



UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
CARRERA LICENCIATURA EN ECONOMÍA

TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ECONOMÍA.

Título: Acciones que contribuyen a la mejora del Clima Organizacional en la Dirección Municipal Educación Calimete.

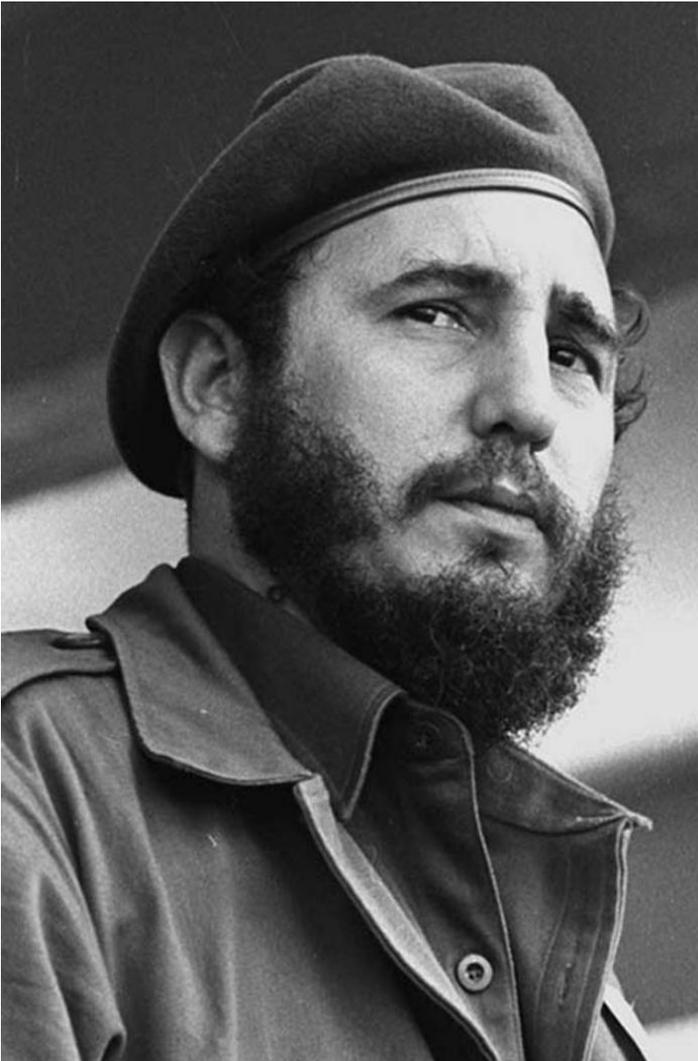
Autora: Daymerelis Hernández Suárez

Tutora: MSc. Lissette Suárez Rodríguez

Consultante: Ing. Bárbara Suárez Rey

Matanzas

2022



“El educador no debe sentirse nunca satisfecho con sus conocimientos. Debe ser un autodidacta que perfeccione permanentemente su método de estudio, de indagación, de investigación. Tiene que ser un entusiasta y dedicado trabajador de la cultura”.

Fidel Castro Ruz

A:

A mi tía Barbi, quien fue mi tutora durante toda mi vida, guiándome siempre con su amor incondicional.

A mi familia, por apoyarme en momentos difíciles y por motivarme cuando carezco de las fuerzas necesarias para seguir.

A mi novio por estar siempre a mi lado y apoyarme a cumplir este sueño.

A mi tutora, Lissette, que sin su ayuda y su sabia guía no hubiese sido posible esta tesis. Las más sinceras gracias por el tiempo que me dedicó.

A la Dra. Yudelka por sus aportes en los inicios de la investigación.

A todos los trabajadores de Educación Municipal de Calimete por haber dedicado parte de su tiempo y por la información brindada, tan indispensable para la confección de este trabajo.

A:

A mis padres, que me han guiado en los momentos difíciles con mucho amor y que han sacrificado todo por mi superación como persona.

A mis hermanos y primos, por mostrarme el camino de la voluntad y el amor.

A mi tía Barbi, que ha estado en todo momento guiándome, apoyándome y ofreciéndome su entera confianza, para que hoy pudiera culminar mis estudios.

A mi novio Luis Ángel: por estar a mi lado proporcionándome su amor, apoyo y compañía.

A toda mi familia que de una forma u otra ha estado apoyándome a lo largo de esta carrera.

El clima organizacional es muy importante debido a que determina en gran medida el desempeño de los trabajadores; por lo tanto, el objetivo del presente trabajo es proponer acciones que permitan incidir en la mejora de los factores que afectan el desempeño laboral en la DMEC desde el estudio del clima organizacional. Con base en la revisión bibliográfica se aplicó un instrumento con 21 ítems; realizando los correspondientes análisis estadístico donde se evaluaron cinco dimensiones del clima organizacional.

Para cumplir con los objetivos planteados se aplicaron diversos métodos investigativos que ayudaron al análisis y síntesis de la bibliografía consultada y su evolución histórico-lógica, así mismo se aplicaron técnicas y herramientas como la observación directa, la evaluación mediante encuesta y cálculo de estadígrafos estadísticos que permitieron la validación de los resultados que se obtuvieron. De esta forma obtuvieron resultados válidos y confiables. Los resultados descriptivos sugieren una alta percepción de la igualdad y el liderazgo, debiendo fortalecerse, sin embargo, el trabajo en equipo, la comunicación, la condición física y la motivación.

Palabras Claves: Clima Organizacional, evaluación.

The organizational climate is very important because it largely determines the performance of workers; therefore, the objective of this work is to propose actions that allow to influence the improvement of the factors that affect job performance in the DMEC from the study of the organizational climate. Based on the bibliographic review, an instrument with 21 items was applied; performing the corresponding statistical analysis where five dimensions of the organizational climate were evaluated.

In order to meet the stated objectives, various investigative methods were applied that helped the analysis and synthesis of the consulted bibliography and its historical-logical evolution, as well as techniques and tools such as direct observation, evaluation by survey and calculation of statistical statistics that allowed the validation of the results obtained. In this way they obtained valid and reliable results. The descriptive results suggest a high perception of equality and leadership, however, teamwork, communication, physical condition and motivation must be strengthened.

Keywords: Organizational Climate, evaluation.

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: Diseño teórico de la investigación	7
1.1 Clima Organizacional.....	7
1.2 Conceptualización de clima organizacional.....	7
1.2.1 Teorías del Clima Organizacional.....	8
1.3 Dimensiones del Clima Organizacional.....	9
1.4 Evaluación.....	11
1.4.1 Importancia de evaluar el clima organizacional.....	11
1.4.2 Tipos de evaluación de clima organizacional.....	12
1.4.3 Instrumentos para la evaluación del clima organizacional.....	12
1.4.4 Factores de evaluación del clima laboral.....	13
1.5 Clima organizacional en organizaciones de la administración pública, sector educativo.....	16
1.6 Impacto del clima organizacional en el desarrollo económico de una organización.....	17
1.7 Conclusiones del capítulo.....	18
CAPÍTULO II: Diseño metodológico	19
2.1 Caracterización de la DMEC.....	19
2.2 Tipo de estudio.....	23
2.3 Pasos para diagnosticar el Clima Organizacional en la DMEC.....	23
2.4 Conclusiones del Capítulo.....	26
CAPÍTULO III Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de acciones para la DMEC	27
3.1 Diagnóstico del Clima Organizacional en DMEC.....	27
3.1.1 Implicar a la dirección.....	27
3.1.2 Planeación del diagnóstico del clima organizacional.....	27
3.1.3 Recogida, procesamiento y análisis de los datos.....	29
3.1.4 Presentación y discusión de los resultados.....	32
3.1.5 Acciones generales para atenuar las deficiencias encontradas.....	32
CONCLUSIONES GENERALES	36
RECOMENDACIONES	37
BIBLIOGRAFÍA	38

INTRODUCCIÓN

Las empresas están inmersas en un mundo con cambios inmediatos, sometidas a retos y desafíos a los cuales deben atender con alto nivel de gestión, constituyendo sociedades estratégicas establecidas por personas que obedecen a un conjunto de reglas para llevar a cabo sus actividades de manera eficaz, las cuales son realizadas en un ambiente de interacción donde se hace presente un factor esencial como es el clima organizacional, este tiene mucha importancia en las organizaciones, ya que busca mejorar continuamente el ambiente laboral bien estructurado y con un perfil placentero.

Las organizaciones poseen a su disposición recursos materiales, financieros y humanos para su desempeño, deben asumir retos en su gestión, centrados en enfoques humanísticos, lo que conlleva a formar al mejor talento humano para afrontar la incertidumbre, y genere el ganar como estrategia en donde se empodere la organización, se beneficie a los colaboradores y se maximice la productividad. (Colina & Albites, 2020, p.168)

Una organización debe administrar su capital humano con visión estratégica para lograr cumplir sus objetivos, alcanzando un desempeño laboral adecuado a las expectativas trazadas.

Hernández, et al (2018) considera que las organizaciones hacen referencia a unidades de convivencia, que se desarrollan bajo modelos de interacción hombre-hombre; en las que se comparten sistemas de valores específicos y cuyo propósito es obtener beneficios mutuos. En este sentido los valores adquieren especial importancia, pues son fruto de la evolución del espíritu e intelecto del hombre ya que a través del tiempo han permitido que el ser humano desarrolle sus potencialidades para “ser” y no simplemente existir, diferenciándose así de los animales. Los valores “son los principios de conducta que orientan a la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo.

Para alcanzar las metas y objetivos que se proponen las instituciones es muy importante el clima organizacional, ya que está directamente relacionado con las actitudes de las personas, que influye en forma decisiva en el comportamiento de las

personas, este puede verse afectado no solo por los roles que les asignen y por la posición que tengan en la organización, sino también por el clima que exista.

El hecho de poder integrar o compactar adecuadamente un equipo de trabajo en una organización puede ser algo complejo, pero sin duda debe ser contemplado por todas las compañías tanto el clima organizacional como el desempeño laboral para no verse afectada la productividad. En una organización todas sus partes deben laborar en conjunto para lograr un objetivo o fin común. De no darse lo anterior para funcionar de una manera óptima la organización no podrá conseguir los objetivos propuestos.

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente. El mismo junto con las estructuras y características organizacionales, y los individuos que lo componen, forman parte importante dentro de la organización. El sistema organizacional constituye el tema de reflexión sobre el que se construye su definición. Este no es palpable, pero se puede medir mediante la productividad y la satisfacción que los miembros de una organización manifiesten; es por ello que el análisis de este fenómeno es de vital importancia.

Méndez (2006) define el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno. Ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas.

El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, contemplando el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influyendo así en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad.

Autores como (Pilligua, 2017), manifiesta que, el clima organizacional se divide en psicológico y organizacional, el primero se aplica mediante estudios personalizados con los trabajadores de las empresas, mientras que el segundo, se realiza a nivel de la organización; ambos miden el nivel de percepción que tienen los trabajadores, sobre las experiencias que viven dentro de la empresa.

En base a lo anterior el clima organizacional es: la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Hoy en día, las empresas, se preocupan cada vez más en la constante mejora de su clima organizacional, pero la pregunta clave es ¿Por qué?

Cuando el clima es deficiente o malo, los miembros mantienen una falta de compromiso con la organización y su responsabilidad es de menor calidad, adoptando aptitudes que dan origen a conductas cuestionables, sin embargo, cuando es bueno los miembros tienden a sentir orgullo y sentimiento de pertenencia hacia la organización.

De esta manera, la comprensión del clima organizacional aporta interés acerca de los procesos que determinan las conductas organizacionales permitiendo introducir cambios proyectados, tanto en las actividades y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional y subsistemas que la componen, influyendo en el comportamiento de sus miembros a través de las percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de satisfacción laboral y rendimiento profesional.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, atmósfera, clima organizacional etc., Sin embargo, solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

En la actualidad el clima organizacional en las empresas se enfrenta a cambios acelerados tanto económicos, políticos, tecnológicos, sociales y culturales estos cambios afectan el ambiente laboral lo cual influye en que los trabajadores cambien su conducta o comportamiento, cuando existe desmotivación al personal, ausencia de liderazgo, inestabilidad laboral, deficiente comunicación, haciendo que se sientan insatisfechos en su lugar de trabajo, repercutiendo en un deficiente desempeño laboral al tener bajo compromiso con la empresa o institución.

El ambiente físico, la seguridad laboral, los procesos de supervisión y las relaciones con los compañeros de trabajo; son factores que se deben tener en cuenta para que puedan producir con altos estándares de calidad. (Salamanca, 2016).

Es muy importante en la actualidad para toda organización, considerar el clima que se genera y se proyecta dentro y fuera de esta. De acuerdo a lo anterior, profundizar en el tema del clima organizacional admite reflexionar acerca de la percepción de los trabajadores en su organización, así como del ambiente laboral, por esto, se hace necesario identificar cómo afecta el desempeño laboral, ya que este tiene un resultado en la conducta del trabajador.

La Dirección Municipal de Educación del Municipio de Calimete (DMEC)¹, es la entidad dedicada a brindar todo el apoyo educativo necesario para concretar el buen aprendizaje de niños, niñas, adolescentes y jóvenes. Basado en el resultado de un diagnóstico de la organización se decide realizar un estudio de clima organizacional en con la finalidad de resolver algunas de las problemáticas que hay se plantean.

Dentro de los resultados más significativos detectados en el diagnóstico, se encuentran las siguientes deficiencias: insuficiencias en el sistema de planificación en cuanto a la determinación de las tareas principales y su aseguramiento dentro del mes, así como en la calidad de la valoración de los partes de cumplimiento individuales, inestabilidad de los subdirectores administrativos en los cargos que ocupan en las escuelas del municipio, inestabilidad del personal en las estructuras de áreas económica de las escuelas, necesidad de profundizar en la capacitación y preparación del personal en los procesos establecidos para ATM, Recursos Humanos y Contabilidad, entre otros.

Este trabajo se justifica porque la gran mayoría de las organizaciones han descuidado y administrado inadecuadamente el clima organizacional por desconocimiento de los factores internos de este que se deben tener claros y comunicados adecuadamente para que no se deteriore el desempeño laboral y así mismo la consecución de objetivos. Se aborda el tema manejando que no es un objeto de investigación reciente, puesto que ya se han realizado múltiples investigaciones al respecto. Teniendo en cuenta esto, la autora opina que para perfeccionar la situación antes planteada es

¹ Dirección Municipal de Educación del Municipio de Calimete (DMEC), en lo adelante se utilizarán las siglas.

necesario llevar a cabo en la entidad un estudio de clima organizacional, de forma que incida en la mejora de la organización en su conjunto y responda a los retos y exigencias de la sociedad cubana, es de primer orden realizar una investigación que muestre las razones que describen la siguiente **situación problemática**.

En la DMEC, no se han realizado estudios que permitan diagnosticar el clima organizacional. En la misma, existe una causa de muchos factores que impiden a metodólogos, directivos y otros trabajadores desempeñar su labor con mayor eficiencia para lograr los estándares requeridos de calidad en sus funciones de trabajo, razones que corresponden a un bajo nivel de motivación para responder a la necesidad del centro.

En base a lo anteriormente planteado se define entonces como **problema de investigación**: ¿Cómo incidir en la mejora de los factores que afectan el desempeño laboral en la actualidad de la DMEC desde el estudio del clima organizacional?

Campo de acción: Clima Organizacional Trabajadores de la DMEC.

Objeto de estudio: Clima Organizacional en el sector educacional.

Objetivo general: Proponer acciones que permitan incidir en la mejora de los factores que afectan el desempeño laboral en la DMEC desde el estudio del clima organizacional.

Objetivos Específicos:

1. Plantear los referentes teóricos para el desarrollo de la investigación.
2. Diagnosticar qué dimensiones del clima organizacional influyen negativamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la DMEC.
3. Elaborar acciones para la mejora del clima organizacional en la entidad correspondiente.

Los **métodos** utilizados en el desarrollo de este trabajo estuvieron determinados por el objetivo general y los objetivos específicos. A nivel reflexivo se emplearon la evolución conceptual lógica, el análisis - síntesis, inducción – deducción, histórico - lógico y el enfoque en sistema; todos ellos de gran utilidad en el estudio de fuentes de información (impresas y en formato digital), y en el procesamiento de los fundamentos científicos y de las disímiles apreciaciones de los numerosos autores que tuvieron que ser consultados.

También se hizo uso de métodos del nivel empírico y estadísticos para la elaboración y valoración de la propuesta desarrollada; entre ellos se destacan: la observación y el análisis estadístico entre otras.

La presente investigación posee **valor científico** partiendo del análisis del estudio de lo teórico acerca del clima organizacional, su importancia e implicación en la determinación de acciones y resultados para una organización. La información y las fuentes consultadas son confiables y válidas permitiendo alcanzar los objetivos propuestos.

Tiene también **valor social** teniendo en cuenta la importancia de los resultados a obtener para la organización, haciendo posible la comprensión de la situación actual y la contribución esperada para resolver la problemática que se plantea, repercutiendo directamente en el mejoramiento de los procesos de gestión de la DMEC y por ende del impacto en el sistema educacional.

Desde el enfoque **teórico**, el valor se explicita en los análisis conceptuales ofrecidos, y la propuesta de acciones, dado que pueden servir de fuente de consulta y punto de partida para otras investigaciones futuras en dicha organización.

La tesis está estructurada de la manera siguiente:

- **Capítulo I:** Diseño teórico de la investigación. Incluye un resumen del análisis del estado del arte y la práctica realizado sobre el clima organizacional.
- **Capítulo II:** Diseño metodológico. Incluye la descripción de los métodos, técnicas y herramientas empleados para diagnosticar el clima organizacional. Caracterización de la entidad.
- **Capítulo III:** Análisis y discusión de los resultados. Presentación del plan de acción. Incluye: un análisis de los principales resultados que se obtuvieron, después que se aplicaron los métodos, técnicas y herramientas descritos en el procedimiento; y la presentación de un plan de acción destinado a enmendar los problemas detectados.
- **Conclusiones**
- **Recomendaciones**
- **Bibliografía**
- **Anexos**

CAPÍTULO I: Diseño teórico de la investigación

1.1 Clima Organizacional.

Con el objetivo de sustentar teóricamente el siguiente trabajo de investigación se expone el resultado de una revisión de la bibliografía nacional e internacional acerca del clima organizacional, su origen desde el campo administrativo, dimensiones enfoque y características en los diferentes centros, entidades organismos y su importancia para la ejecución de las actividades por los miembros, bajo un liderazgo eficiente en función del cumplimiento de las políticas educativas para elevar la calidad de la educación, para ello se consultaron diversas fuentes actualizadas.

Para el desarrollo del presente capítulo se procedió de la siguiente manera:

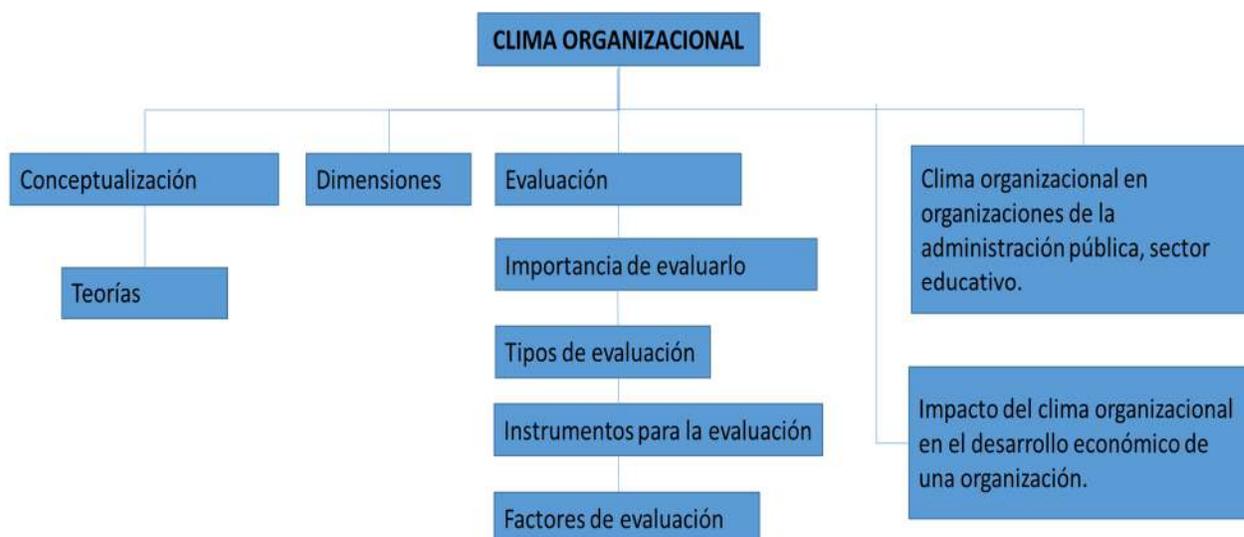


Figura No. 1: Hilo conductor del Capítulo 1. Elaboración propia.

1.2 Conceptualización de clima organizacional.

El clima organizacional depende directamente de la cultura de cada empresa, es decir la personalidad que posee cada compañía, la influencia del ambiente sobre la motivación de los miembros de la organización y a su vez influye en la conducta de los mismos, (Rodríguez, 2016)

(Villanueva, 2017) Señala para que las organizaciones funcionen eficientemente es de suma importancia que prevalezca un clima organizacional de armonía, por lo que se deben considerar los aspectos psicológicos que afectan el desempeño de los trabajadores en su conducta o comportamiento y está relacionado de manera directa con las percepciones que el trabajador percibe en su centro en trabajo, e implica también la

relación con su entorno laboral con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficiencia de las organizaciones.

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, el clima organizacional es la parte esencial de una organización, ya que este es formado por las personas que integran dicha institución, por lo cual es de suma importancia que todos los integrantes de la organización comprendan su significado y la relevancia que este tiene a la hora de realizar las diversas tareas laborales dentro de la empresa, (Villagra, 2017).

Para (Chiavenato, 2019), el clima organizacional puede ser capaz de influenciar en la conducta de las personas que ejecutan una labor dentro en una empresa. Ciertamente, una organización que tiene claro que el colaborador es el centro del desarrollo sostenible de las empresas, estimulará el adecuado desempeño de labores en base a estímulos tangibles o intangibles, generando satisfacción y lealtad hacia la empresa.

(Quinto, 2020) Menciona que el clima organizacional es importante en la organización es fundamental en el actuar de la persona y decididamente influye en su desarrollo, situaciones básicas como la comunicación, relaciones interpersonales, franqueza y confianza, entre otras, tienen su impacto, además tiene su efecto en la calidad de vida laboral que prevalece en un centro de trabajo en donde se traduce en fomentar de las relaciones más amigables, es decir, espontáneas y sinceras.

1.2.1 Teorías del Clima Organizacional

- Clima Laboral de McGregor

En la publicación que hiciera el autor sobre "Lado Humano de la Empresa", examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y".

Teoría X

El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda. Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización. El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Teoría Y

El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino trataran de obtenerla.

- Teoría Z

Según Beyker Samanay la Teoría Z proporciona medios para dirigir a las personas de forma tal que el trabajo realizado en equipo sea más eficiente. La teoría Z sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados.

La teoría Z, busca crear una nueva cultura empresarial en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral que les permita auto-superarse para su propio bien y el de la empresa.

1.3 Dimensiones del Clima Organizacional.

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. Rodríguez, (1999) comenta que el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc.

A continuación, se presenta en la tabla 1 las dimensiones del clima organizacional según varios autores:

Tabla 1: Dimensiones del Clima Organizacional, según autores.

Actores	Dimensiones
Paule y Cabo Verde (2011)	Percepción de la dirección Satisfacción en el centro Identificación de los objetivos

	Relaciones interpersonales Percepción del funcionamiento de la organización
Noriega y Pría (2011)	Estructura organizacional Liderazgo Toma de decisiones Motivación Comportamiento individual
Domínguez et al. (2010)	Clima en estructura Clima en comunicación Clima en liderazgo Clima en motivación
Gómez (2004)	Claridad organizacional Sistema de recompensas e incentivos Toma de decisiones/autonomía Liderazgo Interacción social Apertura organizacional
Vázquez y Guadarrama (2001)	Estructura Motivación Trabajo en equipo Liderazgo Participación del empleado Toma de decisiones Comunicación Responsabilidad Trabajo significativo Conflicto
Autoras (2011)	Condiciones de trabajo Satisfacción laboral Estimulación Liderazgo Comunicación
Reyes (2010)	Comunicación Colaboración Liderazgo Carrera profesional Satisfacción
Baiza (2019)	Estructura Responsabilidad Recompensa Desafío Relaciones Cooperación Normas Conflicto Identidad

Recines (2016)	Estructura Remuneración Rendimiento Motivación Estatus Flexibilidad e innovación Centralización de la toma de decisiones Apoyo
Brunet (1987)	Los métodos de mando Motivación Comunicación Las características de los procesos de influencia Las características de los procesos de toma de decisiones Las características de los procesos de planeación Las características de los procesos de control Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento
Machorro, Rosado y Romero (2015)	Trabajo en equipo Comunicación Igualdad Condición física Liderazgo Motivación

Fuente: Elaboración propia a partir de autores citados.

De lo anterior la autora concluye que puede observarse una gran heterogeneidad en las dimensiones estudiadas por los diversos autores, logrando identificarse coincidencias en cuanto a la motivación, liderazgo, toma de decisiones, y la estructura organizacional.

1.4 Evaluación

1.4.1 Importancia de evaluar el clima organizacional.

La evaluación del clima organizacional es una herramienta que evalúa la satisfacción laboral o comodidad del empleado con la empresa. En ella se puede medir la percepción de los trabajadores sobre aspectos como la comunicación institucional, el trabajo en sí mismo, comportamiento organizacional. La calidad del entorno, estilo de dirección y más. Se pueden analizar varios factores o indicadores para comprender mejor la salud de la empresa. Por todo esto, la evaluación del clima organizacional se ha convertido en uno de los objetivos principales dentro de la gestión de recursos humanos.

A continuación, algunos puntos del porqué es importante evaluar el clima laboral de una organización:

- Ayuda a tomar decisiones basadas en información.
- Fomenta el desarrollo del talento humano.

- Resume la realidad actual de tu organización.
- Detecta a tiempo los conflictos humanos de la organización que pueden estar incidiendo en el propio trabajo.
- Contribuye al desarrollo de los distintos equipos.
- Detecta las necesidades de los trabajadores.
- Aumenta la percepción de bienestar en los trabajadores al sentir que sus opiniones son tenidas en cuenta.
- Identifica razones de los ausentismos laborales.
- Permite identificar razones asociadas a la rotación de personal.
- Permite crear planes de acción que mejore el entorno laboral.

1.4.2 Tipos de evaluación de clima organizacional

- **Evaluación sobre el compromiso del personal:**

Con este tipo de encuesta de clima organizacional, se puede comprender el grado de compromiso de los empleados.

- **Encuesta para medir la satisfacción del personal:**

Los empleados satisfechos tienden a permanecer más tiempo en las organizaciones que los que no lo están.

- **Evaluación sobre la experiencia del personal:**

Para entender realmente lo que sienten tus empleados, la encuesta de experiencia del personal es muy útil.

- **Encuesta sobre la cultura de trabajo:**

Una cultura que no es saludable o positiva verá mucho desgaste en los empleados, baja moral del personal, productividad y satisfacción.

1.4.3 Instrumentos para la evaluación del clima organizacional.

La medición del clima se puede ver como un proceso complejo debido a que abarca un gran número de factores que depende de cada organización y sus necesidades o particularidades, es sensible porque cualquiera de los factores puede afectarla percepción de clima e incidir en gran medida en el mismo, y dinámico porque cambia constantemente y permite ser mejorado con acciones correctivas. También se debe tener claro que se mide con la herramienta para que las conclusiones sean efectivas en el proceso de análisis y mejoramiento, debido a que algunas de ellas están orientadas a

medir únicamente la percepción de los empleados, y otras a medir sus niveles de satisfacción. Otro aspecto relevante es que las herramientas en la mayoría de sus casos son estándares para las organizaciones.

Existen diversas herramientas para medir el clima organizacional en una empresa, pero todas pasan por el factor humano, clave en todas las organizaciones empresariales. Los tres instrumentos de medición del clima laboral que destacan son:

a. La observación en el trabajo: profesionales debidamente formados pueden hacer una evaluación del desempeño viendo y observando como es el trabajo en equipo de los empleados día a día.

b. La entrevista personal: esta herramienta de medición recoge los datos antes que la observación directa, pero necesita de una preparación previa exhaustiva, tanto de los entrevistadores como de las preguntas que se realizarán durante la entrevista.

c. La encuesta de clima laboral: es uno de los instrumentos de medición del clima organizacional más efectivos, ya que recoge más datos, de más cantidad de gente y en menos tiempo.

El instrumento de medida más utilizado en los estudios de evaluación del clima organizacional, es el **cuestionario escrito**. Este tipo de instrumento presenta preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo.

1.4.4 Factores de evaluación del clima laboral

En el clima laboral intervienen algunos factores considerados importantes dentro de cualquier organización, la percepción que tengan los trabajadores del ambiente donde laboran, indudablemente tendrá relación con la confianza, la estabilidad, el trabajo en equipo y la sinergia total entre sus empleados, donde por su puesto, este resultado positivo o negativo influirá en la productividad de la empresa. A la vez, (Reyes, 2010) en su investigación, describe seis factores relevantes para el clima laboral, a saber:

- Comunicación

La comunicación dentro de las organizaciones debe ser mediante sistema abierto, significa que, no debe ser restringida por la estructura jerárquica de nivel descendente sino en forma horizontal, de esta forma, los trabajadores conocerán los objetivos que persigue la empresa, las necesidades y los logros obtenidos. (Ribeiro, 1998).

- Colaboración

En este factor, se evalúa el grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse, el grado de colaboración y compañerismo existente, y la confianza, siendo factores que suman importancia en el buen ambiente de trabajo, del cual se tiene como resultado, la calidad de las relaciones humanas dentro de la empresa, que será percibida por los clientes.

- Liderazgo

El liderazgo tiene sus teorías o enfoques, algunos de ellos muy precisos, pero en el fondo son una transformación para la empresa u organización; el liderazgo en sí, involucra al personal que dirige y aquellos que tienen responsabilidades en cada área. Del nivel de liderazgo, se puede lograr resultados precisos en corto plazo. El autor (Maxwell, 2013), reconoce la singularidad en cada individuo, de forma que no requiera tener a su lado personas solícitas, que lo hagan permanecer bien como líder.

- Carrera profesional.

Se relaciona con el nivel de preparación académica, habilidades y destrezas que tengan los trabajadores para optar por un ascenso laboral, el mismo que repercute en mejor calidad de vida, confort, sueldos considerables y puestos acordes al desempeño, que se reflejen en la evaluación de desempeño laboral. (Nuñez, Grande, & Pedroso, 2012).

- Satisfacción

La satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Es un tema candente dentro de las organizaciones, los trabajadores no lo manifiestan abiertamente, cuando no se encuentra satisfechos o si lo hacen, empiezan a reducir su productividad. (Sánchez & García, 2017)

- Condiciones físicas.

Con relación a este aspecto, Elton Mayo, en una de sus investigaciones concluyó que, los ambientes, la iluminación, la reducción de ruidos, herramientas y equipos para los empleados eran elementos sustanciales (condiciones físicas), y que toda organización debe brindar a sus trabajadores para que sean más productivos. (Tamayo, Del Río, & García, 2014).

- Valores

Adquieren una especial importancia, pues son fruto de la evolución del espíritu e intelecto del hombre ya que a través del tiempo han permitido que el ser humano desarrolle sus

potencialidades para “ser” y no simplemente existir, diferenciándose así de los animales. Los valores “son los principios de conducta que orientan a la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo. Hernández, et al (2018) considera que las organizaciones

hacen referencia a unidades de convivencia, que se desarrollan bajo modelos de interacción hombre-hombre; en las que se comparten sistemas de valores específicos y cuyo propósito es obtener beneficios mutuos.

Según lo expuesto por Minsal & Pérez (2007), y, Tamayo, Del Rio & García (2014), se puede afirmar que, antes que la empresa proyecte un clima laboral en sus trabajadores, estos deben identificar la cultura organizacional de la organización, proyectada en los valores, misión, visión, principios, políticas y objetivos; caso contrario, el desconocimiento de estos, generará en los trabajadores: no identificar el futuro que persigue la institución y, por ende, no existiría razón de pertenencia.

La relación entre el clima laboral y la productividad depende en gran medida del estilo de dirección de una organización, por lo que el resultado responde a ciertas circunstancias, que se pueden controlar en gran medida. Muchos estudios se han realizado a lo largo de la historia para tratar de demostrar la naturaleza de la relación entre la eficiencia y el clima laboral, concluyéndose que existe una relación de dependencia.

Siempre es posible hacer cambios en el clima laboral, pero es necesario hacer cambios en más de una variable para poder realizarlos y que éstos sean duraderos, ya que, para que el clima no vuelva a su situación inicial, es necesario generar cambios constantes y proporcionar un seguimiento a las percepciones de los trabajadores, y, sobre todo, satisfacer las expectativas de éstos con respecto a dichos cambios.

Para poder efectuar estos cambios, es necesario conocer las variables que componen el clima organizacional. Rodríguez (1998) considera cinco que, en su conjunto, ofrecen una visión global de la organización:

- Variables del ambiente físico, como el espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, entre otros.
- Variables estructurales, como el tamaño de la organización, estructura formal y estilo de dirección.
- Variables del ambiente social, como el compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones y otras.

- Variables personales, como, por ejemplo, aptitudes, actitudes, motivaciones y expectativas.
- Variables propias del comportamiento organizacional, como la productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés.

Es por esto que, el clima organizacional, como concepto, se enfoca en las percepciones compartidas entre los miembros de una misma organización respecto de su trabajo, al ambiente físico que se le proporciona, las relaciones interpersonales con los demás miembros y, por último, las regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

1.5 Clima organizacional en organizaciones de la administración pública, sector educativo.

Para el sector público, el clima organizacional se define como la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales están siendo satisfechas y que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Refleja las normas y valores del sistema formal y la manera en que los reinterpreta el sistema informal. El clima organizacional también refleja la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae, sus propios procesos laborales, su planta física, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema (Vidal, 2004). Lo anterior se ve reflejado en que en el sector público la definición de clima organizacional es amplia y tiene en cuenta todo aquello que rodea a un individuo en una organización estatal, y todo con base en los valores y sobre todo en la normatividad que hace que todo en el sector público sea tan rígido, ya que todo lo concerniente a la gestión del talento humano está normado y no se puede hacer más de lo que allí se ve reflejado.

Para Elizabeth Vidal, a la hora de evaluar el clima organizacional en una empresa se debe tener en cuenta los siguientes indicadores: nivel de satisfacción del empleado (ya que de esta satisfacción dependen la consecución de resultados, la productividad y la calidad en el servicio, entre otros), retención del empleado (si la empresa hace inversiones de largo plazo en sus empleados, que fomente su sentido de pertenencia a ella), productividad del empleado (busca relacionar el resultado de lo producido por los empleados y el número de empleados utilizados para conseguir ese resultado). Para el sector público, la definición de clima organizacional no discrepa mucho de los autores mencionados anteriormente, ya que la considera el conjunto de percepciones que tienen los funcionarios acerca de la entidad para la que laboran, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: estilos de dirección, procesos y procedimientos, políticas, horarios,

capacitaciones, calidad de vida laboral, relaciones laborales, instalaciones físicas, etc. Es por lo anterior que se propone que al interior de las entidades se tenga como estrategia medir periódicamente (por lo menos una vez el año) el clima organizacional, para medir si las acciones que se están tomando para brindar buen ambiente laboral a los empleados están siendo fructíferas; de igual manera, “para que la medición del clima sea eficaz, es imprescindible garantizar la confidencialidad, la comunicación de los resultados y, finalmente, el diseño, la puesta en marcha y el cumplimiento de un plan de acción” (Chacón, Gómez y Vigoya, 2005). La idea es que todas las entidades del Estado realicen una medición anual del clima organizacional para poder generar planes de acción que mejoren las debilidades detectadas, y se debe seguir el esquema de variables anteriormente mencionado. Ahora, lo cuestionable de este sistema es que considera que todas las entidades del Estado son iguales, lo que limita un poco el campo de acción de estas para poder actuar frente a esta variable.

1.6 Impacto del clima organizacional en el desarrollo económico de una organización.

El clima organizacional es un factor en la organización de gran importancia, por lo tanto, requiere que su administración, mantenimiento y retroalimentación sea eficiente porque impacta los resultados económicos de las organizaciones.

Las empresas de economía solidaria al ser organizaciones que por su naturaleza se optaría por tomarlas como modelo de clima organizacional, es quizás su misma esencia y vínculo entre sus integrantes que las hace susceptible a ser permeabilizadas por aspectos que contribuyan a desestabilizarlo y por consiguiente afectarlas organizacionalmente, luego de que en los últimos años han demostrado un ostensible crecimiento de operaciones.

Por lo tanto al presentarse fallas en el clima organizacional, sus resultados económicos se van a ver afectados negativamente, situación poco favorable para el logro de las metas las cuales cuantifican la gestión de los líderes, quienes ante esta situación deben iniciar la reingeniería a los procesos, contando en primer lugar con un diagnóstico del clima organizacional para tomar los correctivos necesarios que le permitan equilibrar un factor tan importante en una organización, en donde el líder debe ejercer estratégicamente su liderazgo a fin de que sus políticas o las de la organización contribuyan a la consolidación de clima organizacional óptimo.

1.7 Conclusiones del capítulo

Después de la revisión teórica sobre la conceptualización del clima organizacional se evidencia que no existe una unificación en la definición, sin embargo, todas las teorías analizadas coinciden en tres elementos fundamentales; el primero es la percepción, que se refiere al proceso por el cual los individuos a través de los sentidos reciben, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente; el segundo lo constituyen los factores organizacionales, entendidos como aquellos elementos de la organización que se consideran influenciadores directos de la motivación y desempeño de los empleados y afectan la consecución de los objetivos organizacionales; y el tercero es el comportamiento organizacional, interpretado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones.

De acuerdo a lo anterior, la autora plantea como definición de clima organizacional la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan sus relaciones e inciden en el comportamiento tanto positiva como negativamente, al modificar consecuentemente su desarrollo productivo y el de la organización. También define a las dimensiones del clima organizacional como las características que pueden ser medidas en una organización y que a su vez estas influyen en el comportamiento de los trabajadores de la misma.

En los estudios de evaluación del clima organizacional el instrumento de medida más utilizado, es el cuestionario escrito debido a que presenta preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción, a partir de una escala de valoración cuantitativa.

CAPÍTULO II: Diseño metodológico.

2.1 Caracterización de la DMEC

La unidad se encuentra en la calle González # 30 % Varona y Castañeda en el Municipio de Calimete la misma fue creada el 14 de enero 1977.

El objeto Social, Misión y Visión para las Entidades presupuestadas cambio con la aprobación de la nueva Constitución de la República, la cual en su capítulo #2 Artículo 203 establece que los Consejos de Administración Municipales presidido por el Intendente desempeñan funciones Ejecutivas – Administrativas por lo que dirigen la Administración Municipal. La resolución #28 del 2021 del Ministerio de Economía y Planificación en su apartado Noveno expresa: Las Unidades presupuestadas como regla no tienen Objeto Social – Misión – Visión en su lugar realizan funciones estatales que son de aprobación del consejo de Administración Municipal, la intendenta del Municipio de Calimete mediante el acuerdo #38 del 27 de mayo del 2021 y en ejercicio de las facultades que le están conferida resolvió mediante resolución #27 del 2021 que las funciones estatales de la entidad fueran las siguientes:

- Elaborar y controlar la ejecución de planes de desarrollo de la educación Prescolar, educación general politécnica y laboral, educación especial y educación de adultos.
- Orientar, ejecutar y controlar la aplicación de las normas dictadas para el desarrollo del proceso docente –educativo de los niveles y tipos de educación, así como la aplicación de los planes de estudio y programas en los centros docentes bajo su jurisdicción.
- Controlar y mantener actualizado el registro de las unidades docentes, así como exigir por su cumplimiento en cada centro de los objetivos de acuerdo con los tipos y especialidades que correspondan los dirigentes de los subsistemas de educación.
- Posponer y ejecutar las normas de la red escolar en correspondencia con las condiciones de su territorio.
- Orientar y controlar el cumplimiento de los planes dirigidos a la educación de la familia y formación de los aspectos más importante de la educación y desarrollo de sus hijos.

- Exigir y controlar la aplicación de la enseñanza general obligatoria a los niños y jóvenes según establece la Ley.
- Orientar, ejecutar y controlar la aplicación de los principios del trabajo docente-educativo y metodológico.
- Planificar, organizar y controlar la formación profesional del estudiante durante su práctica laboral y mantener un intercambio sistemático con ellos.
- Ejecutar, controlar y evaluar acciones proyectadas para garantizar la continuidad del estudio de 6to, 9no y 12 grado de acuerdo con las políticas trazadas y las características y condiciones del territorio.
- Ejecutar y controlar las acciones relacionadas con la orientación profesional y la orientación vacacional en correspondencia con las necesidades de su territorio y controlar el cumplimiento de los requisitos de ingreso para cada tipo de enseñanza.
- Planificar y ejecutar la preparación política e ideológica y educación patriótico-militar e internacionalista de los educandos, así como la preparación del personal docente.
- Planificar, organizar, controlar y adquirir la base material de vida y de estudio necesaria en el territorio, así como orientar y supervisar su uso y cuidado.
- Ejecutar y controlar el cumplimiento de las normas y requisitos de aplicación al principio estudio – trabajo en diferentes niveles y tipos de enseñanza.
- Promover el establecimiento de un sistema de relaciones e influencias educativas que fortalezcan la formación integral de los estudiantes en coordinación con los organismos, organizaciones e instituciones del territorio.
- Asesorar y controlar sistemáticamente los centros educacionales a través de método de entrenamiento metodológico conjunto.
- Cumplir y hacer cumplir los lineamientos que regulan las correctas relaciones hogar - escuela- comunidad.
- Ejecutar y controlar la política respecto a la utilización de la fuerza de trabajo docente en correspondencia con los principios establecidos por la optimización del proceso docente – educativo.
- Coordinar con el MINSAP y otras organizaciones que correspondan la ejecución de las acciones de atención a la salud de los educandos y trabajadores,

promoviendo ambientes saludables en especial en los centros internos y controlar las acciones educativas y de aseguramientos que garantice ese propósito.

La entidad presupuestada está compuesta por un total de 1174 trabajadores en la plantilla de los cuales 39 cargos corresponden a directivos, 803 docentes y 371 trabajadores no docentes, de ellos 6 son militantes de la UJC y 57 militante del PCC.

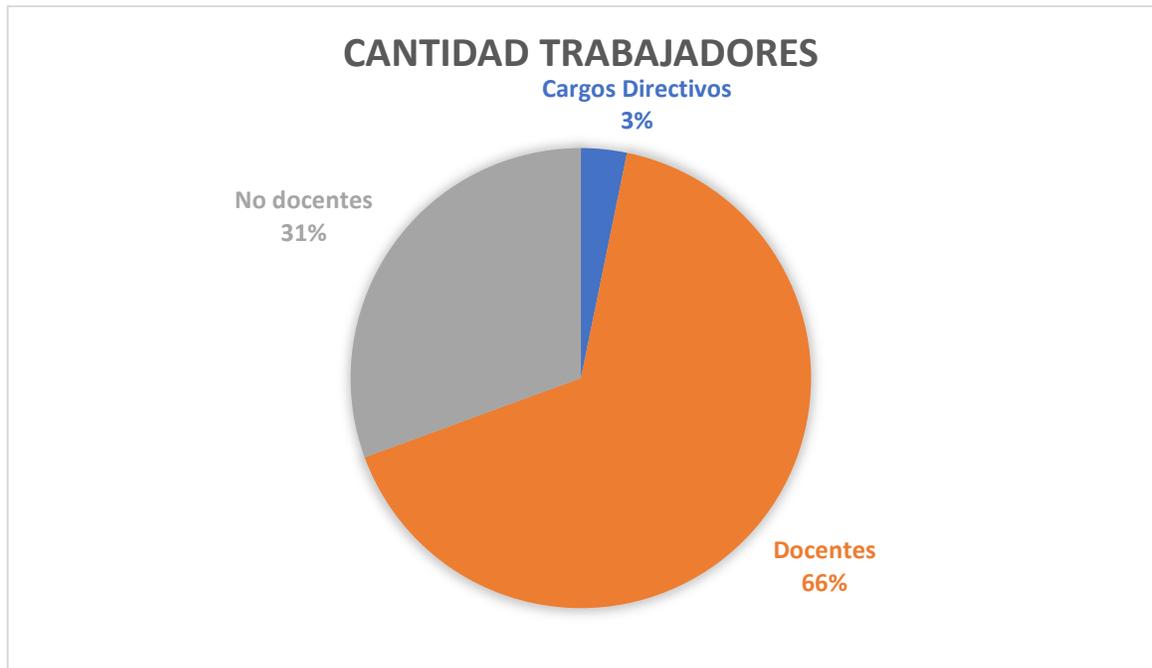


Figura No. 2: Cantidad de trabajadores por categorías. Elaboración propia a partir de los datos proporcionados.

Internamente funcionan 5 departamentos o niveles de enseñanza y en el área económica está constituida por 4 departamentos que garantizan el aseguramiento logístico y económico – financiero de la entidad, así como la actualización estadística y de planeamiento de todos los centros educacionales que están compuesto por: 11 primarias, 3 secundarias, 1 preuniversitario, 1 politécnico, 1 escuela especial, 3 escuela rurales que en total suman 20 centros de enseñanza en el territorio.

Como parte de la composición interna hay una especialista de cuadro, en el área económica se dispone de un departamento de Recursos Humanos, contabilidad, y aseguramiento técnico material y un especialista para atender Inversiones y mantenimiento constructivo, como parte del cuerpo de dirección la entidad dispone una directora, un subdirector general y un subdirector económico.

La entidad garantiza con su departamento de recursos humanos el manejo de los procesos con el personal docente, así como los reportes de salarios, el departamento de contabilidad garantiza los procesos financieros con el banco y los compromisos de pago a los proveedores en estas 21 unidades estatales y 1 TCP todos amparados por medio de contratación vigentes. Ver Figura No. 3.



Figura No. 3 Organigrama de la DMEC

La entidad tiene relaciones de trabajo en el banco de crédito y comercio de Calimete donde radica el registro de su cuenta bancaria y se realizan todas las transacciones financieras.

Cuenta además con 1 auditor y 1 asesor jurídico los cuales se encargan de tener todos los documentos y procesos que se realizan dentro de los parámetros legales vigentes.

Como entidad presupuestada subordinada a la estructura del gobierno en el municipio está supervisada por la dirección de finanza del territorio, la cual le da seguimiento al uso del presupuesto que se le asigna para las operaciones, de manera sistemática se hacen Balance contables que se dan a conocer a finanza, Dirección Provincial de Educación y al Gobierno en Calimete donde se analiza la ejecución del presupuesto cada mes incluyendo las acciones de ahorro de portadores energético , se asigna cada año un presupuesto para el mantenimiento para mejorar el estado físico y constructivo de las escuelas.

2.2 Tipo de estudio.

Según el período y secuencia del estudio, fue transversal, ya que a través de un solo instrumento se obtuvo la información necesaria para el análisis de la medición de las dimensiones, además, de que se aplicó en una sola ocasión, en un solo momento a los objetos de estudio (personal administrativo de la DMEC), es decir que se hizo un corte en el tiempo.

De acuerdo con la interferencia de la investigadora en el fenómeno que se analiza, el estudio fue de tipo observacional, ya que solo se describió el fenómeno, sin intervenir o manipular las variables que determinan el proceso, esto debido a que el clima organizacional es un fenómeno complejo, que se da de manera natural en cualquier organización, sin la necesidad de intervenir para que este se desarrolle.

2.3 Pasos para diagnosticar el Clima Organizacional en la DMEC.

Para la realización del estudio se utiliza el procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional, desarrollado por (Pupo, 2014). El mismo se divide en cinco pasos que se aplican como una vía eficaz para conocer los principales problemas que afectan la organización, y brindarle posibles soluciones que incidan en la eficiencia del capital humano. A continuación, se describen estos pasos:

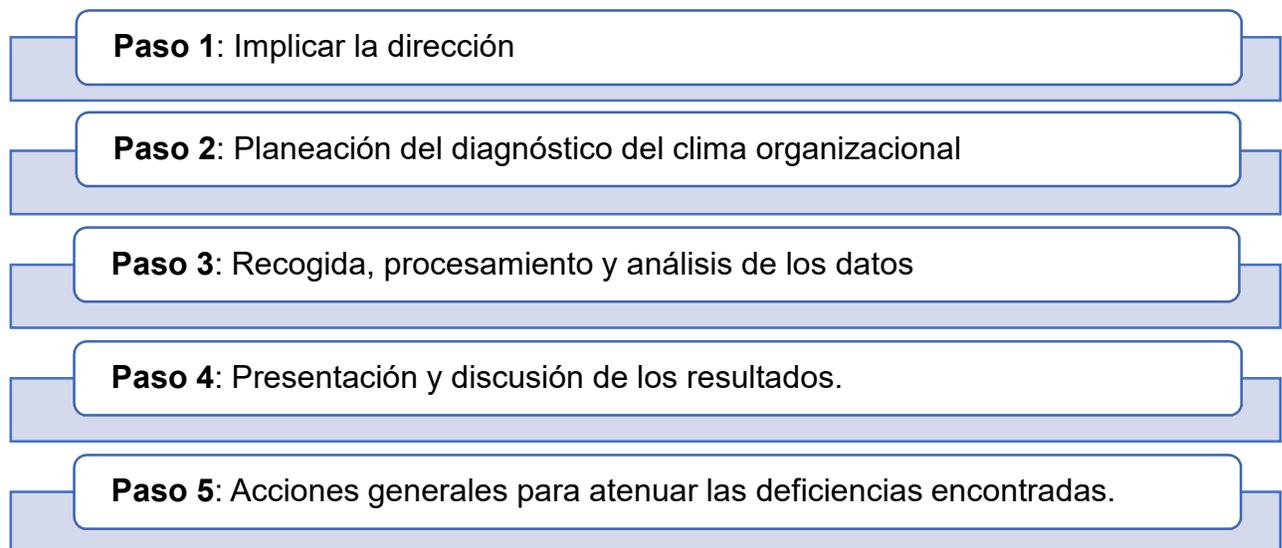


Figura No.4: Pasos para diagnosticar el clima organizacional. Fuente: Elaboración propia a partir de (Pupo, 2014).

Paso 1. Implicar a la dirección. Tiene el objetivo de buscar aprobación, apoyo y compromiso de la dirección con el estudio y los cambios que de él se derivan, para lo que se realiza una reunión con la máxima dirección de la organización, donde se explica en qué consiste el estudio y los beneficios que produce.

Paso 2. Planeación del diagnóstico del clima organizacional. Persigue definir el objetivo a alcanzar con el estudio, las variables incluidas en la investigación, a partir del análisis de las principales tendencias reflejadas en la bibliografía analizada y los requerimientos o necesidades de la organización, los métodos e instrumentos a utilizar, la muestra, el periodo de tiempo en que se realiza el estudio, la validación de los instrumentos y su posterior ajuste.

Para el presente estudio la autora se acoge a la herramienta de diagnóstico presentada por Machorro, Rosado y Romero (2015), ya que sin ambigüedad en las preguntas realizadas se logra la comprensión del mensaje que se emite en cada una de ellas. La misma a partir del análisis de las dimensiones Trabajo en equipo, Comunicación, Igualdad, Condición física, Liderazgo y Motivación consigue profundizar en la evaluación del clima de una organización evaluando 21 ítems que responden a dichas dimensiones de la siguiente manera:

1. En nuestro departamento la mayoría conoce bien las metas.
2. Existe integración y cooperación entre los miembros del departamento.
3. Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas.
4. En nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas.
5. Mi jefe inmediato está orientado a los resultados obtenidos en el trabajo.
6. Existe reconocimiento de trabajos bien realizado por parte del departamento de recursos humanos.
7. Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos.
8. Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente.
9. Mi jefe inmediato fortalece la confianza entre el equipo.
10. Mi jefe inmediato exige mucho de nosotros.
11. Mis compañeros suelen hablar positivamente del departamento.

12. Recibo la capacitación adecuada y a tiempo para alcanzar las nuevas demandas de trabajo.
13. Damos seguimientos a los objetivos del departamento.
14. Me siento parte de la organización.
15. Conozco la filosofía y objetivos de la DMEC.
16. Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más.
17. Existe un ambiente de confianza entre compañeros.
18. Se toman en cuenta las iniciativas y sugerencias personales.
19. En nuestro departamento nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo de trabajo.
20. Se toma en cuenta nuestra opinión en decisiones importantes.
21. Las herramientas de trabajo son las adecuadas.

Dimensión	Ítems
Trabajo en equipo	2, 13, 16 y 19
Comunicación	1, 7 y 15
Igualdad	17, 18 y 20
Condición física	8 y 21
Liderazgo	3, 5, 9, 10 y 12
Motivación	4, 6, 11 y 14

Para las preguntas se utiliza una escala ordinal tipo Likert con cuatro opciones donde:

1. Totalmente de acuerdo.
2. De acuerdo.
3. En desacuerdo.
4. Totalmente en desacuerdo.

La encuesta diseñada se puede ver en el Anexo No1.

Se define como población al total de trabajadores del área administrativa 118 trabajadores, por lo cual no se aplica ningún tipo de muestreo probabilístico. La validación del cuestionario se realiza a partir de una prueba de fiabilidad y validez del instrumento, para proceder a los análisis necesarios.

Paso 3. Recogida, procesamiento y análisis de los datos. Momento en que se realiza el trabajo de campo para la recogida de los datos y luego se pasa a su organización, análisis y examen. En el procesamiento de los datos es necesario el análisis que refleja la relación entre preguntas y dimensiones y la Matriz de datos que muestra la evaluación de los ítems según las áreas de observación y dimensiones analizadas.

Para realizar el análisis cuantitativo se realiza el cálculo de la moda de las variables consideradas, buscando el criterio predominante en la evaluación de cada dimensión.

Paso 4. Presentación y discusión de los resultados. A partir de los objetivos del estudio, se presentan y discuten con los directivos los principales hallazgos. Se incluye un resumen de los principales aspectos positivos y negativos encontrados. Si es oportuno o necesario se podrán comparar los resultados con estudios anteriores o determinar el impacto que han tenido los cambios derivados de estudios antes realizados. Luego se discuten estos resultados con los implicados y se aclaran aquellos resultados donde existan dudas.

Paso 5. Acciones generales para atenuar las deficiencias encontradas. Se presentan recomendaciones generales encaminadas a solucionar las principales deficiencias detectadas en la investigación y mantener los principales logros de la institución.

2.4 Conclusiones del Capítulo

En este capítulo queda establecido el proceder para desarrollar el estudio de clima organizacional que se propone en esta investigación, a partir del uso de los pasos metodológicos propuestos por (Pupo, 2014). Se caracteriza a la DMEC y queda seleccionado el instrumento de evaluación que se va a utilizar.

CAPÍTULO III Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de acciones para la DMEC.

Se persigue como objetivo en el presente capítulo, el diagnóstico del clima organizacional y la propuesta de acciones correspondientes al resultado obtenido en dicho diagnóstico.

3.1 Diagnóstico del Clima Organizacional en DMEC.

Para el diagnóstico se aplicaron los pasos comprendidos del 1 al 4 del procedimiento expuesto en el capítulo anterior.

3.1.1 Implicar a la dirección

Luego de realizada la reunión con la máxima dirección de la organización, se logra su aprobación, apoyo y compromiso con el estudio y los cambios que de él de derivan.

3.1.2 Planeación del diagnóstico del clima organizacional.

Se define como principal objetivo de este estudio la propuesta de acciones para la mejora del clima organizacional de la DMEC, a partir del diagnóstico del mismo. Para realizar dicho diagnóstico se trabaja con el total de trabajadores del área administrativa (118), por lo cual no se aplica ningún tipo de muestreo probabilístico. Se consideran en esta área los siguientes departamentos: Director Municipal (1), Subdirector General (1) [Departamento de Enseñanza Círculo Infantil (28), Enseñanza Primaria (27), Enseñanza Media y Media Superior (26)], Subdirector Económico (1) [Departamento de Recursos Humanos (9), Contabilidad (16), ATM (9)]. Del total 35 son Hombres para un 30 % y 83 son Mujeres para un 70%.



Figura No. 5: Cantidad de trabajadores del área administrativa por sexo.

Por rango de edad ver Tabla No. 2. Y Figura No. 6.

Tabla No.2: Distribución por rango de edad.

Rango de edad	Cantidad de trabajadores
18 a 20	4
21 a 30	20
31 a 40	36
41 a 50	30
51 o más	28

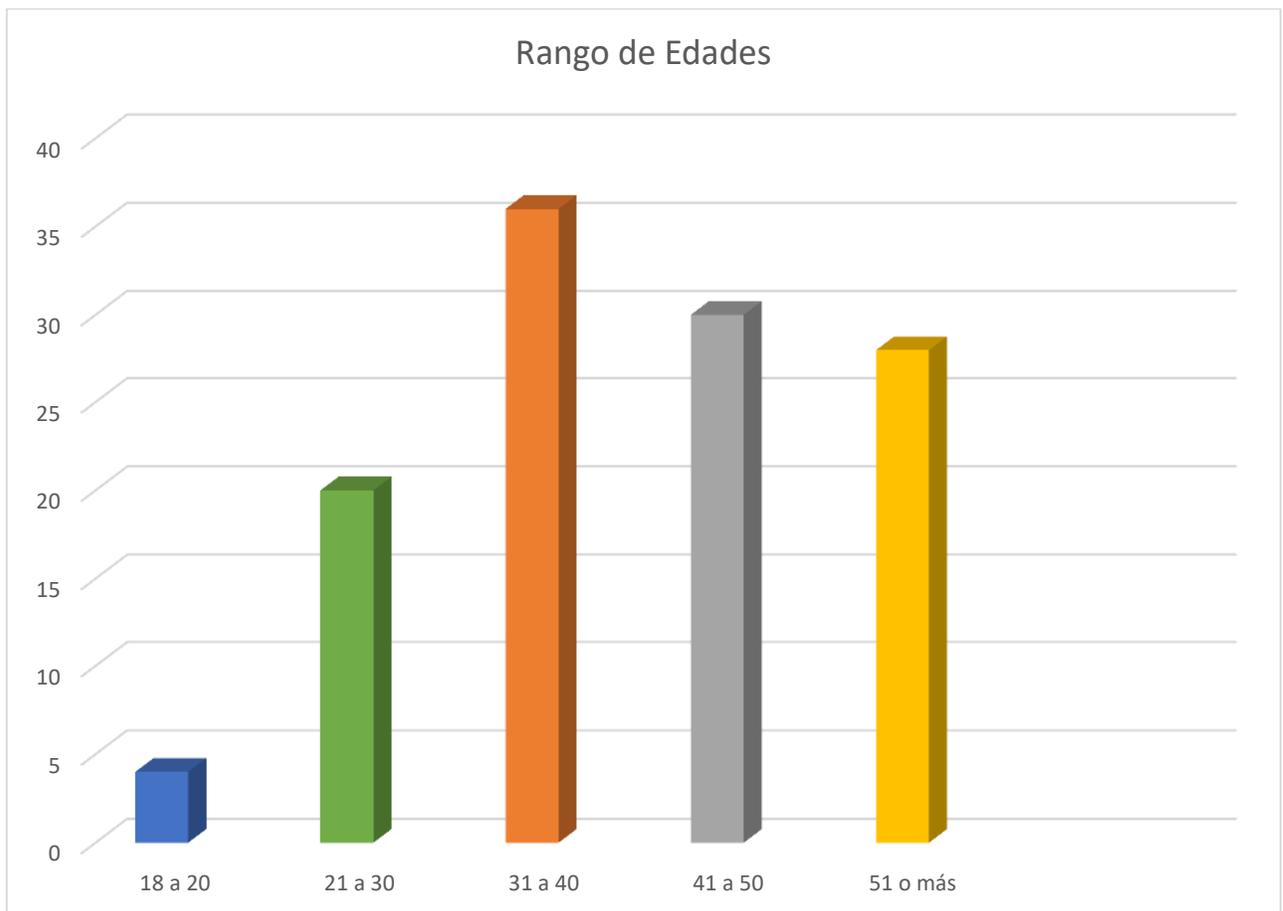


Figura No. 6: Representación gráfica de los rangos de edades.

Como se puede apreciar en su gran mayoría están en el rango de 31 a 40 en lo adelante. El estudio se realizó durante un período de dos meses, septiembre y octubre del año 2022.

3.1.3 Recogida, procesamiento y análisis de los datos.

Después de aplicado el diagnóstico a los 118 trabajadores, se procede al análisis estadístico de la información obtenida como se muestra a continuación:

Tabla No.3: Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	118	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	118	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Para verificar la confiabilidad del instrumento, se utilizó el programa estadístico IBM SPSS Statistics con la técnica Alfa de Cronbach que permite cuantificar el nivel de confiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las 21 variables observadas; la cual, cuanto más se aproxime a su valor máximo, 1, mayor es la confiabilidad de la escala. Además, en determinados contextos y por tácito convenio, se considera que valores del alfa superiores a 0.7 son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala siendo el resultado de 0.715 como se observa en la tabla No. 4.

Tabla No.4: Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,715	21

Como bien se puede apreciar en la Tabla No. 5 y Figura No. 7, como primer resultado obtenido del análisis de las encuestas realizadas el 57,14 % de los ítems se ven afectados al estar evaluados en desacuerdo (3) y totalmente en desacuerdo (4), de lo cual se puede inferir que el clima organizacional en la DMEC no es favorable, siendo los más afectados:

Tabla No.5: Cálculo de la Moda por ítems que contiene la encuesta.

ITEMS	MODA
1	2
2	3
3	1
4	3
5	1
6	3
7	3
8	4
9	1
10	2
11	3
12	1
13	3
14	3
15	3
16	3
17	1
18	2
19	3
20	1
21	4

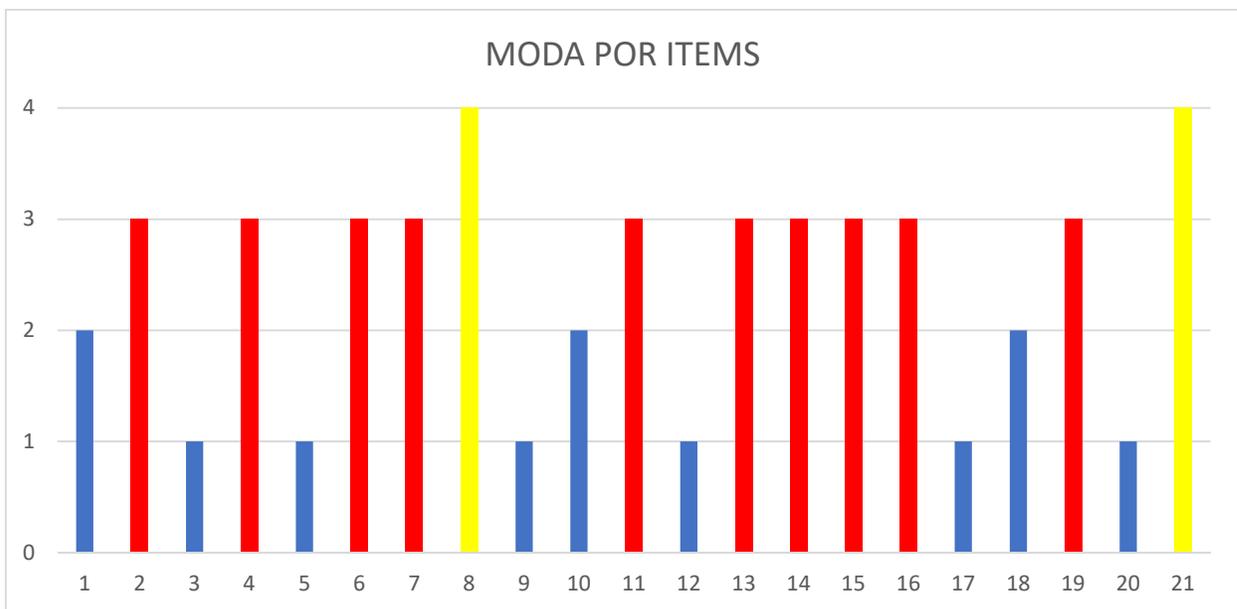


Figura No. 7: Gráfico del análisis por ítems.

- (2) Existe integración y cooperación entre los miembros del departamento.
- (4) En nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas.
- (6) Existe reconocimiento de trabajos bien realizado por parte del departamento de recursos humanos.
- (7) Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos.
- (8) Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente.
- (11) Mis compañeros suelen hablar positivamente del departamento.
- (13) Damos seguimientos a los objetivos del departamento.
- (14) Me siento parte de la organización.
- (15) Conozco la filosofía y objetivos de la DMEC.
- (16) Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más.
- (19) En nuestro departamento nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo de trabajo.
- (21) Las herramientas de trabajo son las adecuadas.

También se hace el mismo análisis, pero por dimensión, siendo las dimensiones más afectadas: la condición física (4), el trabajo en equipo (3), la comunicación (3) y la motivación (3). Ver Tabla No. 6 y Figura No. 8.

Tabla No. 6: Cálculo de la Moda por dimensiones.

DIMENSIÓN	MODA
Trabajo en equipo	3
Comunicación	3
Igualdad	1
Condición física	4
Liderazgo	1
Motivación	3

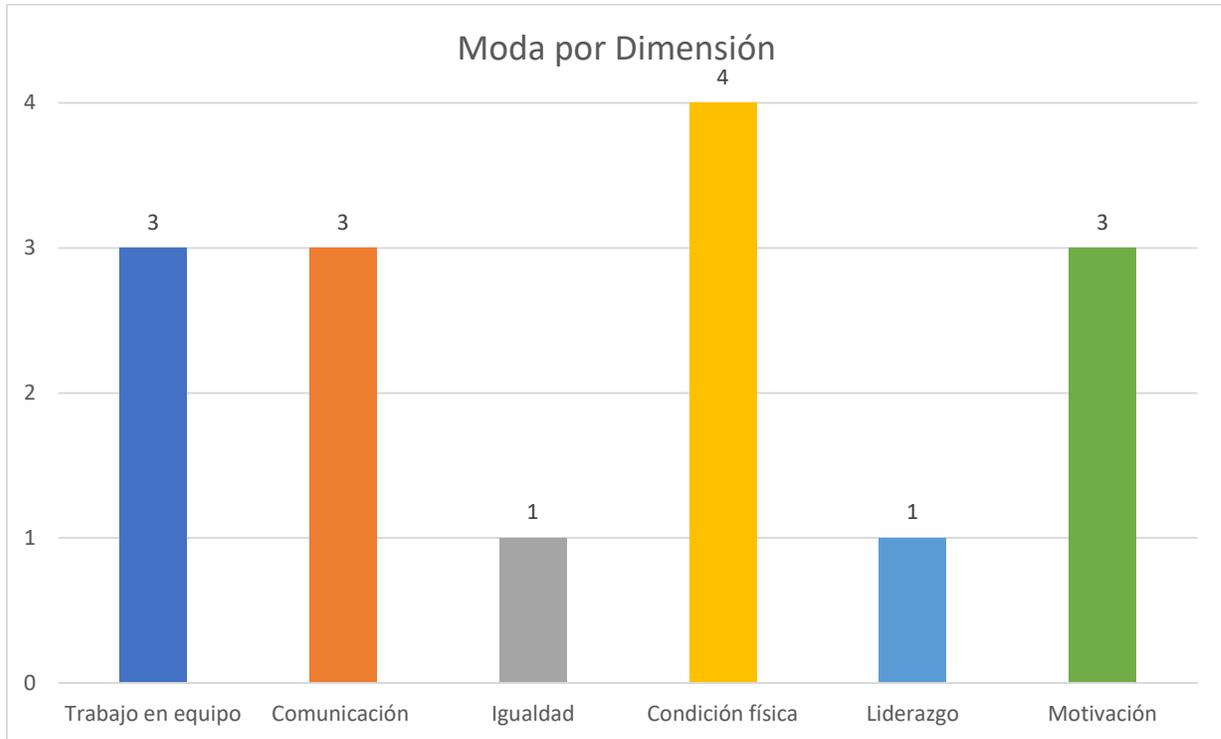


Figura No. 8: Gráfico del análisis por dimensiones.

3.1.4 Presentación y discusión de los resultados.

Se resumen los principales aspectos positivos y negativos encontrados anteriormente. Luego se presentan como hallazgos investigativos y se discuten con los implicados. De ello deriva la aclaración de dudas y la aceptación de estos resultados para la posterior propuesta de acciones. Válido destacar que la dirección del centro estuvo en total acuerdo con los resultados obtenidos.

3.1.5 Acciones generales para atenuar las deficiencias encontradas.

Para la determinación de las acciones se trabajó en plenaria con los 118 encuestados. Luego de filtrar los criterios que se obtuvieron de cada una de las dimensiones afectadas (condición física, el trabajo en equipo, la comunicación y la motivación), las acciones que se proponen para mejorar el clima organizacional en la DMEC son:

Dimensión: Condición física
Ítems: 8 y 21 (8) Mis necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente. (21) Las herramientas de trabajo son las adecuadas.
Acciones: <ul style="list-style-type: none">• Crear una cultura de autocuidado y hábitos saludables en el entorno laboral.• Adecuar espacios físicos propicios para actividades de bienestar social en la institución• Otorgar reconocimiento moral y material a los trabajadores que sobresalen en su desempeño.• Lograr la participación de la familia del trabajador en las actividades de reconocimiento a su labor.• Aumentar la afluencia del personal a los programas de capacitación.• Crear rincones verdes en el espacio de trabajo para mejorar el bienestar físico y psicológico de los trabajadores.• Reforzar la limpieza y el orden en el espacio de trabajo• Implementar políticas de conciliación laboral para que los trabajadores tengan un mejor equilibrio entre vida familiar y laboral (el teletrabajo, la flexibilidad de horario, entre otras).
Dimensión: Trabajo en equipo
Ítems: 2, 13, 16 y 19 (2) Existe integración y cooperación entre los miembros del departamento. (13) Damos seguimientos a los objetivos del departamento.

(16) Nuestro trabajo es un reto diario y no una tarea más.

(19) En nuestro departamento nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el equipo de trabajo.

Acciones:

- Coordinar actividades conjuntas con el objetivo de lograr unidad entre los trabajadores.
- Crear un huerto con el fin fomentar la colaboración, la unidad y como espacio para el intercambio, beneficiando con sus resultados a los trabajadores.
- Crear de un ambiente de confianza para conseguir la máxima implicación y efectividad de los empleados, a partir de la comunicación eficaz y de nuevos estilos de dirección.
- Tomar acuerdos que se puedan cumplir en las reuniones del plan de trabajo.
- Chequear y controlar el cumplimiento de acuerdos.

Dimensión: Comunicación

Ítems: 1, 7 y 15

(1) En nuestro departamento la mayoría conoce bien las metas.

(7) Se informa periódicamente al empleado sobre el avance de metas y logros de objetivos.

(15) Conozco la filosofía y objetivos de la DMEC.

Acciones:

- Proporcionar herramientas y procesos para el intercambio de conocimiento para que cada trabajador pueda estar al tanto de las noticias y tendencias más importantes.
- Aprovechar el espacio que brindan las reuniones periódicas para hablar sobre las planificaciones, las estrategias y los métodos ideales para resolver los problemas que impactan a la organización.

- Estimular la comunicación vertical (entre directivos y trabajadores), con el fin de recibir retroalimentación de la base y apropiarse de nuevas formas de trabajo, respectivamente.

Dimensión: Motivación

Ítems: 4, 6, 11 y 14

(4) En nuestro departamento sabemos que alcanzar los objetivos trae como consecuencias actitudes positivas.

(6) Existe reconocimiento de trabajos bien realizado por parte del departamento de recursos humanos.

(11) Mis compañeros suelen hablar positivamente del departamento.

(14) Me siento parte de la organización.

Acciones:

- Destacar a los trabajadores con mejor desempeño y que más impacto han tenido en el logro de los objetivos del área.
- Estimular el aporte de ideas y nuevas soluciones escuchando a todos por igual.
- Convocar a tareas de higienización y embellecimiento de manera que el trabajador tenga sentido de pertenencia hacia su organización.
- Crear espacios de debate para que los trabajadores planteen sus inconformidades y darles respuesta oportuna.

CONCLUSIONES GENERALES

Una vez finalizada la presente investigación, encaminada a proponer acciones de mejora que permitan incidir en los factores que afectan el desempeño laboral en la DMEC desde un estudio del clima organizacional, se concluye lo siguiente:

1. En demarcaciones conceptuales el estado del arte prueba que no existe una unificación en la definición de clima organizacional, pero todas las teorías si coinciden en tres elementos fundamentales: la percepción, referida al proceso sensorial de los individuos y su relación con la interpretación de todo lo que ocurre a su alrededor; los factores organizacionales, tratados como influenciadores directos de la motivación y el desempeño de los trabajadores; y el comportamiento organizacional, interpretado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones.
2. Se define el clima organizacional la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan sus relaciones e inciden en el comportamiento tanto positiva como negativamente, al modificar consecuentemente su desarrollo productivo y el de la organización.
3. En los estudios de evaluación del clima organizacional el instrumento de medida más utilizado, es el cuestionario escrito debido a que presenta preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción, a partir de una escala de valoración cuantitativa.
4. La evaluación del clima organizacional se desarrolla a partir de cinco pasos que van desde la comprensión, diagnóstico y propuesta de acciones para la mejora del mismo, arrojando que las dimensiones con más afectaciones son el trabajo en equipo, la comunicación, las condiciones físicas y la motivación.
5. Quedan establecidas un conjunto de acciones por cada una de las dimensiones afectadas con vista a mejorar el clima de la DMEC.

RECOMENDACIONES

Como parte de la mejora de la investigación se recomienda:

1. Aplicar este tipo de estudio una vez al año en la DMEC con vistas a velar por su mejoramiento continuo y. evaluar la efectividad de las acciones propuestas.
2. Tomar los resultados obtenidos como referente para poder establecer futuras comparaciones en cuanto al comportamiento del clima de la DMEC.

BIBLIOGRAFÍA

- Autoras, C. d. (2011). Material Docente de Gestión de Recursos Humanos. Facultad de Economía. Universidad de la Habana.
- Baiza Delgado, A. P. (2019). Relación del clima organizacional y de la satisfacción laboral del cliente interno con los niveles de satisfacción del cliente externo en el servicio brindado por los balcones de servicios ciudadanos del Municipio Metropolitano de Quito, Administración Zonal Manuela Saénz. 77 hojas. Quito: EPN.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas
- Chacón, Gómez. Y Vigoya. (2005). Guía de Intervención – Cultura Organizacional, Clima Laboral y Cambio Organizacional. Bogotá, Colombia: Departamento Administrativo de la Función Pública
- Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración [Introduction to the general theory of management]. (10ma ed.). México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.
- Colina Y sea, F. y Albites Sanabria J.L. (2020). Aprendizaje e innovación: retos en las organizaciones del siglo XXI. Desde el Sur, 12(1), 167-176.<https://dx.doi.org/10.21142/des-1201-2020-0011>
- Domínguez, L. R., J. A. Sánchez. y Z. Torres (2010). Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad. Investigación y ciencia, No. 50 pp: 24-32.
- Gómez, C. A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en las empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Acta Colombiana de Psicología, No. 011 pp: 97-113.
- Hernández-Sánchez, I., Parra, M. A., García-Padilla, De Castro N. y Duran, S. (2018) Comportamiento Organizacional Ciudadano (COC) como ejemplo de participación generador de un diálogo de saberes. Revista Espacios, volumen 39 número 7. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n07/a18v39n07p22.pdf>
- Machorro Ramos, F., Rosado Morales, M. y Romero Ortíz, M. V. (2015). Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un complejo petroquímico del Estado de Veracruz.

- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia: El IMOCC, unos métodos de análisis para su intervención. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Noriega, V. d. I. M. y M. d. C. Pría (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana de Salud Pública*, Vol. 37 No. 2 pp: 116-122.
- Paule, Y. & R. M. Caboverde (2011). Estudio diagnóstico del clima laboral en la empresa de sueros y productos homoderivados. *Ingeniería Industrial*, Vol. XXXII No. 1 pp: 1-10.
- Pilligua, C. F. (2017). El clima laboral y su influencia en el rendimiento productivo de las empresas. Caso práctico: HARDEPEX Cía. Ltda. Trabajo de grado. Manta, Ecuador: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
- Pupo, B. y García, G. (2014). Un estudio del clima organizacional en organizaciones cubanas. Caso banco cubano. [En línea]. RCCS. Disponible en: <http://xn--caribea-9za.eumed.net/organizaciones-cubanas/>.
- Recines Cárdenas, V. (2016). Análisis e influencia del Clima Organizacional en el nivel de satisfacción laboral y propuesta de mejora para las y los servidores públicos de la defensoría del pueblo a nivel nacional. Tesis de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Reyes, S. (2010). El clima y cultura laboral. En: Portal de innovación educativa. http://www.eduinnova.es/abril2010/Clima_Cultura_Laboral.pdf
- Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. México. D.F.
- Salamanca, B. Y. (2016). Clima organizacional como determinante en el desarrollo de las organizaciones: un enfoque desde la resolución de conflictos. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/15948>. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/15948>.
- Vázquez, R. y J. Guadarrama (2001). El clima organizacional en una Institución Tecnológica de Educación Superior. *Tiempo de educar*, Vol. 3 No. 005 pp: 105-131.
- Vidal, E (2004). Diagnóstico organizacional, evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital. Colombia, editorial EGOE Ediciones.

