2022). Análisis de la motivación intrínseca y extrínseca del talento humano en las organizaciones escolares *Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 4(6), 27-47.
97. Vázquez Hidalgo, I. R., & Ávila Leyva, N. S. (2021). La fluctuación laboral en la Empresa Constructora de Holguín *Revista electrónica Cooperación*, 6(1), 64-74
98. Vázquez Zurita, A. C., & López Wall, J. M. (2019). Motivación extrínseca e intrínseca y satisfacción con la vida en deportistas universitarios. *Enseñanza e Investigación en Psicología, Número especial*, 92-99.
99. Yaulilahua Huacho, R. (2023). Influencia del Clima Organizacional en el Rendimiento Laboral: un estudio empírico en la Industria de Telecomunicaciones 2022. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(3), 25-38.
100. Yera Peraza, N. d. I. C. (2020). *Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la Empresa de Perforación y Extracción de Petróleo-Centro (EPEP-C)*. [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniería Industrial, Universidad de matanzas].
101. Zaballa Gomariz, P. E., El Assafiri Ojeda, Y., Medina Nogueira, Y. E., Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades.*, 8(1), 29-43.
102. Zapata Rotundo, G. J., Sigala Paparella, L., & Mirabal Martínez, A. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: Estudio en medianas empresas. *Compendium*, 1(36), 35-59.
103. Zayas Agüero, P. M., & Zayas Feria, J. (2018). Análisis de la fluctuación laboral en una comercializadora mayorista *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1(16), 15-30.
104. Zhang, J. (2010). Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study *Revista internacional de estudios psicológicos*, 2(2), 189-202.

**Anexos**  
**Anexo 1**

**Definiciones de clima organizacional.**

Autor (año)	Definición
Sandoval Caraveo (2004)	Ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, e influye en el comportamiento y desempeño de los individuos.
Stone et al. (2005)	Percepciones de los miembros a cerca de la organización.
Govaerts and Kyndt (2011)	Entorno en el que los empleados aprenden y trabajan.
Nybakk and enssen (2012).	El clima caracteriza la vida en una organización, incluye los comportamientos, actitudes y sentimientos de los empleados.
Al-Kurdi et al. (2019).	Características de la organización desde la perspectiva de los empleados.
Cortés Rodríguez and Leal Pacheco (2019)	Mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. Son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima.
Ortiz Campillo et al. (2019)	Fenómeno que agrupa las particularidades del ambiente físico que definen la personalidad de la institución y la distingue de otras.
Suprapti et al. (2020)	Fuerza social indivisible que puede mover personas en una organización para llevar a cabo las actividades laborales.
Esquivel Hernández et al. (2020)	Ambiente psicológico y social de una organización, condiciona el comportamiento de sus miembros, constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización.
Macías García and Vanga Arvelo (2021)	Ambiente en el cual se relacionan los miembros de la empresa o institución y asimismo a como está constituida y estructurada la misma.
Aajaz Ahmad Hajam (2022)	Representa el contexto cultural de la organización.

Anexo 2

Estructura organizativa de EMPERCAP.



Fuente: documentación de EMPERCAP.

### Anexo 3

#### Encuesta de fluctuación laboral

Compañero trabajador (a):

Estamos realizando una encuesta sobre el comportamiento de las bajas y sus causas en la entidad. Esperamos su colaboración para dar respuesta a las siguientes preguntas.

Datos generales:

Edad-----

Sexo-----

Cargo\_

Nivel escolar-----

1. ¿Quiere trasladarse de este centro? Si----- No-----
2. En caso afirmativo marque la causa relacionada con su deseo:
  - Lejanía del centro.
  - Carencia de círculo infantil.
  - Familiar enfermo.
  - Bajos salarios.
  - Mala alimentación.
  - Otras. ¿Cuál?-----
3. ¿Por qué no se ha marchado todavía?
4. ¿Ha hecho alguna gestión para trabajar en otro lugar? Si---- No----
5. De influirle negativamente algo en su actividad laboral. ¿Cuál es el motivo principal de su insatisfacción?
6. ¿Qué es lo que más le gusta de esta entidad?

¡Muchas gracias!

Fuente: Miró Rivero (2017).

#### Anexo 4

##### Encuesta de clima organizacional (PNUD).

Compañero o compañera:

Le agradecemos de antemano la ayuda y colaboración que preste al realizar el presente cuestionario, con el cual se espera contribuir al mejoramiento de su Empresa, y permitirá que aumente 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. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo.
3. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.
4. A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen.
5. Por lo general, tenemos muchas cosas que hacer y no sabemos por cuál empezar.
6. 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.
7. Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.
8. Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.
9. El superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo
10. A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.
11. Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.
12. Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.
13. Cuando uno no sabe cómo hacer algo, nadie le ayuda.
14. Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco.
15. Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos.
16. Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva.
17. A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír.
18. Cuando tenemos un problema nadie se interesa por resolverlo.
19. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.
20. Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan los compañeros no siempre son sinceras.
21. La mayoría de los trabajos de esta Unidad exigen raciocinio.
22. Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.
23. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.
24. Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.
25. Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.
26. En esta institución se premia a la persona que trabaja bien.
27. En este departamento el valor de los funcionarios es reconocido.
28. Aquí únicamente están pendientes de los errores.

29. La dedicación en este departamento merece reconocimiento.
30. Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.
31. En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su trabajo.
32. En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.
33. Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece.
34. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.
35. Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.
36. El ambiente que se respira en esta institución es tenso.
37. Las condiciones de trabajo son buenas.
38. Aquí se sanciona a la gente con facilidad.
39. Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios.
40. La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento.
41. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.
42. Aquí uno se siente motivado por el trabajo.
43. En general, el trabajo se hace superficial y mediocrementemente.
44. Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.
45. A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.
46. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución.
47. Da gusto ver el orden que reina en nuestro local.
48. Tratamos con respecto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios.
49. Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento.
50. En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización.
51. Aquí se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo.
52. Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.
53. Los programas de desarrollo de esta organización preparan a los funcionarios para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.
54. En esta organización, ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.
55. Por lo general, las personas que trabajan bien son premiadas con una mejor posición en la organización.
56. Aquí las promociones carecen de objetividad.
57. Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.
58. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.
59. Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos.
60. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.
61. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución.
62. Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución.
63. Aquí cada departamento trabaja por su lado.

64. El espíritu de equipo en esta organización es excelente.
65. Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos.
66. Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización.
67. Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no nos interesa.
68. Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos.
69. Los recursos limitados de nuestro departamento, los compartimos fácilmente con otros grupos de la institución.
70. Aquí los departamentos viven en conflicto permanente.
71. La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente.
72. Generalmente, cuando se va a hacer algo, mi departamento es el último en enterarse.
73. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores).
74. Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente.
75. Aquí la información está concentrado en unos pocos grupos.
76. La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo.
77. Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.
78. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución
79. En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.
80. Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución.

**Anexo 4**

**Continuación.**

**Hoja de respuestas**

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

Observa que la secuencia de la numeración es horizontal.

1	V		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 4**

**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.

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

Fuente: Miró Rivero (2017).

**Anexo 5**

**Encuesta correspondiente a la diferencia 6 del modelo Servqual modificado.**

Estimado trabajador. Por favor, sería muy importante para nosotros, que usted contestara este cuestionario. Coloque una X en la casilla que usted considere que se corresponde con su deseo.

DIMENSIONES.	Mucho menos de lo esperado	Menos de lo esperado	Igual a lo esperado	Más de lo esperado	Mucho más de lo esperado
<b>SU TRABAJO.</b>					
1. usted está satisfecho con su trabajo.					
2. considera interesante la labor que realiza					
3. Su trabajo está acorde con su experiencia y calificación.					
4. Su trabajo lo obligara a superarse.					
5. Se siente orgulloso realizándolo.					
6. Está preparado para hacer su trabajo					
<b>CONDICIONES LABORALES.</b>					
7. Son las condiciones de su área de trabajo adecuadas.					
8. Cuenta con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo.					
9. Sus jefes se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo.					
<b>SALARIO.</b>					
10. Su salario está acorde con el trabajo que realiza.					
11. Su salario le permite satisfacer sus necesidades personales y familiares.					
12. Su salario es justo comparado con el de los demás.					
<b>TRATO Y RELACIONES PERSONALES</b>					
13. Cuando usted realice una labor destacada, es reconocido en su colectivo e individualmente.					
14. Cuando usted tiene problemas en su trabajo, es ayudado y se					

interesen por usted.					
15. Su jefe lo trata con respeto y que sus relacionan con usted son buenas.					
<b>PARTICIPACION EN LA TOMA DE DESICIONES</b>					
16. Se le motiva para dar sus criterios y opiniones.					
17. Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección					
18. Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones					
19. Se siente parte activa de los resultados de su empresa.					
<b>COMUNICACIÓN.</b>					
20. Usted conoce los objetivos de la empresa y de su departamento.					
21. La información que usted necesita, le llega de forma correcta y en el tiempo adecuado					
22. Su jefe pide información regularmente.					
23. Cuando existe un problema, su jefe le exige que se lo comunique.					
<b>LIDERAZGO.</b>					
24. Tiene buenas relaciones con su jefe.					
25. Es su jefe un ejemplo a seguir.					
26. Su jefe siempre está dispuesto ayudarlo.					
27. Sería importante fuera del horario laboral, hacer algún trabajo para ayudar a su jefe					

Gracias por su colaboración

Fuente: Miró Rivero (2017).

## Anexo 6

### Encuesta correspondiente a la diferencia 7 del modelo Servqual modificado.

Estimado directivo si dispone de algunos minutos nos interesaría conocer su criterio sobre la satisfacción de sus subordinados en con respecto a los aspectos que se relacionan. Coloque una X en la casilla que usted considere que se corresponde con la realidad de su colectivo de subordinados.

	Mucho menos de lo esperado	Menos de lo esperado	Igual a lo esperado	Más de lo esperado	Mucho más de lo esperado
<b>DIMENSIONES.</b>					
<b>SU TRABAJO.</b>					
1. Sus subordinados están satisfechos con el trabajo que realizan.					
2. El trabajo de sus subordinados resulta interesante					
3. El trabajo de sus subordinados está acorde con su experiencia y calificación.					
4. El trabajo de sus subordinados los obliga a superarse.					
5. Se sienten orgullosos realizándolo.					
6. Sus subordinados está preparados para hacer su trabajo					
<b>CONDICIONES LABORALES.</b>					
7. Las condiciones de su área de trabajo de sus subordinados son las adecuadas.					
8. Cuentan con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo.					
9. Usted se preocupa por mejorar las condiciones de trabajo de sus subordinados					
<b>SALARIO.</b>					
10. El salario de sus subordinados está acorde con el trabajo que realizan.					
11. Su salario les permite satisfacer sus necesidades personales y familiares.					
12. Usted considera justo el salario de sus subordinados comparado con el de los demás					
<b>TRATO Y RELACIONES PERSONALES</b>					
13. Cuando sus subordinados realizan una labor destacada, son reconocidos en su colectivo e individualmente.					

14. Cuando sus subordinados tienen problemas en su trabajo usted los ayuda y se interesa.					
15. Usted los trata con respeto y mantiene buenas relaciones con sus subordinados					
<b>PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES</b>					
16. A sus subordinados se les motiva para dar sus criterios y opiniones.					
17. Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección.					
18. Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones.					
19. Sus subordinados se sienten parte activa de los resultados de su empresa					
<b>COMUNICACIÓN.</b>					
20. Sus subordinados conocen los objetivos de la empresa y de su departamento.					
21. La información que sus subordinados necesitan, les llega de forma correcta y en el tiempo adecuado.					
22. Usted les pide información regularmente.					
23. Cuando existe un problema, usted les exige que se lo comuniquen					
<b>LIDERAZGO.</b>					
24. Tiene buenas relaciones con sus subordinados					
25. Considera que sus subordinados lo tienen como un ejemplo a seguir.					
26. Usted siempre está dispuesto a ayudar a sus subordinados.					
27. Fuera del horario laboral, sus subordinados harían algún trabajo para ayudarlo					

Gracias por su colaboración

Fuente: Miró Rivero (2017).

Anexo 7

Resultados del software SPSS.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.953	27

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.838	27

Resumen del modelo									
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticas de cambios				
					Cambio de cuadrado de R	Cambio en F	df1	df2	Sig. Cambio en F
1	1.000 <sup>a</sup>	1.000	.	.	1.000	.	3	0	.

Resumen del modelo									
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Estadísticas de cambios				
					Cambio de cuadrado de R	Cambio en F	df1	df2	Sig. Cambio en F
1	1.000 <sup>a</sup>	1.000	1.000	.00000	1.000	.	24	17	.

Fuente: salida del Software SPSS 20.