



**UNIVERSIDAD DE MATANZAS "CAMILO CIENFUEGOS"  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS E INFORMATICA**

**TESIS EN OPCION AL TITULO DE MASTER EN  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
MENCION NEGOCIOS**

***Título: Diagnóstico del Clima Organizacional de Copextel Jagüey Grande, de la División Territorial de Matanzas.***



**Autor: Lic. Noel Chávez Monzón**

**Tutor: Dr.C. Ariel Romero Fernández**

**Matanzas, 2011**



### NOTA DE ACEPTACIÓN

El Tribunal, teniendo en cuenta que la Tesis reúne los requisitos para la presentación al acto de defensa, acepta la misma y se arroga el derecho del uso que estime, en función de la Maestría en Administración de Empresas.

	Nombres y apellidos	Firma
Presidente	_____	_____
Secretario	_____	_____
Miembro	_____	_____

Matanzas, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ del \_\_\_\_

# PENSAMIENTO

“No es buen sistema económico el inexorable e inflexible; el que, porque atiende al bien de muchos, se cree dispensado de atender al mal de pocos. Es verdad que aquél es preferible a éste, en último e irremediable extremo; pero es verdad también que debe procurarse, en tanto que se pueda, la situación igualmente benéfica, igualmente previsoramente para todos”.

José Martí

## DEDICATORIA:

A mis padres que tanto me enseñaron y apoyaron.

A mi esposa e hija, con todo cariño y agradecimiento por hacerme tan valiosa la vida.

# AGRADECIMIENTOS:

A los profesores que participaron en esta Maestría, por dedicarnos su tiempo y paciencia.

Al tutor por compartir conmigo sus conocimientos desinteresadamente.

A mis compañeros en la Maestría.

A todos, muchas gracias.

## **RESUMEN**

La presente investigación se realizó en Copextel Jagüey Grande de la División Territorial Matanzas con el objetivo de realizar un diagnóstico para conocer los elementos que se encuentran afectados en el Clima Organizacional. Entre las principales herramientas utilizadas en la investigación se encuentran, Método Delfhi, Diagrama Causa – Efecto, Tormenta de ideas. El primer capítulo profundiza temas teóricamente vinculados con la investigación. El segundo capítulo refiere la caracterización del lugar de la investigación y los pasos a seguir. El tercer capítulo muestra los resultados una vez terminado el diagnóstico. Entre los resultados fundamentales obtenidos están, la elaboración de un procedimiento que contribuye a integrar todos los elementos que intervienen en el Diagnóstico del Clima Organizacional de la empresa. El análisis realizado de la satisfacción de los trabajadores arrojó un 93 % lo que evidencia que es alta. Los resultados del trabajo, de acuerdo al análisis realizado, determinó un Clima Organizacional Medianamente favorable.

## INDICE

Epígrafes	Contenido	Pág.
	<b>Introducción.</b>	<b>1</b>
	<b>Capítulo I: Concepciones teóricas sobre clima organizacional</b>	<b>7</b>
<b>1.1</b>	Introducción a la Gestión de los Recursos Humanos	<b>7</b>
<b>1.2</b>	El Clima Organizacional. Su definición	<b>10</b>
<b>1.3</b>	Relaciones Interpersonales.	<b>18</b>
<b>1.4</b>	Motivación	<b>19</b>
<b>1.4.1</b>	Definición de Motivación.	<b>20</b>
<b>1.4.2</b>	Teorías de la motivación por diferentes autores.	<b>21</b>
<b>1.4.3</b>	¿Cómo influye la motivación en el ámbito laboral ?.	<b>22</b>
<b>1.5</b>	Liderazgo.	<b>23</b>
<b>1.5.1</b>	Concepto de liderazgo y su relación con el poder.	<b>23</b>
<b>1.5.2</b>	Necesidad del liderazgo	<b>26</b>
<b>1.5.3</b>	Funciones del líder.	<b>27</b>
<b>1.5.4</b>	Estilos de liderazgo	<b>27</b>
<b>1.6</b>	Estructura	<b>28</b>
<b>1.7</b>	Comunicación	<b>29</b>
<b>1.8</b>	Toma de Decisiones	<b>32</b>
	<b>Capítulo II: Caracterización de Copextel Jagüey Grande y procedimiento para diagnosticar el clima organizacional</b>	<b>35</b>
<b>2.1</b>	Breve caracterización de la División Territorial Matanzas, 16 años con Solución Integral.	<b>35</b>
<b>2.1.1</b>	Descripción de los recursos humanos.	<b>37</b>
<b>2.1.2</b>	Descripción de la División	<b>38</b>

	<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
<b>2.2</b>	Breve Caracterización del Grupo Gerencial Servicios Técnicos	<b>39</b>
<b>2.2.1</b>	Breve reseña de Copextel Jagüey Grande.	<b>40</b>
<b>2.2.2</b>	Servicios que ofrece	<b>40</b>
<b>2.2.3</b>	Principales clientes	<b>41</b>
<b>2.2.4</b>	Principales Proveedores.	<b>41</b>
<b>2.2.5</b>	Flujo de Servicios.	<b>42</b>
<b>2.3</b>	Procedimiento del diagnóstico del Clima Organizacional de Copextel Jagüey Grande, de la División Territorial Matanzas	<b>43</b>
	<b>Capítulo III: Caracterización de Copextel Jagüey Grande y procedimiento para diagnosticar el clima organizacional.</b>	<b>59</b>
<b>3.1</b>	Introducción	<b>59</b>
<b>3.2</b>	Aplicación del procedimiento propuesto en Copextel Jagüey Grande, de la División Territorial Matanzas	<b>59</b>
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>86</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>88</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>89</b>
	<b>ANEXOS</b>	



## INTRODUCCIÓN

La evolución del Capital Humano dentro de las organizaciones, es inseparable de la historia de la humanidad, siendo imposible determinar el momento en que se dio inicio a las técnicas de dirección relacionadas con las personas, debido a que las relaciones humanas han existido desde tiempos muy remotos, pero el arte y la ciencia de manejarlas dentro de las organizaciones complejas son relativamente recientes y producto de este siglo.

En la segunda mitad del siglo pasado, se lleva a cabo una revolución científico-técnica, donde los países del primer mundo, como consecuencia de los avances que trajo consigo esta revolución, fueron escenarios de un gran desarrollo en la ciencia de la administración. Ello implicó que se empezara a cuestionar los paradigmas que hasta esos momentos imperaban y se comenzara a introducir nuevas formas de gestión que dieran paso al participacionismo, al consenso, al liderazgo, y a la creación de valores en las que prevaleciera una visión de futuro, donde la necesidad de interesar y motivar a los trabajadores se convirtió en la principal acción a acometer. Es precisamente bajo estas condiciones que comienza a adquirir preeminencia el Clima Organizacional.

El Clima Organizacional es uno de los aspectos que más se considera en el corazón de las concepciones sobre los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos. Quizás, como ningún otro parámetro, este defina la esencia del desarrollo de las organizaciones. Expresa los indicativos que deben ponerse de manifiesto en una empresa o institución para lograr colocar al hombre, en toda su dimensión, en la cima del trabajo de la organización.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos conforman lo que se denomina Clima Organizacional. En suma, es la expresión personal de la

"percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertó el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, y otros. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

El Clima Organizacional, la Motivación y el Liderazgo son tres importantes indicadores del funcionamiento psicológico del componente humano en las organizaciones. Las investigaciones vinculadas al tema, reportan una directa asociación entre estas variables y un nivel óptimo de funcionamiento en cada una de las entidades exitosas; además se ha vinculado estos elementos con el desempeño y la satisfacción en el trabajo; constituyendo todos estos, elementos mediatizadores de la relación con el cliente y por lo tanto viabilizan en su expresión la calidad de servicio que se aspira como ideal de funcionamiento.

Los estudios de clima han despertado gran interés, especialmente en la última década, ya que el clima afecta a las características organizacionales e influye en las actitudes y conducta del personal, lo que repercute e incide, en parte, en la productividad, la eficacia y eficiencia de la organización, otorgando a sus empleados una mejor calidad de trabajo y al público en general una agradable atención, todo esto enfocado en no perder de vista el recurso humano ya que éste es el arranque y éxito de cualquier organización, claro está, la tecnología también ayuda, pero una tecnología sin quien la maneje no tiene ningún éxito.

Existe en la actualidad una historia de 50 años de investigación sobre el tema del Clima Organizacional. Numerosos estudios han examinado cómo el clima impacta en una amplia categoría de resultados que incluye el bienestar psicológico, reclamos sobre las compensaciones, ausentismo, rotación, acoso y violencia, comportamientos seguros, resultados académicos de los estudiantes en las escuelas y en el desempeño financiero de la empresa.

Una reciente revisión en 51 estudios de clima, de los últimos 20 años, se ha encontrado que el Clima Organizacional ejerce fuertes presiones sobre el desempeño de las personas en relación a los resultados, a lo largo de una amplia gama de entornos de trabajo.

De aquí la importancia, cada vez mayor, de realizar estudios e investigaciones sobre el clima, con el fin de diagnosticar e identificar el tipo de actitudes predominantes del personal, a efectos de poder modificarlas si fuera necesario. Es decir, las actitudes están en interacción constante con el clima, es por ello que, según el clima y el tipo de actitudes y conducta que manifiestan las personas en las organizaciones, se desarrollarán las tareas con mayor o menor eficacia, por lo que, como se ha dicho anteriormente, el tipo de Clima Organizacional incide sin duda en los resultados en una organización.

El análisis del Clima Organizacional constituirá una herramienta fundamental para apoyar y reforzar el proceso de mejora continua desarrollado por las organizaciones.

En Cuba, los estudios de Clima Organizacional aún no son una práctica recurrente, no obstante, en las entidades cubanas, inmersas como están en la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, donde uno de los principios básicos es lograr la competitividad, se hace necesario generalizar la práctica de estudiar el Clima Organizacional, como una vía para su mejora continua y el perfeccionamiento de la gestión.

Dentro de las entidades cubanas que trabajan por lograr un servicio cualitativamente superior a sus clientes, se encuentra Copextel Jagüey Grande, de la División Territorial Matanzas, donde se ha generalizado una cultura de atención al cliente, es decir, de situar al mismo en el centro de la gestión.

### **Situación Problemática:**

A pesar de estas inversiones en recursos materiales, realizadas para crear un ambiente físico de trabajo agradable para sus empleados, y una imagen de profesionalidad y servicio al cliente, en Copextel Jagüey Grande, de la División

Territorial Matanzas, se han producido manifestaciones de insatisfacción en sus trabajadores, que hacen pensar en disfunciones del Clima Organizacional de esta institución.

Es por ello que la dirección, se ha interesado en la realización de un estudio de Clima Organizacional, dirigido a la búsqueda de espacios de mejora para el perfeccionamiento de su gestión empresarial, con énfasis en el desarrollo de sus activos en RRHH (recursos humanos), por lo que se abordará el siguiente **Problema Científico**: ¿Cuáles son los elementos del clima organizacional que se encuentran afectados y provocan insatisfacción en los trabajadores de Copextel Jagüey Grande, de la División Territorial Matanzas.

**Objeto de Investigación:** Clima Organizacional.

**Campo de Acción:** Diagnóstico del clima organizacional en Copextel Jagüey Grande, de la División Territorial Matanzas.

### **Objetivo General**

Realizar un Diagnóstico para conocer los elementos que se encuentran afectados en el Clima Organizacional en Copextel Jagüey Grande, de la División Territorial Matanzas.

### **Preguntas Científicas**

1. ¿Cuáles son las principales tendencias teóricas conceptuales del clima organizacional en el ámbito empresarial?
2. ¿Cuál es el estado actual del clima organizacional en Copextel Jagüey Grande, de la División Territorial Matanzas?
3. ¿Qué elementos debe contener el plan de intervención para la mejora del clima organizacional en Copextel Jagüey Grande, de la División Territorial Matanzas?

## **Tareas de investigación**

1. Desarrollo de la fundamentación teórica conceptual sobre el estudio del clima organizacional, liderazgo y motivación.
2. Diagnóstico del clima organizacional en Copextel Jagüey Grande, de la División Territorial Matanzas.
3. Propuesta de un plan de intervención para la mejora continua del Clima Organizacional en Copextel Jagüey Grande, de la División Territorial Matanzas.

**Aporte Teórico:** Recopila información novedosa sobre el tema, sirve de material de estudio a investigadores y personas interesadas en la aplicación del Clima Organizacional, como base de sustentación de sus estrategias para la preparación de los recursos humanos.

**Aporte Práctico:** Se logra diagnosticar el Clima Organizacional a partir de las técnicas aplicadas y se elabora una propuesta de estrategias para los directivos y subordinados en función de sus resultados, validándose las potencialidades de las mismas para el diagnóstico del Clima Organizacional y su posible generalización para el resto de los centros que integran Copextel en la provincia de Matanzas y otras provincias del país.

## **Métodos empleados**

### Métodos teóricos:

- Análisis – síntesis
- Histórico – lógico

### Métodos empíricos:

- Encuesta
- Observación y entrevista

- Análisis estadístico

### **Herramientas**

- Método Delfhi
- Diagrama Causa – Efecto
- Tormenta de ideas

El trabajo que se presenta a la consideración del lector se estructurará en tres capítulos, cuyos contenidos se enuncian de forma sintetizada como sigue:

### **Capítulo 1. Concepciones teóricas sobre clima organizacional.**

En el mismo se realizará una exposición resumida de la revisión y análisis del estado del arte sobre el tema objeto de estudio, así como de los criterios y valoraciones del autor al respecto.

### **Capítulo 2. Caracterización de Copextel Jagüey Grande y procedimiento para diagnosticar el clima organizacional.**

En este capítulo se realizará una descripción de Copextel División Territorial Matanzas y del territorio Jagüey Grande; así como los aspectos metodológicos en los cuales se puede encontrar: el diseño de la investigación, la descripción de las técnicas, métodos utilizados y los modelos aplicados en la investigación.

### **Capítulo 3. Diagnóstico del Clima Organizacional y propuesta de un plan de intervención para su mejora continúa.**

Aplicación de un diagnóstico a través de un grupo de técnicas y análisis de los resultados, así como propuesta de un plan de intervención para mitigar los resultados obtenidos. El análisis que se expone en el capítulo tres permitió, finalmente, enunciar las conclusiones y recomendaciones que se incluyen como colofón de este trabajo.

## **Capítulo I. Concepciones teóricas sobre clima organizacional.**

### **1.1- Introducción a la Gestión de los Recursos Humanos**

El proceso de Globalización Neoliberal que envuelve a las empresas hoy en día, hace que éstas formen parte de un entorno tan irregular, que para enfrentarlo se les hace obligatorio contar con un enfoque sistémico y de carácter abierto, lo cual les permite combatir todos los retos y dificultades que encierra dicho mundo empresarial.

Es por ello que afianza la idea de que los recursos humanos es el factor fundamental del éxito porque se tiene en cuenta el aporte o no de sus conocimientos y habilidades, se pueden eliminar las deficiencias o limitaciones a las que se someten las empresas. Una gestión eficaz y efectiva de las mismas, constituye en la actualidad la prioridad fundamental para lograr el nivel de competitividad que se requiere<sup>1</sup>.

Para adentrarse mejor en el tema y poder mensurar en consecuencia, su importancia para el éxito empresarial, resulta indispensable, establecer unívocamente su definición.

Recursos Humano “ comprende todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre los empleados y la organización” **(Beer 1989)**.

Recursos Humanos es “ la actividad que realiza la empresa para: obtener, formar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere para lograr su objetivo; diseñar e implementar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible; Crear una cultura de empresa que integre todas las personas que componen la comunidad de intereses y relaciones, con una meta y valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendental a su dedicación al trabajo” **( Harper y Lync 1992)**.

---

<sup>1</sup> Tomado de( <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/30/grh.htm>)

Recursos Humanos es "... la esencia de la gestión empresarial" **(Sáenz 1995)**.

Recursos Humanos es "... el conjunto de actividades que se realizan para garantizar la selección del empleo de gran calidad, desarrollarlos, organizar adecuadamente su actividad, y mantenerlos en la organización" **(Chiavenato 1999)**...

Recursos Humanos es "...el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno" **(Cuesta 2005)**.

Recursos Humanos es "...el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la empresa; a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo" **(Decreto 281 y NC 3000 2007)**.

Recursos Humanos es "...un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico" (<http://www.cef.es/master/Máster-en-Dirección-y-Gestión-de-Recursos-Humanos-333333333M.asp> 2008).

Recursos Humanos es "...Es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las expectativas, la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y de país en general" (<http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-bancos/gestion> 2009).

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar,



formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. ([http://es.wikipedia.org/wiki/recursos\\_humanos](http://es.wikipedia.org/wiki/recursos_humanos) 2010).

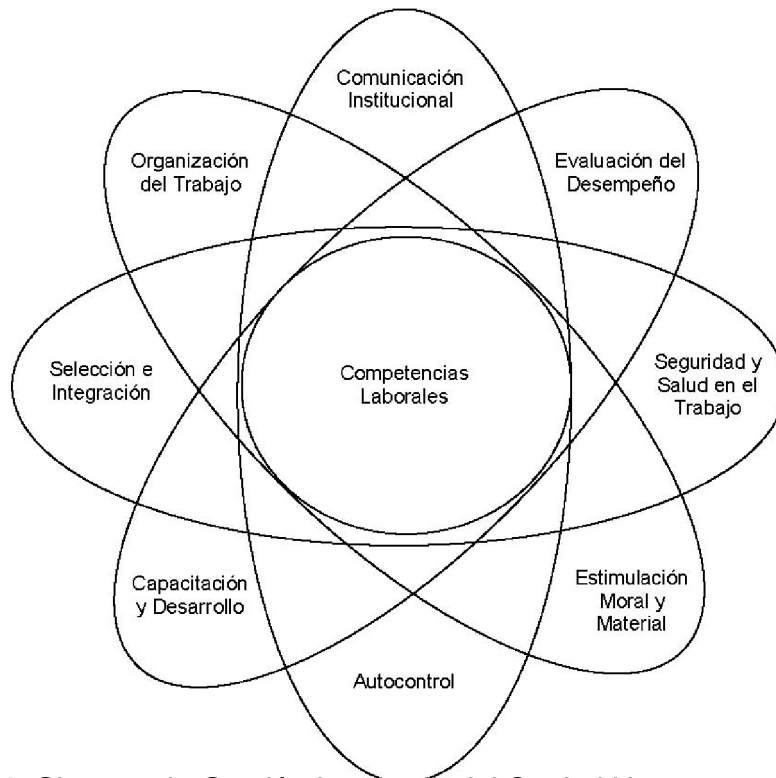
La Gestión de Recursos Humanos (GRH) para poder realizar su estudio tiene en cuenta diferentes elementos que en su conjunto interactúan entre sí y no se pueden ver como componentes aislados. A continuación se presentan cada uno de ellos:

1. Planificación de los Recursos Humanos.
2. Reclutamiento y selección del personal.
3. Formación.
4. Evaluación del desempeño. Compensación laboral.
5. Auditoría de Recursos Humanos.

Disímiles son las concepciones de los diferentes autores cuando se trata de la división de las actividades en la Gestión de Recursos Humanos, dicha división se refiere a los subsistemas que componen las mismas.

Después de realizar la revisión bibliográfica referente a este tema, el autor infiere que sería importante destacar el modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, ya que éste es el que se encuentra vigente, y es además por el que se rigen las entidades cubanas. Dicho modelo aparece en las normas (NC 488-06) Y(NC 3002-07). Las entidades deben establecer y mantener dicho sistema, tomando como referencia el modelo, cuyos requisitos generales y específicos se fijan en las normas cubanas (NC 487-06) y (NC 3001-07) siendo necesario demostrar el cumplimiento de cada uno de ellos con evidencias objetivas.

El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, se basa en las competencias laborales y está integrado por un conjunto de módulos que se complementan. Se resume en la **figura 1.1.**



**Figura 1.1.** Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.

**Fuente:** NC 3001-07.

## **1.2. El Clima Organizacional. Su definición.**

Las organizaciones tienen elementos que las hacen diferenciarse de las demás. A esta identidad que adquieren las organizaciones se les denomina cultura organizacional que se define como el clima social y psicológico de la compañía y está conformada por el sistema de valores, creencias y costumbres compartidos dentro de la organización, que interactúan con la estructura formal para producir normas de comportamiento.

Es por ello que para determinar la influencia que la organización tiene sobre los individuos que en ella trabajan, se considera de vital importancia definir a la misma, porque es ella, con su cultura, sus relaciones laborales y sus sistemas de gestión, la que proporciona el terreno para el desarrollo del clima laboral; por lo que para lograr el buen funcionamiento de una organización, las personas deben adaptarse a ciertos

estándares que la organización impone, con el fin de lograr cierto nivel de “armonía”. Esta “armonía” se logra tomando como base la percepción que las personas puedan tener del ambiente que hay en la empresa. Este ambiente, en Administración de Recursos Humanos, se conoce como Clima Organizacional **(Quintana 2009)**.

La percepción individual del medio ambiente laboral en una organización y la descripción de sus propiedades es muy similar a la percepción y descripción de sus propiedades en una persona. El ambiente laboral puede ejercer sobre el individuo un control relativamente intenso o bien promover normas, reglamentaciones y orden.

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo.

Palabras claves: clima organizacional, clima laboral, medición del clima laboral, medir el clima laboral

Cuando hace referencia a la percepción de la organización y su medio ambiente de trabajo, se trata del medio ambiente psicológico, es decir, de los sistemas de filtro o estructuración perceptiva. De acuerdo a esa percepción los colaboradores de una empresa efectúan una descripción de los múltiples estímulos, que se encuentran

actuando sobre los mismos en el mundo del trabajo y que definen su “situación laboral”; ésta atmósfera psicológica de una organización se la designa como el “clima de la empresa” para un individuo, es decir, el “Clima Organizacional” en que se desarrolla.

Para explorar este interesante tema se hace necesario la revisión bibliográfica de importantes estudiosos; así como de las definiciones dadas por destacados autores contemporáneos acerca de la temática en estudio referidas en el **Cuadro 1.1**.

**Cuadro 1.1.** Conceptos de Clima Organizacional.

Año	Autor	Concepto
1993	Frederick y Gilmer	Es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman (Enfoque Estructuralista).
1993	Halpin y Crofts	Es la opinión que el empleado se forma de la organización”. (Enfoque Subjetivo).
1993	Litwin y Stringe	El clima no es más que los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada. (Enfoque de Síntesis).
1993	Dessler	El clima no es más que las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad,

		apoyo y apertura.
1997	Goncalves	Es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como: la productividad, satisfacción, rotación, etc.
1999	Robbins	El clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.
2001	PNUD	El clima es el ambiente psicosocial en el cual se desenvuelven los empleados de una organización.
2002	Marín	El clima es el conjunto de las percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros.
2006	Anzardo	El clima es la interacción entre las características más estables de la realidad objetiva existente en la organización y las percepciones subjetivas que sus miembros tienen de ésta, las cuales en su interacción sinérgica, dan lugar al Clima Organizacional.

2006	Méndez	El clima es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.
2008	Gómez	El Clima Organizacional se manifiesta en las reacciones culturales, la interpretación de las realidades y los métodos de acción que caracterizan a un momento específico de la organización.
2008	González	El clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el Clima Organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que

		desempeña.
2008	Palma: <a href="http://wwwcultura_organizacion_monografias_com.html">http://wwwcultura_organizacion_monografias_com.html</a>	El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.
2009	Palma: <a href="http://motivacion_y_clima_monografias_com.html">http://motivación y clima monografias_com.html</a>	El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación.
2009	Palma: <a href="http://motivacion_y_clima_monografias_com.html">http://motivación y clima monografias_com.html</a>	Es la percepción que el individuo tiene de la organización para la cual labora, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, motivación, consideración, cordialidad, apoyo y descentralización.
2010	Molina: <a href="http://www.degerencia.com/articulo">http://www.degerencia.com/articulo</a>	El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en el apoyo y descentralización.

2011	Martínez: <a href="http://www.pysnnoticias.com/2011/02/16/la-importancia-del-clima-organizacional/">http://www.pysnnoticias.com/2011/02/16/la-importancia-del-clima-organizacional/</a>	Clima organizacional es un fenómeno que ocurre que media entre los factores de la organización y las tendencias del resultado de la motivación en el comportamiento que tiene consecuencias para la organización (productividad, satisfacción, el volumen de negocios, etc)
------	--	---

**Fuente:** Elaboración propia.

En este orden de ideas y conceptos es importante señalar que el clima solo puede ser percibido, no se ve ni se toca, pero cuenta con una existencia real que afecta todo lo que ocurre dentro de la organización y a su vez se ve afectado por casi todo lo que sucede en esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima. El autor coincide entonces en que el Clima Organizacional es un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado en la organización.

Dentro de la organización el clima está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de ambiente en el que laboran colaboradores, estos, son:

1. El aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización.
2. Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, sinergia, normas y responsabilidades.
3. La motivación, necesidades, esfuerzo y empeño.
4. Liderazgo, poder, políticas, influencia, desenvolvimiento.
5. La estructura con sus macro y micro dimensiones.
6. Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos seis elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en el desempeño de sus funciones, la calidad del



trabajo, la moral, resultados y cohesión entre los mismos y desde el punto de vista de la organización redundará en una mayor producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y reducción del absentismo.

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el Clima Organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condicionan la percepción de los trabajadores, que como bien quedó explícito en las definiciones, condicionan el clima de trabajo de los empleados.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional “el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización”. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que tienen ellos con respecto a la organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Muchas veces se tiende a confundir el significado correspondiente a los términos cultura y Clima Organizacional, es por ello que se presenta a continuación una serie de enfoques que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

- ✓ Enfoque estructuralista: define al Clima Organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.
- ✓ Enfoque subjetivo: define el clima como el concepto que el empleado se forma de la organización.
- ✓ Enfoque de síntesis: este se caracteriza por ser el más reciente y visualiza el clima desde el punto de vista estructural y subjetivo a la vez. Para este, el clima es el efecto subjetivo percibido en el sistema y en otros factores importantes

como las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización determinada.

Podría decirse que estos tres enfoques constituyen partes de un proceso de desarrollo de tres etapas, que parte de las características objetivas y “externas” para el colaborador de la empresa (nivel 1), pasa por los atributos subjetivos de la organización percibidos por el individuo (nivel 2) y llega hasta el constructor psicológico del clima globalizado y personalizado (nivel 3), que representa las condiciones que el individuo se forma acerca de la empresa.

La calidad del clima individual de la organización depende de la interacción entre las características percibidas de la organización y las características personales del que percibe, es decir, la relación entre los atributos percibidos del medio ambiente de trabajo y la serie de estos atributos identificada por el empleado, valorada desde la perspectiva de sus expectativas y necesaria para él y que debe darse para provocar el sentimiento de un clima bueno o malo en la empresa.

El autor considera entonces que el concepto de Clima Organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan ha dicho trabajo; por lo que el conocimiento del tema proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

### **1.3. Relaciones Interpersonales**

Un grupo es un conjunto de personas unidas con un objetivo, finalidad o meta, una parte decisiva de la vida del hombre el cual se desarrolla formando parte o como miembro de un grupo de trabajo.

El sentimiento de pertenencia al grupo expresa la fuerza que integra el mismo. A esto se le llama cohesión. El individuo delimita lo que le pertenece al grupo y lo que está

fuera de él. Cuando se produce la integración de un individuo en un grupo, una serie de pautas de comportamientos nuevos van siendo incorporados a las propias que modifican y sustituyen otros anteriormente existentes en el acervo cultural, social e intelectual de las personas. La conducta, como es sabido, está condicionada por el medio y tanto más puede estarlo por la pertenencia al grupo del que obtienen vivencias gratificantes en el orden emocional y al que corresponde con una adhesión a sus normas. Existen factores que tienden a disminuir la cohesión del grupo como son:

- ✓ La cohesión declina cuando los miembros o subgrupos tienden a emplear métodos diferentes para lograr la misma meta.
- ✓ La diferencia según las metas del grupo pueden tener efectos adversos para la cohesión, sin embargo, la diferencia de esta naturaleza no causa tanto rompimiento como la diferencia de métodos para lograr solo una meta.
- ✓ Si están en conflicto las metas de los miembros del grupo, disminuye la cohesión de este.
- ✓ Un grupo fuertemente cohesivo, tiende a producir a un nivel similar. Cuando existe baja cohesión en los grupos, generalmente tienen una gran desviación en la producción o servicios según sea el caso. Esto significa que un grupo con mucha cohesión promueve un alto control de los niveles de producción y reduce las diferencias o la variación entre los individuos.

#### **1.4. Motivación**

Cuando se trata del comportamiento humano, no se puede dejar a un lado, bajo ningún concepto, la motivación de las personas, pues este es un elemento clave en el buen desenvolvimiento de la organización. En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación, como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas; es un tema de interés para todos, porque puede ser utilizado por un número indeterminado de especialistas. La motivación del trabajador reviste gran importancia como factor determinante en el óptimo desempeño de cualquier tarea en todo tipo de organización.

La literatura especializada emite diversos puntos de vista para tratar de encontrar las causas de las reacciones humanas, a continuación se hace referencia a algunas de ellas.

#### **1.4.1. Definición de Motivación**

Según **(Quesada 2004)** La definición de la motivación comprende tres elementos básicos:

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

Según **(Cuesta 2000)** Motivación: Disposición del individuo hacia objetivos que impulsan y orientan su actividad (conducta), determinadas por las necesidades a satisfacer. No es un estado sino un proceso.

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

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

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

- Motivación extrínseca: Aquella que orienta la actividad o desempeño a objetivos externos a la persona, tales como el salario, los alimentos, el vestir, las condiciones de trabajo, etc.
- Motivación intrínseca: Aquella que orienta la actividad o desempeño a objetivos internos de la persona, tales como la responsabilidad, la autoestima, el desarrollo de la tarea en sí, la realización o logro.

#### **1.4.2. Teorías de la motivación por diferentes autores**

Respecto a la motivación no hay una teoría única capaz de explicarla. De ahí la necesidad de conocer las *teorías motivacionales* que hoy se reconocen como las más relevantes en el ámbito laboral. El profesional haciendo gestión de competencias recurrirá a una u otra, o a varias a la vez pues no siempre son excluyentes.

El enfoque motivacional de la administración participativa es continuidad, en un estadio distinto del desarrollo, del enfoque de las relaciones humanas, y es discontinuación o ruptura radical con el enfoque tayloriano y sus variantes que **McGregor** denominara teoría X en contraste con su administración participativa que denominara teoría Y. Este enfoque busca la participación activa de los empleados en la gestión laboral, que integra la planeación y la ejecución (identificándose con la administración por objetivos), se busca el autocontrol o control interno por parte del trabajador, aumentando la cooperación del trabajo para el logro en términos psicológicos de la satisfacción por el trabajo en sí a través de la autorrealización de la personalidad. En este tipo de enfoque se consideran las *teorías motivacionales* centradas en la satisfacción de las necesidades y busca en especial la satisfacción de necesidades de logro o de autorrealización, o de desarrollo del trabajo en sí. Una reseña de las teorías más relevantes atendiendo a la satisfacción de necesidades en el ámbito laboral.

Después de un análisis de dichas teorías se puede concluir que coinciden en ver al colaborador como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al cumplir estos dos objetivos, su motivación se

convertirá en el motor impulsor para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a encontrar metas que permitirán a la organización lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia, pues cuando las personas se sienten motivadas sus relaciones interpersonales mejoran. Aceptan los cambios, los nuevos retos sin miramientos, con osadía. Tienden a cooperar, a asumir tareas en equipos.

### **1.4.3. ¿Cómo influye la motivación en el ámbito laboral?**

La motivación laboral, es un tema muy polémico en los momentos actuales debido a su gran repercusión en las organizaciones; tanto es así que los directivos en muchas ocasiones necesitan a los psicólogos para que trabajen en sus empresas con vistas a identificar vías de cómo motivar a los trabajadores; pues “si estos no se encuentran motivados, no se pueden obtener resultados satisfactorios y de esta forma no se cumplen los objetivos de las empresas”.

“El estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, pues, no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la psicología, a qué obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral”.

Se trata de estudiar los impulsos, tendencias y estímulos que acosan constantemente su vida y su organismo y que los llevan, quieran o no, a la acción. Basándose en esta afirmación se puede decir que cualquiera que intente responder a estas interrogantes está intentando explicar la motivación. Los psicólogos que la estudian procuran comprobar las explicaciones de estos hechos mediante el estudio experimental. Algunos psicólogos tratan de explicar la motivación desde los mecanismos fisiológicos. Por eso son importantes los descubrimientos relativos al control de la acción por parte del cerebro como el hipotálamo, el tálamo activador reticular y el sistema límbico. Otros en cambio buscan los determinantes de la acción en términos de conducta y comportamientos.

Otro punto a destacar es que cuando se habla de conducta motivada se está diferenciando claramente de la conducta instintiva.

Mientras “una conducta instintiva no requiere voluntad por parte del sujeto, la conducta motivada sí que la requiere. Así pues no conviene confundir la motivación con los estímulos ni con los instintos; los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes”. Como su propio nombre indica la conducta motivada en el ambiente laboral requiere un motivo por el cual ponerse en marcha a desempeñar.

No todos los motivos tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia las mismas cosas, sin embargo, se puede decir que “el campo de la motivación en el ámbito laboral abarca la totalidad del psiquismo humano comprendiendo una gama amplísima de móviles que incitan al hombre constantemente a actuar y superarse en el trabajo”. Así se puede señalar móviles que van desde los impulsos más elementales, como el hambre, el sueño, la necesidad de trabajo, hasta los más complicados y complejos como puede ser el impulso o deseo de cierta meta a ser ingeniero de telecomunicaciones, periodista, maestro. Así se ve que toda actividad está motivada por algo, y ese algo es lo que se ha llamado motivo. Esta actividad motivada es como un circuito cerrado en el que se pueden distinguir tres momentos principales: motivo, conducta motivada por el ambiente laboral y disminución o satisfacción de la necesidad.

### **1.5. Liderazgo**

La problemática del liderazgo, el poder, el clima sociopsicológico y su relación con el desempeño de las organizaciones constituye una de las prioridades en el perfeccionamiento de la sociedad moderna.

A manera de introducción, se señala que el rendimiento de los miembros de la organización depende entre otras cosas, de la forma en que son conducidos en el grupo. El rendimiento de los miembros de la organización depende entre otras cosas, de la forma en que son conducidas en el grupo. Estas conclusiones han influido en que especialistas de diferentes campos del saber le prestaron atención al subsistema dirigente y muy especialmente a los problemas del liderazgo.

### 1.5.1. Concepto de liderazgo y su relación con el poder

Existen tantas definiciones de liderazgo como autores hayan abordado el tema. De ahí que es difícil encontrar unanimidad en la conceptualización del liderazgo: “Definiéndolo como la influencia mediante la cual un individuo o grupo de personas pueden lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos organizacionales”. Existe amplia coincidencia Según **(Stoner 1997)** sexta edición (formato digital).

La palabra liderazgo define al proceso de influir en otras personas y de incentivarlos para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Existen distintas clasificaciones de los líderes: por ejemplo, en cuanto a la formalidad en su elección, se suele hablar de líderes formales (elegidos por una organización) o de líderes informales (que emergen de un grupo).

De todas formas, la clasificación más difundida es aquella que refiere a la relación entre el líder y sus seguidores. En este caso, existen liderazgos autoritarios, democráticos y liberales **(Laissez Faire)**.

El líder autoritario es aquel que toma las decisiones por su cuenta y no las justifica en ningún momento. Esta clase de líder apela a la comunicación unidireccional con el subordinado.

En cuanto al democrático, en cambio, decide luego de fomentar la discusión en el grupo y tiene en cuenta las opciones de sus seguidores. Las normas y los criterios de evaluación son explícitos y claros.

En cuanto al líder liberal, suele adoptar un papel pasivo y deja el poder en manos del grupo. Nunca juzga ni evalúa los aportes de las demás personas y los miembros gozan de toda libertad de acción.

Otra clasificación de los liderazgos está determinada por la influencia del líder en sus subordinados. El liderazgo transaccional es aquel que se da cuando los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y este proporciona los recursos considerados como validos para el grupo. En cambio, el liderazgo transformacional o



carismático implica la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores.

Como se podrá apreciar en la definición el liderazgo puede reunir una serie de peculiaridades:

- ✓ Puede ser ejercido por un individuo o de forma colegiada.
- ✓ Para que se ponga de manifiesto deben estar o coincidir más de dos personas que formen parte de un grupo o una organización.
- ✓ Ser quien mejor reconoce y explica la perspectiva del sistema tanto externa como interna, con gran sentido de la misión y visión de la organización.
- ✓ Interesarse por las políticas y por las personas, sus necesidades e intereses.
- ✓ El interés por el contenido, los resultados y el proceso.
- ✓ Una gran justeza en la utilización de la estimulación y sanciones.
- ✓ Posesión de dotes de pedagogo.
- ✓ Orientación al trabajo en equipo.
- ✓ Vocación y compromiso con el cambio y la innovación dentro de la organización.

Relación entre liderazgo y poder.

El poder se considera como la capacidad o posibilidad de un grupo o de un individuo de influir o modificar cualquier aspecto o resultado de una organización. Por lo general las personas individuales o en grupos que tienen gran poder, el mismo le viene por las facultades formales que son conferidas por el status y el rol que desempeñan en la organización, pero el liderazgo se diferencia del poder en que la autoridad que poseen las personas son aprobadas por los demás en función de un reconocimiento individual o colectivo a los aportes que realizan esas personas al logro de la misión, visión y los objetivos de esa organización.

Es una necesidad de las organizaciones que las personas que la dirigen tengan todo el poder necesario para poder tomar las decisiones que más le aconsejen las

circunstancias, pero a la vez ellas (las organizaciones) necesitan que las personas que la dirijan sean genuinos líderes porque al hacer un uso inteligente y creativo del poder puedan conducir la nave de la organización al puerto prefijado en los objetivos y la visión.

### **1.5.2. Necesidad del liderazgo**

Otras de las preguntas que a diario se realizan las personas vinculada con el desarrollo organizacional es qué necesidades de las organizaciones hacen que sea necesario el surgimiento del liderazgo, estas se pueden resumir en:

1-La imperfección del diseño organizacional.

Esta es una limitante que enfrentan todas las organizaciones debido a que por muy especial y fino que haya sido el diseño y proyección de su Misión, Visión y Objetivos, estructura y supuestas de expectativas de los subordinados, una cosa es el proyecto y otra cuando la organización comienza a funcionar, de ahí se descubre que hay que hacer adecuaciones y en algunos casos cambiar cosas que se concibieron de una manera y la vida los exige de otras. Esta función se realiza de forma menos traumática si se está en presencia de un liderazgo competente.

2-Cambio de las condiciones ambientales.

Las organizaciones se diseñan y crean para funcionar en un determinado entorno, pero la vida ha demostrado que lo que es característico es el cambio en las organizaciones. Hoy se dirige en condiciones de alto riesgos, en entorno complejo, turbulento y altamente competitivo. Se hace necesario un liderazgo capaz de conducir la organización en medio de esas normales condiciones enumeradas.

3- La Dinámica Interna de la Organización.

La organización está conformada por diferentes subsistemas que al interactuar entre si generan situaciones y problemas que no fueron previstos en el proyecto inicial lo que hace necesario un liderazgo capaz de analizarlos, convocar a todos los integrantes de la organización a la búsqueda de las mejores alternativas para su solución y la implementación de las mismas.

#### 4-La naturaleza de la membresía humana en las organizaciones.

Cada miembro de la organización constituye una individualidad, con necesidades, intereses y metas propias que pueden o no coincidir con las del resto de los miembros y la organización como un todo. La organización ejerce una influencia sobre los individuos que la componen; pero a la vez estos con su actividad inciden en la calidad del funcionamiento de la organización. El liderazgo tiene la función de buscar las vías por el sistema de intereses, se ponga en función de las metas y necesidades organizacionales, grupales y los individuos.

#### **1.5.3. Funciones del líder**

Los investigadores que exploraron las funciones del líder llegaron a la conclusión de que los grupos, para operar debidamente, necesitan que alguien desempeñe dos funciones básicas: las funciones relativas a las tareas, o de la solución de problemas sociales, y las funciones para mantener el grupo. Las funciones para mantener el grupo incluyen actividades que las personas se sienten apreciadas por él. La persona que puede desempeñar bien los dos roles, sería un líder especialmente efectivo. Sin embargo, en la práctica, el líder que no tenga la habilidad, el temperamento o el tiempo para desempeñar un rol no significa que esté sentenciado a muerte en el grupo. Algunos estudios han arrojado que los grupos más efectivos tienen alguna forma de liderazgo compartido: una persona (por regla general, el administrador o líder formal) se encarga de la función de las tareas, y otro miembro se encarga de la función social.

#### **1.5.4. Estilos de liderazgo**

Las dos funciones del líder -la relativa a las tareas y la de mantener el grupo se suelen expresar mediante dos estilos de liderazgo. Los gerentes que tienen un estilo orientado a las tareas supervisan estrechamente a los colaboradores, con el objetivo de asegurarse de que la tarea sea efectuada en forma satisfactoria. Se concede más importancia a terminar el trabajo que al desarrollo o a la satisfacción personal de los empleados. Los gerentes que tienen un estilo más orientado a los empleados conceden mayor importancia a motivar a los subordinados que a controlarlos.

Pretenden relaciones amigables, confiadas y respetuosas con los colaboradores, los cuales, muchas veces, pueden participar en las decisiones que les atañen. La mayor parte de los gerentes aplican, cuando menos, un poco de cada estilo, aunque hacen mayor hincapié en las tareas o en los colaboradores.

No cabe duda de que la primera influencia en el estilo de liderazgo del administrador son sus antecedentes, conocimientos, valores y experiencia (fuerzas del gerente). Por ejemplo, el que piensa que las necesidades de la persona deben ir después que las necesidades de la organización, con toda probabilidad adoptarán un rol de mucho control en cuanto a las actividades de los empleados

Las características de los colaboradores se deben tomar en cuenta antes de que los gerentes elijan un estilo de liderazgo conveniente. Un gerente puede permitir mayor participación y libertad cuando los colaboradores piden independencia y libertad de actuación, quieren tener la responsabilidad de tomar decisiones, se identifican con las metas de la organización, tienen conocimientos y experiencias suficientes para atacar el problema debidamente y cuentan con el tiempo que los llevan a esperar más administración participativa.

## **1.6. Estructura**

La estructura organizativa es uno de los elementos que influyen en el clima, al establecerse en la misma las relaciones formales, el sistema de comunicación formal a través del sistema informativo, la jerarquía o estatus de cada persona dentro de las diferentes áreas de trabajo, por solo nombrar algunos, se puede determinar que todas las relaciones interpersonales están condicionadas por la organización formal que se establece en las organizaciones en su estructuración.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. **(Portal 2002).**

Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades, por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa. **(Salazar 2005).**

La estructura organizacional del trabajo que tenga una empresa influye directamente en la percepción que pueda tener un trabajador de sus condiciones laborales y en su rendimiento profesional.

Una estructura organizativa muy vertical, con una larga cadena de mando y tramos de control corto no favorece el trabajo en equipo, por el contrario las estructuras horizontales facilitan mejor el trabajo en equipo.

La estructura organizacional influye en la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados los trabajadores en el desarrollo de su trabajo.

### **1.7. Comunicación**

Un primer acercamiento a la definición de comunicación puede realizarse desde su etimología. La palabra deriva del latín *communicare*, que significa “compartir algo, poner en común”. Por tanto, la comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, las personas o animales obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirlo con el resto.

El proceso comunicativo implica la emisión de señales (sonidos, gestos, señas, etcétera), con la intención de dar a conocer un mensaje. Para que la comunicación sea exitosa, el receptor debe contar con las habilidades que le permite decodificar el mensaje e interpretarlo. El proceso luego se revierte cuando el receptor responde y se transforma en emisor (con lo que el emisor original pasa a ser el receptor del acto comunicativo).

En el caso de los seres humanos, la comunicación es un acto propio de la actividad psíquica, que deriva del pensamiento, el lenguaje y el desarrollo de las capacidades psicosociales de relación. El intercambio de mensajes (que puede ser verbal o no verbal), permite al individuo influir en los demás y a su vez ser influido.

Entre los elementos que pueden distinguirse en el proceso comunicativo, se encuentra el código (un sistema de signos y reglas que se combinan con la intención de dar a conocer algo), el canal (el medio físico a través del cual se transmite la información), el emisor (quien desea enviar el mensaje y el receptor a quien va dirigido).

La comunicación puede ser afectada por lo que se denomina como ruido, una perturbación que dificulta el normal desarrollo de la señal en el proceso (por ejemplo, distorsiones en el sonido, la afonía del hablante, la ortografía defectuosa).

La comunicación es la “transferencia de información entre dos o más miembros de la entidad, siendo necesaria la existencia de un canal a través del cual se puede establecer el diálogo entre el emisor y el receptor del mensaje. Esta cumple un papel fundamental dentro de la organización, pues tiene como objetivo principal, hacer que la información circule dentro de ella y además, desde el exterior hacia el interior de la misma y viceversa. La importancia de la comunicación viene dada porque constituye el vínculo (comunicación) y el camino (el sistema de comunicación para movilizar a las personas, acercándolas más, transmitiéndoles el sentimiento de pertenencia de la entidad y de participación en ese desarrollo. La comunicación interna en la entidad actúa como un factor de motivación y movilización de los esfuerzos de todos los miembros de la organización. A través del sistema de comunicación se observa el comportamiento de las personas, se conocen sus sugerencias y se recogen las informaciones. El sistema de comunicación puede ser empleado como medio mediante el cual la dirección inculque los cambios en la cultura empresarial, modifique el comportamiento, actitudes y hábitos a la vez que se forma el proyecto de la empresa, así como su propia entidad. El sistema de comunicación debe tener cuatro direcciones distintas:

Comunicación Descendente: Comunicación que fluye desde los niveles más altos a los más bajos, Incluye políticas, instrucciones y memorándum oficiales.

Comunicación Ascendente: Comunicación que fluye desde los niveles inferiores a los superiores. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de trabajo y reclamaciones.

Comunicación Horizontal: Comunicación que fluye a través de las funciones en la organización. Es necesaria para la organización e integración de las diversas funciones de la organización.

Comunicación transversal: Comunicación que cruza las funciones y niveles en las organizaciones. Es importante cuando los miembros de éstas no pueden comunicarse mediante los canales descendente y horizontal. El éxito del sistema de comunicación depende de:

- ✓ La eficacia del lenguaje utilizado o su contenido informacional y claridad en la formulación.
- ✓ La eficacia de la red en su papel de receptores y transistores de información.
- ✓ La capacidad de los receptores: habilidades de estos para entender la información.
- ✓ El modo de diseñar los circuitos de circulación de la información.

También existen factores que obstaculizan el sistema de comunicación como son:

- ✓ Factores técnicos y físicos ligados a la ausencia, imposibilidad o mala calidad del canal de comunicación, diferencias en el lenguaje utilizado, el contenido de los mensajes, etc.
- ✓ Factores psicológicos relacionados con la situación de la información por parte del emisor o el receptor.

En la comunicación constituye un aspecto importante el saber escuchar. A pesar de ser parte de un proceso único, en los últimos años los especialistas han venido otorgando una atención especial a la habilidad de saber escuchar, dándole un tratamiento relativamente independiente dentro de los estudios sobre el proceso de

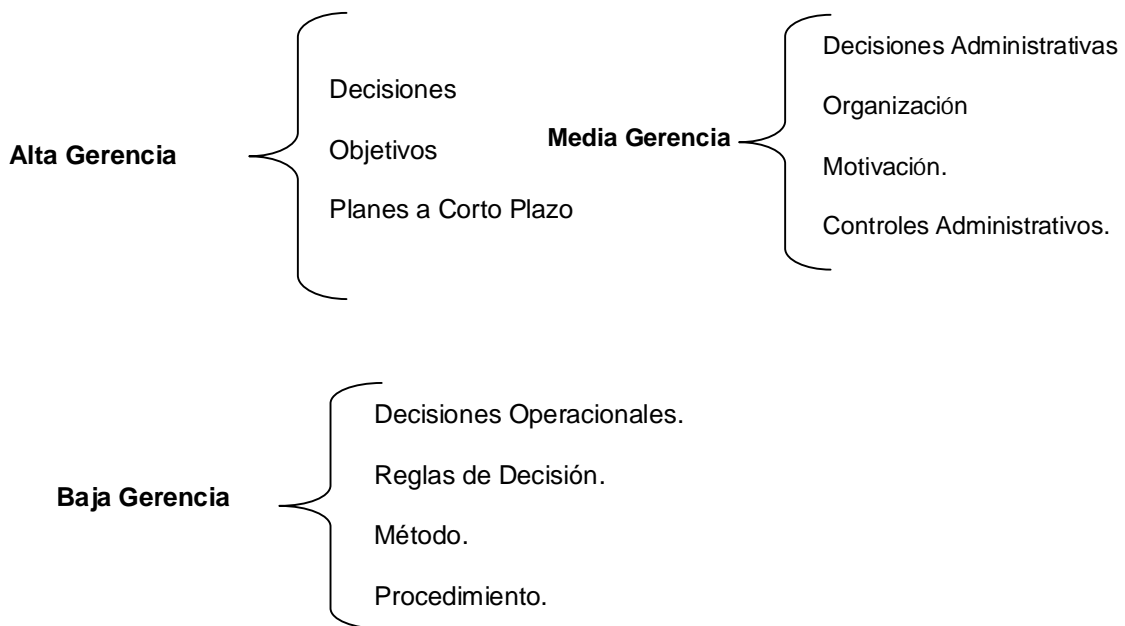
comunicación. Resulta interesante que en investigaciones realizadas sobre habilidades de directivos exitosos, junto con la de ser buen comunicador aparece la de saber escuchar.

### **1.8. Toma de Decisiones**

La organización es considerada como un sistema de decisiones, en donde la gente participa de forma consciente y racional, escoge y decide entre alternativas más o menos racionales de aquellas que le son presentadas.

El proceso de toma de decisiones se puede definir como una “serie de pasos que comienzan con el análisis de la información y culmina con una resolución, una elección entre varias alternativas existentes y verificación de la alternativa que se elige para resolver el problema en cuestión” De esta forma la función de administración, tanto en la organización, planificación, dirección y control, abarca el proceso de evaluación, elección e iniciación de cursos de acción o sea el proceso de toma de decisiones. Las decisiones pueden dividirse en tres categorías: relacionadas con la alta, media y baja gerencia. Las decisiones estratégicas se relacionan principalmente con problemas externos de la empresa para crear un potencial máximo de rendimiento y se subordinan a: Estructura de la Organización, abarca estructuración de las relaciones de autoridad y responsabilidad, flujo de trabajo, flujo de información, canales de distribución y ubicación de instalaciones. Adquisición y explotación de recursos: Supone la explotación de fuentes de materias primas, adiestramiento al personal, financiamiento, adquisición de instalaciones y equipos, entre otros. Las decisiones de operación se realizan principalmente con la maximización de las utilidades de las operaciones actuales, fijación de precios, establecimiento de estrategias de mercados, creación de programas de producción o servicios, determinación de niveles de inventarios, financiamientos relativos a investigaciones y desarrollo que son orientados principalmente por la gerencia inferior.





En el proceso de toma de decisiones influyen varios valores como son: Valores personales o derivados culturales: Comprenden orientaciones acerca de valores teóricos, económicos, estéticos, sociales, políticos y religiosos que se transmiten a un individuo a través de sus padres, maestros y otras personas de su ámbito. Estos factores derivados de la cultura son los principios que regulan la toma de decisiones en la vida cotidiana del individuo. Valores derivados de la Organización: Son las orientaciones y valoraciones de producción, investigación y desarrollo, mercadotecnia, finanzas y personal que tienden a asociarse con la función principal del individuo dentro de una organización.

### **Conclusiones Parciales Capitulo I**

A partir del análisis de las teorías y valoraciones dadas fundamentalmente sobre Clima Organizacional, se concluye que tiene relevada importancia y práctica en todas las organizaciones. De él dependerá la eficacia y eficiencia de las mismas.

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

El Clima Organizacional es determinante en la cultura de la organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan, así cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

El clima puede influir hasta cierto punto sobre las actitudes y la conducta, y además éstas dependen de otras variables moderadoras e intervinientes, tanto de la personalidad (preferencias, normas, valores, necesidades y expectativas), como también los de la situación laboral y de la organización, de su estructura y de sus propiedades.

## **Capítulo II. Caracterización de Copextel Jagüey Grande y procedimiento para diagnosticar el clima organizacional.**

### **2.1 Breve caracterización de la División Territorial Matanzas, 16 años con Solución Integral**

La División Territorial Matanzas de la Corporación Copextel, fue constituida por sesión ordinaria de la junta directiva de fecha 15 de julio del año 1994, la misma se encuentra ubicada en la Calzada de San Luís sin número entre Santa Isabel y Buen Viaje, Pueblo Nuevo Matanzas. No es hasta el año 1998 que se estructuran las Divisiones Comerciales por UEN (Unidades Estratégicas de Negocios) según las tecnologías que desarrollan, la misma hoy está constituida por:

**Caza Matriz**, conformada por: la Gerencia General, la Gerencia de Economía, la Gerencia de Logística Integral.

**Grupos de Trabajo (5)**: Recursos Humanos RRHH, Grupo de Trabajo de Informáticos, Grupo de Trabajo de Jurídicos, Grupo de Trabajo del Leatiendo, Grupo de Trabajo de Punto de Dirección.

**Grupos Gerenciales (7)**: El Grupo Gerencial Sistemas Tecnológicos Ingenieros, el Grupo Gerencial Ofimática, el Grupo Gerencial de Informática y Telecomunicaciones (ICO), el Grupo Gerencial de Energía, Electricidad y Electrónica, el Grupo Gerencial de los Servicios Técnicos Integrales, el Grupo Gerencial Dirección Integral de Proyectos y el Grupo Gerencial de Procesamiento de Datos.

Esta entidad desarrolla actividades de comercialización, tanto en Cuba como en el exterior, de prestación de servicios técnicos asociados y de garantía, asistencia, consultoría y otros servicios relacionados con los temas comprendidos en su objeto social:

1. Comercializar, sistemas y equipos electrónicos, electrotécnicos, eléctricos y de iluminación, incluyendo los equipos y sistemas automáticos o mecánicos gobernados electrónicamente, con inclusión de los elementos indispensables para su interconexión.
2. Prestar servicios de diseño, elaboración, ejecución, montaje e instrumentación de sistemas asistidos por ordenadores, informáticos y automatizados así como de proyectos integrales y de ingeniería en materia de computación, informática y automatización, incluyendo sus planos y programas.
3. Comercializar sistemas y equipos de energía fotovoltaica, eólica, hidroenergética, y otras fuentes de energía alternativa, incluyendo los sistemas, materiales y equipos de termo conversión, cogeneración, respaldo eléctrico y generación convencional.
4. Comercializar sistemas, materiales y equipos destinados al ahorro de energía y la eficiencia energética.
5. Comercializar sistemas, materiales y equipos de refrigeración, climatización, esterilización, higienización y limpieza especializada, incluyendo el diseño de instalación, elaboración, montaje e instrumentación de proyectos en esos temas.
6. Comercializar sistemas y equipamientos especializados para la gastronomía, la hotelería y el turismo.
7. Comercializar sistemas y equipamientos de telecomunicaciones, con sus partes y accesorios (transmisión, conmutación, redes de acceso de abono y equipos terminales), elementos y sistemas de protección física y seguridad contra descargas eléctricas, sistemas de tierra, de corrientes débiles, equipos y medios para la radiodifusión y la televisión con sus accesorios relacionados, equipos de comunicación utilizados en la navegación, posicionamiento, redes troncales, móviles terrestres,

marítimos y satelitales, así como prestar todo tipo de servicios soportado sobre las redes de telecomunicaciones, incluyendo los servicios de proveedor público de valor agregado de telecomunicaciones, así como ejecutar la elaboración de proyectos integrales y de ingeniería en materia de telecomunicaciones, con su ejecución y montaje .

8. .Prestar servicios de edición y efectuar la comercialización mayorista, de sistemas y programas de computación, replicación de soportes magnéticos, lenguajes de programación y sistemas operativos, así como la comercialización mayorista de literatura técnica y servicios de suscripción a publicaciones periódicas especializadas.
9. Prestar servicios técnicos asociados de explotación, garantía y posventa, en moneda nacional y divisa.
10. Prestar servicios de procesamiento de datos, en moneda nacional.

### **2.1.1 Descripción de los recursos humanos**

La Entidad cierra el año con 412 trabajadores y 20 en Adiestramiento Laboral, para un total de 432, de ellos:

Universitarios	----	151
Técnicos Medios	----	174
12 grado	----	52
9no grado	----	55

## **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA DIVISION. (Ver anexo 1)**

### **2.1.2 Descripción de la División**

#### **Estructura Funcional:**

1. Casa Matriz: En esta área radica la Dirección Central, Dirección Económica, Logística Integral (esta se encarga de los almacenes en el control y manipulación de la mercancía, así como los servicios de manipulación y transportación de las mismas, es la encargada del aseguramiento de toda la División de los servicios de comedor y cafetería, encargada de la explotación y mantenimiento de los locales comunes. Se encarga también del control de los portadores energéticos, recarga las tarjetas de combustible y control de los mantenimientos de todos los vehículos de la División), también se subordinan, el Control Interno, los Grupos de trabajo de Recursos Humanos, Informáticos, Jurídicos y los Equipos de trabajo de Le- atiende , el Punto de Dirección, este último agrupa la Defensa, Seguridad y Protección y la Oficina Secreta y también subordinado a esta área se encuentran el Representante Polo Turístico que es el Coordinador de todas las acciones y actividades de las funciones del gerente general en el polo turístico de Varadero y el Representante de Misiones en Jagüey Coordinador de todas las acciones y actividades de las funciones del gerente general dirigidas al funcionamiento de las Misiones en Jagüey Grande.
2. Grupo Gerencial Sistemas Tecnológicos Ingenieros (UEN 1): Atiende la venta de Clima, Refrigeración, Mobiliarios, Equipos de Audio y Luces, también comercializa equipos electrodomésticos.
3. Grupo Gerencial Ofimática (UEN 2): Venta de equipos y accesorios de Informática y Ofimática.

4. Grupo Gerencial Informática y Telecomunicaciones: Venta y montajes de medios automáticos y de redes, comprende ventas y montaje de comunicaciones, TV por cable y video.
5. Grupo Gerencial Energía, Electricidad y Electrónica: Desarrolla tecnologías y fuentes de energía.
6. Grupo Gerencial Servicios Técnicos Integrales: Comprenden la Atención a los Programas Priorizados de la Batalla de Ideas, para el servicio de reparaciones de las roturas de computadoras, videos, televisores, y sistemas fotovoltaicos, entre otros. Además brinda estos servicios también a terceros y población, también servicios técnicos de Electrodomésticos en la garantía y postgarantía.
7. Grupo Gerencial Integración de Proyectos (UEN 7): Es la encargada de llevar a cabo la integración de proyectos, tiene a su cargo todas las inversiones internas y externas de la provincia donde participa COPEXTEL como DIP.
8. Grupo Gerencial Procesamiento de datos: Comprende los servicios de procesamiento de datos y nóminas a las empresas presupuestadas, estos servicios son totalmente en moneda nacional

## **2.2 Breve Caracterización del Grupo Gerencial Servicios Técnicos Integrales**

**El Grupo Gerencial Servicios Técnicos Integrales** tiene como objeto social los servicios técnicos a los equipos de los programas priorizados de la Revolución, integrándose a estos también los servicios de garantía y postgarantía a la población, clientes terceros, y al Polo Turístico de Varadero y Ciénaga de Zapata.

Presentando como:

**Misión:** Ser el soporte técnico y material que garantice los servicios técnicos a los programas de la Revolución, a las empresas, a la población y al Polo Turístico de Varadero y Ciénaga de Zapata.

**Visión:** Ser el principal aliado de nuestros clientes.

Este Grupo Gerencial cuenta con una Gerencia Central en la provincia, así como 7 Territorios de servicios ubicados en Ciudad de Matanzas, Siguapa, Cárdenas, Colón, Jovellanos, Jagüey Grande y Unión de Reyes, además de contar con 7 puntos de presencia Técnica (PPT) en el resto de los Municipios de la Provincia.

El Capital humano de la UEN está compuesto por 256 trabajadores altamente calificados, la edad promedio de los mismos es de 25 años, fuerza de trabajo joven y motivada que desempeña sus funciones con un elevado nivel de profesionalidad y sentido de pertenencia.

### **2.2.1 Breve reseña de Copextel Jagüey Grande**

Copextel Jagüey Grande cuenta con una representación de todas las UEN existentes en la División Territorial de Matanzas, es decir, de Casa Matriz, de Logística Integral, del área Comercial, de Proyectos, de Procesamientos de Datos y de Servicios Técnicos Integrales. La suma de las plazas ubicadas en los distintos departamentos asciende a un total de 60 trabajadores, de ellos 53 pertenecen a la Gerencia de Servicios Técnicos Integrales.

### **2.2.2 Servicios que ofrece:**

En su conjunto, el grupo ofrece servicios de instalación, reparación y mantenimiento a:

1. Equipos de clima y refrigeración.
2. Equipos gastronómicos.
3. Equipos informáticos.
4. Fotocopiadoras.
5. Redes informáticas.



6. Equipos de sistemas fotovoltaicos.
7. Calentadores eléctricos y solares.
8. Grupos electrógenos.
9. Sistemas de aterramientos.

Así como también brinda servicios de garantía y post-garantía a equipos electrodomésticos.

Esta Gerencia lleva un gran peso dentro de los programas de la Revolución, pues tiene la responsabilidad de brindar servicios técnicos a los mismos, por eso la realización de esta investigación estará centrada en el estudio para mejorar el clima organizacional de Copextel Jagüey Grande de la División Territorial Matanzas.

### **2.2.3 Principales clientes:**

MINED, MININT, Ministerio de Cultura, INDER, Tele centro, Joven Club, MINSAP, MINFAR, MES, PCC, FMC, CTC, UJC, OPP (Salas de TV), CITMA.

### **2.2.4 Principales Proveedores:**

Los principales proveedores de Mercancías de la Gerencia son: Mayorista Equipos de Cómputo (MPC), LG – Vince, Electro- Hogar, SEITRON, CONET y HELPOSS.

### **2.2.5 Flujo de Servicio.**

El cliente llama al Leatiendo, en este se recoge los datos del cliente, número de serie del equipo, marca y año de compra, este introduce dichos datos en el sistema Hércules.

El especialista de servicios técnicos busca en el sistema Hércules los reportes recibidos por Leatiendo, teniendo la posibilidad de verlo por tipo de equipo, por municipio, etc. a su vez asigna el reporte a un técnico, imprime la relación de reportes asignados y la entrega al técnico el cual se dirigirá a brindar el servicio,

existiendo 2 posibilidades, que el reporte quede solucionado o pendiente por pieza, al regresar al taller entrega la Orden de Servicio al especialista técnico, el cual en el sistema Hércules lo dará como solucionado o pendiente de respuesta, si el reporte fue solucionado, pasa a la asistente operativa, la cual introduce los datos de la OS manual en el sistema Hércules, entregando al área de facturación las órdenes de servicios manuales, seguidamente la Facturadora realiza el vale de salida del almacén móvil del técnico, ejecuta una factura en el Copextise a través del sistema Hércules, esta factura se entrega al proveedor, el cual tiene un término de hasta 30 días para efectuar el pago.

De quedar pendiente el reporte, se solicita la pieza al proveedor, y se mantiene abierta la OS en el Hércules hasta tanto se reciba la misma y se le de solución al cliente, el resto del proceso es el mismo explicado anteriormente.

Existe una retroalimentación en ambas direcciones Leatiendo – Servicios Técnicos que permite mantener actualizado al Leatiendo sobre la situación de los reportes en la Provincia.

### **2.3. Procedimiento del diagnóstico del Clima Organizacional de Copextel Jagüey Grande, de la División Territorial Matanzas.**

Considerando el hecho de que actualmente en la empresa, no existe una metodología que sirva de base para la evaluación del clima organizacional, se ha elaborado un procedimiento que tiene en cuenta los **aspectos generales** siguientes:

- Pertenencia, en función de la posibilidad de ser aplicado integralmente en las condiciones objetivas que presenta esta empresa de servicio sin consecuencias negativas significativas, tanto para las personas que reciben su acción como para la organización en su conjunto.
- Flexibilidad, dada por la posibilidad de aplicarse a las restantes áreas de la empresa y otras similares del país, adaptándose a sus características específicas.

- Suficiencia, referida a la disponibilidad de toda la información y el tratamiento que se requiere para su aplicación en este centro.
- Consistencia lógica, en función de la ejecución de sus pasos con la secuencia planteada y en correspondencia con la lógica de ejecución de este tipo de estudio.
- Racionalidad, de acuerdo con la relación gasto – beneficio que se requiere para su aplicación.
- Perspectiva o generalidad, dada la posibilidad de su extensión como instrumento metodológico para ejecutar estos estudios en otros centros del país.

Los **requisitos para su implementación** son los siguientes:

1. identificación y definición de pasos, tareas a realizar y el alcance de las mismas.
2. Proporción de las técnicas de recolección y procesamiento de datos específicos para el logro del objetivo.

Durante el desarrollo del proceso de investigación se fueron cumpliendo las siguientes etapas que se describen a continuación:

### **Paso 1. Caracterización de la entidad.**

En esta etapa se debe hacer una caracterización de la entidad, teniendo en cuenta aspectos como: Antecedente histórico, estructura, misión, visión, valores, compartidos, política de calidad, características de la fuerza de trabajo, análisis del macro y micro entorno, proveedores, clientes, matriz DAFO, entre otros.

### **Paso 2. Determinación del área para desarrollar el trabajo.**

En este momento se debe determinar cuales son las áreas que serán incluidas en el estudio, debe tenerse en cuenta cuales son los principales procesos y puestos

claves de la empresa. Para cumplimentar este paso se analizará el universo de la población y se determinará la unidad muestral, así como la muestra.

### **Paso 3. Conformar el equipo de trabajo que realizará la investigación.**

Para este paso se tendrá en cuenta el personal con experiencia en la empresa en la temática de la cuál se quiere investigar y además se deben formar grupos de apoyo (grupo de expertos), donde se incluyan compañeros que tengan experiencia y conozcan la actividad que se realiza en la empresa.

### **Paso 4. Preparación del equipo de trabajo.**

Se realizará una capacitación al personal involucrado en la investigación, preparándose los integrantes del grupo en las técnicas que se van a aplicar, de forma tal que dominen su contenido para desarrollar y aplicar el estudio en la empresa.

### **Paso 5. Reunión con todos los trabajadores implicados en el estudio.**

Es de suma importancia la comprensión por los trabajadores de su papel en el desarrollo del trabajo. Se darán a conocer los objetivos que se persiguen con el estudio, explicando la necesidad de la participación activa de los trabajadores, comprometiéndolos con la actividad.

### **Paso 6. Determinar los recursos materiales y condiciones tecnológicas necesarias que transformará los datos en información.**

Se analizarán los materiales necesarios para acometer dicha investigación, así como la tecnología para el procesamiento de la misma.

### **Paso 7. Determinar las fuentes de información.**

Para garantizar este paso se debe tener en cuenta estudios anteriores realizados referentes al tema, datos estadísticos con que cuenta la empresa y otros datos de interés que considere el equipo que sustente la investigación.

Para este paso se prevé la aplicación de diferentes métodos como son: Revisión

bibliográfica, consulta documental, métodos estadísticos–descriptivos, entre otros.

### **Paso 8. Definir los métodos de recogida de datos.**

Se complementará este paso aplicando diferentes técnicas que se muestran a continuación:

#### **Análisis Documental**

Esta técnica nos permite seleccionar y transformar la información disponible sobre un objeto de investigación en la información que se necesita. Nos permite el conocimiento inicial de la organización a través del análisis de aquellos documentos que recogen información esencial sobre el funcionamiento de una organización.

#### **Entrevista**

Es un valioso instrumento que generalmente no se emplea explotando todas las potencialidades. En ocasiones se utiliza con formalidad y con una planeación preconcebida para tratar determinado tema, cerrando las posibilidades de intercambio en términos menos oficiales, lo cual permitirá evaluar aspectos que componen el clima laboral. Esta técnica es favorable para aplicar todo lo aprendido en las habilidades comunicativas, sobre todo a las capacidades de escuchar, de interrogar y de hacer silencio.

El constante interactuar en nuestra labor, en específico con el área estudiada (Protección) nos permitirá ir teniendo ciertas ideas más o menos fundadas acerca del problema en cuestión, de ahí la necesidad de profundizar en las explicaciones que los sujetos hacen del fenómeno, como lo ven a través de sus reflexiones individuales.

Así que una vez elegidas las tareas en que deseamos profundizar se irá guiando la entrevista, de forma tal que sin sugerir las respuestas, el entrevistado se exprese de manera más precisa, para acercarnos a sus ideas.

## **Cuestionario**

El cuestionario exige objetivos definidos, preguntas bien formuladas, extensión racional, aplicación adecuada y procesamiento correcto de los datos obtenidos.

Es imprescindible utilizar preguntas de diversos tipos debe contener un conjunto de instrucciones y orientaciones que se brindan a los encuestados en relación con el objetivo y la importancia de las preguntas que ellos deberán responder; esta debe ser breve, clara y precisa, de manera que en pocas palabras los sujetos de investigación conozcan la significación que tendrán sus respuestas, por lo general de carácter anónimo, lo cual evita la falta de sinceridad.

- **Análisis del clima organizacional.**

Se aplicó la Modificación de la versión del **Cuestionario de Diagnóstico Organizacional OLARIS (anexo #2)**, llevada a cabo por el M.Sc. Lic. Adalberto Avila Vidal, validado en su tesis de Maestría en Psicología Laboral y de las Organizaciones, este cuestionario de diagnóstico organizacional consta de 97 ítems divididos en siete secciones según se describen a continuación:

- Cinco ítems que miden la percepción acerca de la dirección.
- Tres que miden las relaciones interpersonales.
- Siete que miden la identificación con la organización.
- Siete miden percepción del funcionamiento del centro.
- Siete miden la satisfacción con el trabajo.
- Cuatro miden las políticas de recursos humanos.

El cuestionario fue aplicado de manera individual de forma anónima a cada uno de los trabajadores de la muestra, la escala tiene un valor ordinal que oscila entre 1 y 5 puntos, para las variables y subvariables.

Los resultados finales de la calificación cuantitativa del Cuestionario de

Diagnóstico Organizacional dan una puntuación media en cada variable, así como en cada una de las subvariables objeto de análisis (**CTSv** y **CTV**, respectivamente).

El análisis cualitativo de los resultados obtenidos, se realiza a través del contenido de las respuestas de los sujetos ante cada ítem; computando los promedios dados ante cada pregunta (**CTI**), de manera que se pueda comprobar cuáles son las principales fortalezas y debilidades que perciben los trabajadores en su organización, así como las principales fuentes de insatisfacciones que tienen estos.

Para un adecuado análisis de esas variables se hace necesario su Operacionalización, quedando como a continuación relacionamos:

#### **VARIABLE 1: PERCEPCIÓN DE LA DIRECCIÓN:**

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

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

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

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

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

**Subvariable 1.5: Competencias de los directivos:** Imagen sobre los directivos de la organización que tienen los trabajadores, atendiendo al nivel profesional de los mismos, su preparación personal y la presencia de las habilidades necesarias para llevar a cabo sus funciones directivas.

**Percepción favorable:** Cuando en la valoración predominan descripciones positivas. Los valores se encuentran por encima de 3.

**Percepción intermediable:** Cuando en la valoración no predominan descripciones extremas. Los valores se encuentran en 3.

**Percepción desfavorable:** Cuando en la valoración predominan descripciones negativas. Los valores se encuentran por debajo de 3.

## **VARIABLE 2: RELACIONES INTERPERSONALES:**

**Operacionalización:** Satisfacción de los trabajadores de la organización con el establecimiento de relaciones interpersonales armónicas con los miembros de su grupo de trabajo y de la organización total, valoración del carácter colaborador o competitivo de dichas relaciones.

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

**Subvariable 2.2: Relaciones intergrupales:** Valoración de los trabajadores acerca del carácter armónico de las relaciones que se establecen entre los diferentes grupos de trabajo dentro de la organización.

**Subvariable 2.3: Colaboración–competencia:** Valoración de los miembros de la organización acerca del carácter de las relaciones interpersonales que se establecen en el trabajo; diferenciando entre aquellas relaciones basadas en la colaboración para el logro de los objetivos comunes y aquellas relaciones competitivas, en las que predomina el interés por los resultados individuales, en



detrimento de los objetivos organizacionales.

**Satisfecho laboralmente:** Cuando existen altos niveles de satisfacción en el establecimiento de relaciones interpersonales armónicas con los miembros de su grupo de trabajo y de la organización total. Los valores se encuentran por encima de 3.

**Medianamente satisfecho:** Cuando en los niveles de satisfacción no predominan niveles extremos. Los valores se encuentran en 3.

**Insatisfacción laboral:** Cuando no existe satisfacción en el trabajador en el establecimiento de relaciones interpersonales armónicas. Los valores están por debajo de 3.

### **VARIABLE 3: IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN:**

**Operacionalización:** Sentimiento de identidad de los trabajadores con la organización y los objetivos organizacionales, sentido de pertenencia a la misma.

**Subvariable 3.1: Confianza en los trabajadores:** Percepción de los miembros de la organización acerca de la confianza que deposita la dirección en sus trabajadores, delegando tareas y responsabilidades en ellos.

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

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

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

**Subvariable 3.5: Información:** Percepción de los trabajadores del centro acerca del grado de información que poseen sobre la organización y los elementos

elacionados con su trabajo, que tienen influencia en la calidad de su desempeño en el mismo.

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

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

**Integración adecuada:** Cuando existe una total correspondencia entre el sentimiento de identidad de los trabajadores con la organización y sentido de pertenencia a la misma con los objetivos organizacionales. Los valores se encuentran por encima del 3.

**Integración medianamente adecuada:** Cuando la correspondencia entre el sentimiento de identidad de los trabajadores con la organización y sentido de pertenencia a la misma con los objetivos organizacionales tienen valores intermedios. Los valores se encuentran en 3.

**Integración inadecuada:** Cuando la correspondencia entre el sentimiento de identidad de los trabajadores con la organización y sentido de pertenencia a la misma con los objetivos organizacionales reviste niveles bajos de correspondencia. Los valores se encuentran por debajo de 3.

#### **VARIABLE 4: PERCEPCIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO:**

**Operacionalización:** Valoración de los trabajadores acerca del funcionamiento actual de su organización, su eficiencia, eficacia y las perspectivas futuras que le ven a la misma.

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

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

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

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

**Subvariable 4.5: Capacidad de adaptación y autorrenovación:** Valoración de los trabajadores acerca de la capacidad de la organización para adaptarse de una manera flexible, rápida y efectiva a los cambios que se producen en el ambiente externo y que afectan su funcionamiento; así como su orientación proactiva ante dichos cambios desde su planificación.

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

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

**Percepción favorable:** Cuando en la valoración predominan descripciones positivas. Los valores se encuentran por encima de 3.

**Percepción intermedia:** Cuando en la valoración no predominan descripciones

extremas, sino intermedias. Los valores se encuentran en 3.

**Percepción desfavorable:** Cuando en la valoración predominan descripciones negativas. Los valores se encuentran por debajo de 3.

#### **VARIABLE 5: SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO:**

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

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

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

**Subvariable 5.3: Seguridad de conservar el puesto:** Sentimiento de seguridad de los trabajadores de la organización asociados a su permanencia y estabilidad en su puesto de trabajo, percibiendo que no será trasladado a otro puesto o centro de trabajo sin justificación o consulta previa.

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

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

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

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

**Satisfecho laboralmente:** Cuando existen altos niveles de satisfacción con la labor que realiza tanto profesional como económicamente. Los valores se encuentran por encima de 3.

**Medianamente satisfecho:** Cuando en los niveles de satisfacción no predominan niveles extremos, sino intermedios. Los valores se encuentran en 3.

**Insatisfacción laboral:** Cuando no existe satisfacción en el trabajador con los logros alcanzados en el desempeño de su trabajo. Los valores están por debajo de 3.

## **VARIABLES 6: POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

**Operacionalización:** Percepción que tienen los trabajadores de la organización acerca de las políticas de gestión de los recursos humanos desarrolladas por los directivos del centro y valoración que realizan acerca de la calidad de las mismas.

**Subvariable 6.1: Selección de personal e inducción a la organización:** Valoración que tienen en la organización, acerca de la calidad de la selección de los trabajadores que ingresan al centro de trabajo, así como del proceso de inducción de los mismos a la organización.

**Subvariable 6.2: Programas de desarrollo y plane de carrera:** Satisfacción de los trabajadores de la organización con las posibilidades reales que poseen de

superarse y ascender dentro del centro.

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

**Subvariable 6.4: Protección e higiene del trabajo:** Valoración de los trabajadores de la organización acerca de la presencia de las condiciones de seguridad, higiene y protección necesarias en su puesto de trabajo para garantizar su buen estado de salud general. **Percepción Favorable:** Cuando en la valoración predominan descripciones positivas. Los valores se encuentran por encima de 3.

**Percepción Intermedia:** Cuando en la valoración no predominan descripciones extremas. Los valores se encuentran en 3.

**Percepción desfavorable:** Cuando en la valoración predominan descripciones negativas. Los valores se encuentran por debajo de 3.

#### **VARIABLE 7: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA:**

**Operacionalización:** Valoración de los miembros de la organización acerca del grado en que las estrategias del centro están orientadas hacia el desarrollo organizacional, siguiendo la dirección un proceso relativamente estructurado para la elaboración y puesta en prácticas de dichas estrategias.

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

**Subvariable 7.2: Orientación a la calidad total:** Valoración de los trabajadores acerca de la orientación de las estrategias del centro hacia el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios que ofrece.

**Subvariable 7.3: Orientación a la satisfacción del cliente:** Valoración de los trabajadores acerca de la orientación de las estrategias del centro hacia la satisfacción de sus clientes, considerando como uno de los elementos más

importantes de la planificación del trabajo las necesidades de los clientes y sus demandas, opiniones acerca de los servicios que ofrece.

**Subvariable 7.4: Establecimiento y dominio de los objetivos organizacionales:**

Valoración de los trabajadores acerca del grado de definición y claridad de los objetivos organizacionales y de su conocimiento por parte de los miembros de la organización para el desarrollo de su trabajo.

**Subvariable 7.5: Establecimiento y delimitación de roles organizacionales:**

Valoración de los trabajadores acerca del grado de claridad que poseen con relación a su rol en la organización y las expectativas del resto del colectivo laboral y sus directivos acerca de dicho rol.

**Percepción favorable:** Cuando en la valoración predominan descripciones positivas. Los valores se encuentran por encima de 3.

**Percepción intermedia:** Cuando en la valoración no predominan descripciones extremas. Los valores se encuentran en 3.

**Percepción desfavorable:** Cuando en la valoración predominan descripciones negativas. Los valores se encuentran por debajo de 3.

Además se aplicará el cuestionario propuesto por Jiménez, 2007 (**anexo # 3**), para conocer los criterios de directivos y subordinados sobre algunos elementos del clima organizacional.

- **Análisis del proceso de comunicación organizacional.**

La población seleccionada para la investigación fueron los directivos y empleados de la Organización objeto de análisis, y los clientes fijos que reciben el servicio de Copextel Jagüey de la División Matanzas.

Para conocer las características generales del funcionamiento, antecedentes, situación actual de la organización, sus públicos, canales, relaciones comunicativas y laborales y otros rasgos organizacionales se utilizó la encuesta del **anexo #4**.

## **Entrevistas**

Las entrevistas estarán estructuradas en preguntas para conocer las relaciones comunicativas. La guía aparece en el **anexo #5**.

## **Observación:**

Participativa: Se llevará a cabo de forma simultánea con los demás instrumentos. Permitirá comprobar datos obtenidos durante la investigación por medio de las entrevistas y encuestas, además proporcionará información confiable.

El público externo estuvo conformado por 14 personas realizándosele entrevistas a 4 directivos de las Empresas clientes y a 10 clientes que reciben habitualmente este servicio.

La guía de observación se encuentra en el **anexo # 6**.

- **Análisis de la motivación**

Para ello se utilizó el test a ud que lo motiva que aparece en el **anexo # 7**.

- **Análisis de la satisfacción de los trabajadores.**

La satisfacción del cliente interno (trabajadores) es de gran interés para la organización puesto que si éste no está satisfecho y comprometido con la misma, es muy difícil que pueda brindar un buen servicio al cliente externo (población).

**Paso 9. Análisis del comportamiento de cada una de las variables tratadas en los instrumentos empleados.** El resultado de este paso deberá estar expresado en gráficos (barras, diagramas) para la mejor interpretación de la información.

**Paso 10** que considera la **estrategia de mejora** a aplicar y para la culminación de la propuesta.

## **Conclusiones parciales**

Como resultado de la investigación realizada, **se ha elaborado un procedimiento** que contribuye a integrar todos los elementos que intervienen en el diagnóstico del Clima Organizacional de la empresa, destacándose el mismo, por su estructura



detallada y comprensible para los usuarios del instrumento, este, parte del análisis de la estructura y características de las áreas que la componen, definir en cuál se llevará a cabo la investigación así como realizar el diseño de la misma, planificar qué métodos y técnicas se utilizaran, los recursos humanos y materiales que servirán de base al estudio que se pretende lograr así como la presentación del proyecto a la gerencia para su inserción en los planes estratégicos de la empresa.

Continúa con la **ejecución, análisis y procesamiento de la Información**, la aplicación de los instrumentos de medición y análisis de los datos obtenidos como complemento de la investigación, valorando mediante el empleo de la estadística descriptiva, y de las técnicas empleadas el comportamiento de los mismos hasta llegar a la **propuesta de soluciones y el control** a realizar con el procedimiento propuesto.

## **Capítulo 3. Diagnóstico del Clima Organizacional y propuesta de un plan de intervención para su mejora continúa.**

### **3.1 Introducción.**

El objetivo del presente capítulo esta encaminado a validar el procedimiento mediante su aplicación práctica en Copextel Jagüey Grande, de la División Territorial Matanzas. Este paso significa la posibilidad de constatar que el procedimiento propuesto, se adapta a las características particulares de la empresa.

### **3.2 Aplicación del procedimiento propuesto en Copextel Jagüey Grande, de la División Territorial Matanzas.**

#### **Servicios Especializados.**

Una vez verificadas que las premisas necesarias para la aplicación del procedimiento propuesto se cumplen en el objeto de estudio seleccionado se procede a la aplicación del mismo.

#### **Paso I: Caracterización de la empresa.**

En el capítulo anterior se realizó una caracterización detallada de la Gerencia de los Servicios Técnicos y de Copextel Jagüey Grande, de la División Territorial Matanzas.

#### **Paso 2. Determinación del área para desarrollar el trabajo.**

La alta dirección de la Gerencia pidió centrar el estudio en Copextel Jagüey Grande, de la División Territorial Matanzas puesto que el servicio que se presta en este territorio abarca todas actividades que brinda la División Territorial Matanzas.

Por lo tanto el Universo sería: Copextel Jagüey Grande, la unidad muestral los trabajadores del centro y la muestra se calculó de la forma siguiente:

La población está conformada por 60 trabajadores, pertenecientes a Copextel Jagüey Grande a los que el régimen de trabajo es de lunes a jueves de 8.00AM a 5.30PM y los viernes de 8.00AM a 4.30PM.

Al ser la población homogénea, se aplica, para la determinación de la muestra, la NC ISO - 2859 del 2004, denominada "Muestra por atributos".

Donde:

$n = 60$  trabajadores

### **Paso 3. Conformar el equipo de trabajo que realizará la investigación.**

El equipo estará conformado por el Jefe de los servicios técnicos, la técnica en gestión documental que una de sus actividades es atender los recursos humanos y el administrador del centro que es fundador de la misma.

### **Paso 4. Preparación del equipo de trabajo.**

Se realizó una capacitación al personal involucrado en la investigación, preparándose los integrantes del grupo en las técnicas que se van a aplicar.

### **Paso 5. Reunión con todos los trabajadores implicados en el estudio.**

Una vez conformado el panel de expertos se realizó una reunión con todos los trabajadores de Copextel Jagüey Grande, de la División Territorial Matanzas, se le explicó al personal la investigación que se llevaría a cabo, creando un ambiente de participación de los trabajadores, liderado por la alta dirección, orientado y facilitado por el Psicólogo organizacional y el resto del equipo, con la implicación y compromiso de todos los miembros del centro.

Se destacó las características y la importancia de la contribución de éstos, así como algunas recomendaciones para poner en práctica en cuanto al momento y el modo de aplicación de la encuesta.

### **Paso 6. Determinar los recursos materiales y condiciones tecnológicas necesarias que transformará los datos en información.**

Se determinaron los materiales necesarios para acometer dicha investigación (modelo cuestionario, papel, lápices, local) así como la tecnología para el procesamiento de la misma (equipo de computo). Para esta tarea utilizamos tablas

en Excel lo cual nos permitió relacionar los datos y realizar los cálculos estadísticos de dicha investigación.

### **Paso 7. Determinar las fuentes de información.**

Se aplicaron las técnicas y herramientas captándose los datos empíricos relacionados con la problemática para contar con elementos que permitan organizar y desarrollar los pasos posteriores de la investigación, recopilándose la información imprescindible, estudios de fluctuación laboral, causas de la bajas, trabajadores ausentes permanentes, certificados médicos, entre otros, realizando el análisis de dichos documentos, con el fin de contestar las interrogantes que en la organización, surgen con relación a diferentes procesos, permitiéndonos descubrir problemas y conflictos organizacionales, sus causas, así como identificar pautas para el desarrollo futuro de la empresa.

### **Paso 8 y 9. Recogida de datos y análisis del comportamiento de cada una de las variables tratadas en el cuestionario.**

- **Clima organizacional**

Para el diagnóstico del clima Organizacional se utilizaron como se expresó anteriormente un grupo de técnicas, las cuales analizaremos sus resultados.

**De la aplicación del cuestionario, se obtuvo los resultados siguientes:**

#### **Variable: Percepción de la dirección**

Es favorable la percepción de los métodos de supervisión desarrollados en el centro por sus directivos y la evaluación del grado en que éstos controlan el trabajo de forma efectiva y sistemática, en la ejecución de sus funciones.

El estilo de dirección se valora positivamente traduciendo adecuadas formas de dirigir e influencia positiva en los resultados de trabajo.

Con diferente comportamiento se aprecian las relaciones jefe subordinado, lo cual alerta estar en el límite de fuentes de insatisfacción en los trabajadores sobre la base de la capacidad de los directivos para la toma de decisiones correctas acerca

de su trabajo y la solución de problemas.

En resumen la percepción de los trabajadores de la dirección es favorable:

**Variable: Relaciones interpersonales**

Se valora positivamente las relaciones interpersonales con cada uno de los miembros de su grupo de trabajo y carácter armónico de las relaciones que se establecen entre los diferentes grupos de trabajo y departamentos dentro de la organización, por lo que los trabajadores se encuentran satisfechos en cuanto a las relaciones interpersonales con los miembros de su grupo y de la organización en general.

**Variable: Identificación con la organización**

Se aprecia como fortaleza de la empresa, además del promedio obtenido en la orientación del comportamiento de los trabajadores hacia su futuro y el sentido de permanencia en la misma; la confianza que deposita la dirección en sus trabajadores, y el sentido de pertenencia a la organización de sus miembros, los cuales sienten que satisfacen sus necesidades individuales en su centro de trabajo, apoyando su gestión y mostrándose comprometidos con su participación en la vida activa del mismo.

Satisfactorio también es la percepción acerca del grado de información que poseen sobre la organización y los elementos relacionados con su trabajo, que tienen influencia en la calidad de su desempeño en el mismo.

Se identifica también como positivo las relaciones que establecen entre los grupos de trabajo y sentido de pertenencia al mismo.

Indicando debilidades de la organización y la presencia de insatisfacción se encuentra la valoración de los trabajadores acerca de sus posibilidades reales de participar y ejercer influencia en el funcionamiento de su puesto de trabajo y la organización e implicación de los mismos en las actividades organizacionales. Influye en este resultado la no consideración de asistir a reuniones dentro de la

empresa para mejorar el trabajo, así como la no solicitud de opinión sobre aspectos en la organización del trabajo.

En resumen podemos decir que existe una integración adecuada ya que existe una total correspondencia entre el sentimiento de identidad de los trabajadores con la organización y sentido de pertenencia con los objetivos organizacionales.

### **Variable: Percepción del funcionamiento del centro**

La valoración acerca del funcionamiento actual de la organización, su eficiencia, eficacia y las perspectivas futuras, indica valores que representan fortalezas de la organización y satisfacción de los trabajadores, siendo el trabajo en equipo la subvariable que más aporta a este resultado, se percibe un carácter interdependiente del trabajo de los miembros de su grupo y la presencia de un clima de apoyo mutuo donde se complementen los conocimientos y experiencias diversas, puestas a disposición de la consecución de los objetivos grupales y organizacionales.

La eficiencia y eficacia vista como la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos organizacionales con el mínimo costo posible, es percibida como satisfactoria por los trabajadores de la muestra, igual comportamiento presenta el valor que se le otorga a las perspectivas de su organización e imagen de su centro en el futuro y la valoración de los trabajadores de la eficacia como la capacidad de la organización para alcanzar los objetivos planificados de la manera más ágil y rápida posible y responder resolutivamente a los problemas con una intervención firme, rápida y coherente.

Indicando la presencia de alguna fuente de insatisfacción se aprecia la valoración de los trabajadores acerca de la efectividad de los canales de comunicación formal e informal a lo interno de la organización, que permiten una correcta comunicación e influyen positivamente en el comportamiento organizacional, esto obedece a la consideración que las asambleas del centro no son aprovechadas lo suficiente para la comunicación de informaciones importantes al personal. En sentido general la percepción de los trabajadores acerca del funcionamiento del centro es favorable.

**Variable: Satisfacción con el trabajo.**

Al analizar el estado emocional positivo o agradable que manifiestan los trabajadores de la organización con relación a su trabajo y que resulta de la valoración que realizan acerca del trabajo en sí mismo y sus experiencias laborales, se constató, que existe adecuada motivación, lo que le imprime dirección a su sistema de actividad y disposición para el mantenimiento de las conductas relevantes en el ambiente laboral, a pesar de la existencia puntual de dificultades con el transporte. De igual manera se aprecia la valoración que realizan los trabajadores de la organización acerca de la justeza y equidad de las políticas de la dirección relacionadas con el reconocimiento al trabajo bien hecho y las sanciones que se imponen por los errores que se cometen.

La valoración acerca de las condiciones objetivas en que realizan su trabajo y grado de satisfacción con las mismas, el sentimiento de libertad relacionado con sus posibilidades reales para realizar de manera autónoma su trabajo, no son positivas, sin espacios a la creatividad personal y la innovación, de igual manera se comporta el estado emocional que manifiestan los trabajadores de la organización con relación a la política de estimulaciones del centro.

Fuente de debilidad de la empresa es además el estado emocional que manifiestan los trabajadores con relación a su salario, que resulta de la valoración que realizan acerca del grado en que su sueldo satisface sus necesidades básicas, consideran que el sueldo es inferior al que deberían pagarle por el trabajo que realizan y la cantidad que reciben es insatisfactoria, por lo que en sentido general los trabajadores con relación a esta variable, perciben estar medianamente satisfechos.

**Variable: Política de Recursos Humanos**

Se aprecian las posibilidades reales que poseen de superarse y ascender dentro del centro y la calidad de la selección de los trabajadores que ingresan al centro de trabajo, así como del proceso de inducción de los mismos a la organización. La valoración de los miembros del centro acerca de la justeza de la política de

evaluación del desempeño de los trabajadores dentro de la organización y la utilidad que le ven a la misma para elevar su desempeño individual, es adecuada. Se considera la presencia de las condiciones de seguridad, higiene y protección necesarias en su puesto de trabajo para garantizar su buen estado general, en sentido general, perciben favorablemente la aplicación de la política de Recursos Humanos, en la empresa.

### **Variable: Administración estratégica**

Con resultados muy satisfactorios se encuentra el promedio alcanzado por el grado de definición y claridad de los objetivos organizacionales y de su conocimiento por parte de los miembros para el desarrollo de su trabajo, lo que fortalece a la empresa en este sentido, además de la orientación de las estrategias del centro hacia la satisfacción de sus clientes, considerando como uno de los elementos más importantes de la planificación del trabajo, las necesidades de los clientes, sus demandas y opiniones acerca de los servicios que ofrece.

Favorable también resultó el grado de claridad que poseen con relación a su rol en la organización, las expectativas del resto del colectivo laboral y sus directivos acerca de dicho rol, así como el resultado obtenido en cuanto a la orientación de las estrategias del centro, así con resultados positivos se encuentra la valoración de los miembros de la organización con relación a la planeación estratégica que se lleva a cabo en el centro y las acciones para implementarlas, todo lo que conlleva a que exista una percepción favorable de los trabajadores acerca de cómo se realiza las funciones administrativas estratégicas en el centro.

La variable con menor promedio alcanzado fue la relacionada con la satisfacción con el trabajo, estado emocional que manifiestan los trabajadores con relación a su trabajo y que resulta de la valoración que realizan acerca de este en sí mismo, sus condiciones y sus experiencias laborales, por lo que perciben estar medianamente satisfechos.

Con resultados positivos pero en menor grado se encuentra la percepción de la dirección, imagen que tienen los trabajadores de la organización acerca de



sus directivos, su preparación profesional para el ejercicio de las funciones administrativas y la toma de decisiones, así como la percepción del funcionamiento del centro, es decir, la valoración que realizan los trabajadores acerca del funcionamiento actual de su organización, su eficiencia y eficacia y las perspectivas futuras que le ven a la misma, existiendo una total correspondencia entre el sentimiento de identidad de los trabajadores con la organización y sentido de pertenencia a la misma con los objetivos organizacionales, de igual manera se comporta el establecimiento de las políticas de Recursos Humanos desarrolladas por los directivos del centro y la calidad de las mismas.

Acercándose al rango de mayor fortaleza en la empresa y con una percepción favorable se consideró la valoración de los miembros de la organización acerca del grado en que las estrategias del centro están orientadas hacia el desarrollo organizacional, siguiendo la dirección un proceso relativamente estructurado para la elaboración y puesta en práctica de dicha estrategia, de igual manera se encuentran satisfechos los trabajadores de la organización con el establecimiento de relaciones interpersonales armónicas con los miembros de su grupo de trabajo, de la organización total y la valoración del carácter colaborador o competitivo de dichas relaciones.

En resumen podemos plantear que existen fortalezas en la organización en relación con las variables estudiadas, aunque en menor grado que en el caso de las puntuaciones superiores a 4 puntos. Además, indica la presencia de satisfacción de los trabajadores, aunque en la medida que la puntuación se acerca al valor de 3 puntos, valor medio de las puntuaciones que pueden obtenerse, va a estar indicando la presencia de fuentes de insatisfacción en los trabajadores en cuanto a la percepción del comportamiento de las variables en la organización.

#### **Fortalezas de la organización:**

- Percepción de los métodos de supervisión, competencias de los directivos, el estilo de dirección y confianza en la dirección.

- Positiva la apreciación de relaciones interpersonales individuo – individuo e intergrupales.
- La proyección de los trabajadores; la confianza que se deposita en los trabajadores, y la integración al centro.
- Se identifica como positivo el sentido de pertenencia al grupo de trabajo.
- La motivación es alta, se consideran positivo la organización de los reconocimientos y sanciones, el sentimiento de seguridad asociados a la permanencia y estabilidad en el puesto de trabajo.
- Con resultados muy satisfactorios se encuentra el promedio alcanzado por el establecimiento y dominio de los objetivos organizacionales, la orientación a la satisfacción de sus clientes y el establecimiento y dominio de roles organizacionales.
- El trabajo en equipo es muy favorable, la eficiencia, las perspectivas de su organización y la eficacia son percibidas como satisfactorias. Adecuada resultó la capacidad de adaptación y autorrenovación.

#### **Satisfactorias pero con señalamientos:**

- Indicando la presencia de alguna fuente de insatisfacción se aprecia la valoración que realizan los trabajadores acerca del cambio que realizan de instalación sin que a veces conozcan correctamente las misiones del anterior puesto.
- Consideran tener poca estimulación por aportes personales creativos.

#### **Debilidades de la organización:**

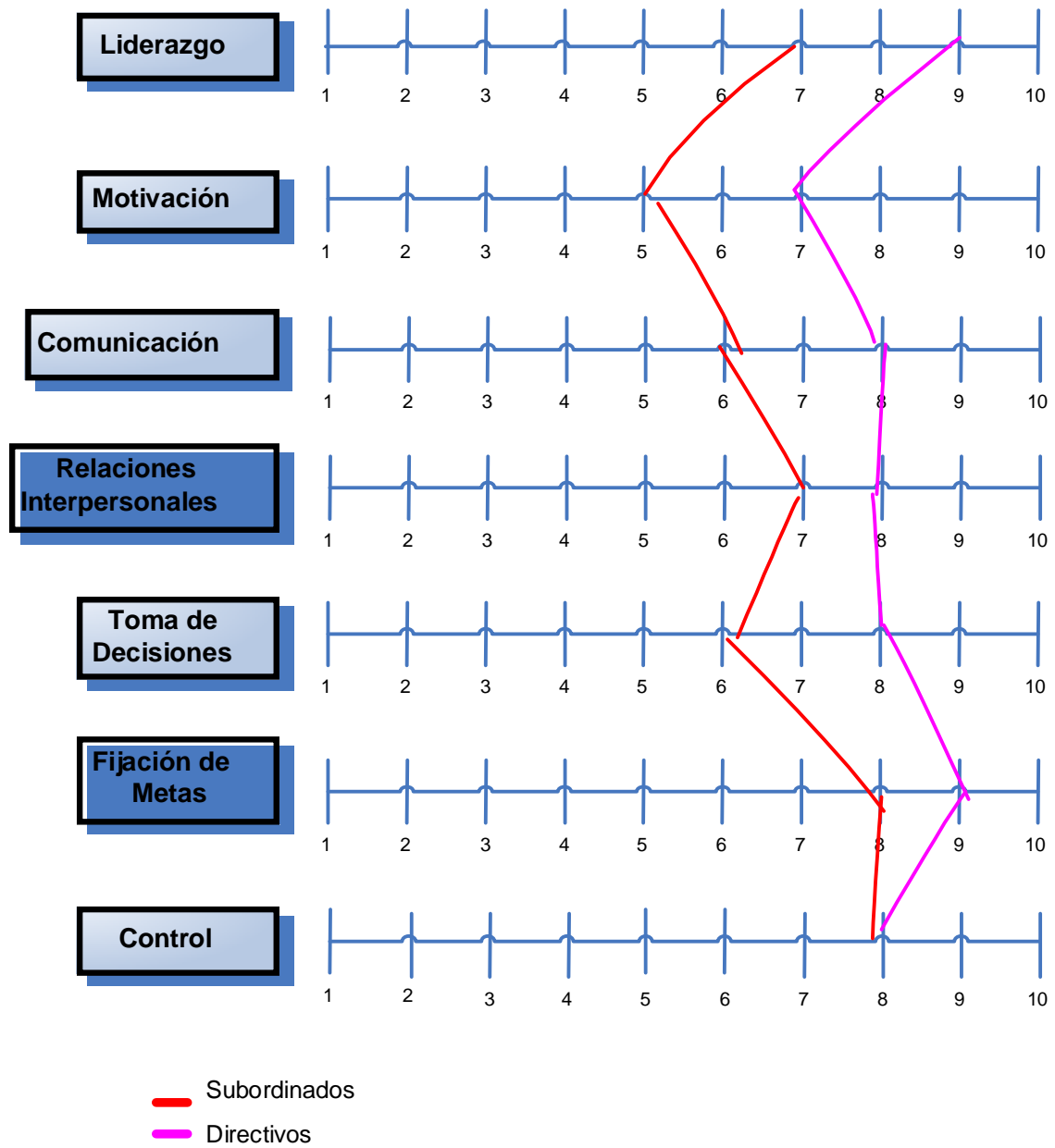
- Indicando debilidades de la organización y la presencia de insatisfacción se encuentra la valoración de los espacios de participación, influye en este resultado la no consideración de la asistencia a reuniones dentro de la empresa para mejorar el trabajo.
- Fuente de debilidad es la valoración que realizan acerca de la política

de retribuciones, consideran que el sueldo es inferior al que deberían pagarle por el trabajo que realizan y la cantidad que recibe es insatisfactoria.

Al aplicar el cuestionario del estudio del clima organizacional propuesto por (Jímenez, 2007), se determinó mediante los resultados que se aprecian en el **gráfico 3.1**, que existen brechas entre los criterios de los directivos y los subordinados en cuanto al liderazgo, motivación, comunicación, trato y relaciones, toma de decisiones, fijación de metas y control; se observó a partir de la dimensión relaciones- interpersonales una reducción del margen entre las brechas, lo cual significa que a partir de este punto existen semejanzas entre las opiniones brindadas por los encuestados. También se aprecia la coincidencia en la percepción que tienen sobre el control, tanto los directivos como los subordinados.

Al analizar el criterio de los dirigentes, es de destacar que el clima según ellos se encuentra en un estado favorable, donde las relaciones interpersonales alcanza el valor más bajo. Se aprecian según el criterio de los subordinados que se encuentran en una zona intermedia todos los atributos del clima, aunque existe una tendencia a que sea favorable

En general se puede decir que la motivación, la comunicación y la toma de decisiones son los elementos del clima que se encuentran más deteriorados, considerándose que se deben perfeccionar dichos elementos ya que de ellos depende la voluntad de esfuerzos para alcanzar las metas.



**Grafico 3.1:** Perfil gráfico de las brechas entre subordinados y directivos sobre las percepciones del Clima Organizacional.

**Fuente:** Elaboración propia.

## **EVALUACION GENERAL**

### **CLIMA ORGANIZACIONAL DESFAVORABLE:**

Cuando se ve afectada más de una variable en el rango de medianamente favorable y el resto de las demás técnicas muestran indicadores de deterioro en sus resultados.

### **CLIMA ORGANIZACIONAL MEDIANAMENTE FAVORABLE:**

Cuando se ve afectada una de las variables en el rango de medianamente favorable y el resto de las demás técnicas muestran indicadores de deterioro en sus resultados.

### **CLIMA ORGANIZACIONAL FAVORABLE:**

Cuando todas las variables son positivas y además ninguna de las demás técnicas muestran indicadores de deterioro en sus resultados.

En esta etapa se analizó para cada técnica empleada los resultados alcanzados, a continuación se muestra el siguiente resumen:

Existe fluctuación laboral, enmarcado en el área de Copextel Jagüey Grande, de la División Territorial Matanzas la cual arrojó que de siete variables medidas el 85.7 % se encuentran afectadas mostrando los trabajadores, índices de insatisfacción y en cuanto al análisis de los resultados del cuestionario de siete variables que se midieron el 71.4 % se encuentran en el rango muy cercano a 3, lo que indica fuentes de insatisfacción en los trabajadores en cuanto a su percepción del comportamiento de la variable en la organización.

Como resultado de la aplicación de los instrumentos, se evidencian rasgos disfuncionales del Clima, por lo que catalogamos el mismo como **Medianamente favorable**.

- **Comunicación**

## **Resultados en el ámbito interno:**

### Entrevista a directivos:

Los directivos entrevistados expresaron que no existen directrices, ni documentación alguna en la organización que oriente la comunicación, solo en la actualidad la corporación ha comenzado a tratar estos temas producto a la entrada de la misma en el perfeccionamiento empresarial.

Coinciden en que la información la realizan de forma verbal o telefónica en dependencia de la premura de lo que se quiera transmitir, que en la mayoría de los casos son para orientar tareas o analizar insuficiencias de los servicios.

Solo tienen plantificado brindar información a los trabajadores en las asambleas que se realizan mensualmente y en los matutinos de forma diaria.

Reconocen que existe total accesibilidad para que los trabajadores le transmitan criterios y opiniones a los directivos pero saben que no es una práctica habitual entre estos, por lo que esperan a reuniones y en oportunidades los directivos se enteran de situaciones por comentarios de pasillos.

De los 5 directivos entrevistados cuatro plantearon brindarle información al Gerente de la organización, en todos los casos explicaron que no transmiten nada al resto de las áreas salvo cuando se le solicite por el administrador, por su parte el administrador expresó que le brinda información a sus superiores administrativos, el partido y gobierno del municipio.

El sistema de retroalimentación que utilizan es las asambleas y las conversaciones directas con los trabajadores, pero la falta de respuesta a sus planteamientos y las soluciones a sus problemas, ya que en gran medida se sale de las posibilidades de la organización, ha conllevado a que muchos de los criterios no sean vertidos.

Expresaron que esta misma situación ha permitido que proliferen los rumores que no en todos los casos no son bien infundados y que se han logrado controlar por la explicación oportuna de la administración de conjunto con el partido y el sindicato.

Reconocen que la principal fuente de recibir información del exterior son las reuniones de trabajo tanto con el organismo superior como de organismos que interactúan con la organización, entre ellos funcionarios de algunos organismos que utilizan el servicio, no obstante debido al servicio que prestan a diario reciben infinidad de información telefónica.

Reconocen que la organización hacia el exterior utiliza las reuniones para informar aspectos de la misma y expresan que donde más información brindan es en el municipio donde se encuentran enclavados en grandes plenarios. Coinciden en tener total identificación con los usuarios tanto los fijos como los eventuales quienes le informan de cualquier problema que se presente durante la prestación del servicio para su posterior análisis.

Todos los directivos plantearon sentirse reconocidos tanto con las diferentes organizaciones que inciden en la organización así como la comunidad donde se encuentran enclavados a los que les prestan servicios y ayuda a soluciones de índole social. Reconocen que debe existir una buena comunicación que los ayude a solucionar problemas que aún se presentan en la organización.

Para conocer los criterios que sobre la comunicación tienen los trabajadores de la organización (Público Interno) se aplicó la encuesta a los 24 seleccionados.

Con relación a los medios o vías que utiliza la administración para brindar la información el 66 % expresó que producto de la propia dinámica del trabajo las vías más utilizadas son las telefónica y las verbales, consejos de dirección, matutinos y asambleas, y el 34% restante manifiesta que se hace de manera escrita.

En cuanto a información recibida por los trabajadores el 100 % plantea se utiliza para orientar tareas y señalar errores, sólo el 22 % que se utiliza para reconocer los resultados positivos de algún trabajador.

En cuanto a la actualización de las informaciones que reciben el 100 % plantean que es actualizada y consideran que solo las relativas a tareas inminentes a realizar llegan con prontitud, aunque expresaron que en ocasiones las de órdenes de

trabajo se han retrasado lo que ha propiciado algunas demoras en los servicios prestados, las informaciones de otras índoles llegan con retraso.

El 100 % de los encuestados coincidió en que solo conocen el comportamiento del resto de las áreas de trabajo al cierre de cada mes, que en las asambleas se da una información y que en ocasiones tan amplia que no puedes tener en cuenta todos los detalles, además plantean que no es sistemática la frecuencia de esa información.

Todos los encuestados plantearon brindar información sólo a los superiores en la entidad y el 60% planteó que a los compañeros a su mismo nivel, además el 40 % también afirma comunicarlo en su seno familiar.

Las informaciones de trabajo orientadas por la dirección o el jefe inmediato el 50% consideran que en muchas oportunidades son confusas porque no se reciben completas, conllevando a insuficiencias en los servicios.

El 100 % refiere que la organización política y el sindicato transmiten informaciones claras y útiles.

Las reuniones y matutinos las consideran útiles para esclarecer inquietudes, los murales aunque recogen información de toda índole lo ven poco útil por no tener tiempo para detenerse a observarlo, la vía telefónica aunque útil para algo rápido puede traer problemas porque no siempre el trabajador es quien recibe el recado y llega por una segunda o tercera persona.

Las conversaciones en horarios de almuerzo y pasillos se usan pero para mantener las relaciones entre los trabajadores.

De las restantes vías no hacen referencia.

Existió total coincidencia en que las informaciones recibidas y enviadas al exterior son mediante reuniones, el teléfono y muchos chóferes plantea que en día a día de su labor brindan información de forma espontánea de la entidad.

Los mecanismos utilizados para recoger información de los trabajadores son las conversaciones de los jefes con los trabajadores y en segunda instancia las asambleas sindicales.



## **Resultado en el ámbito Externo.**

Se realizaron las entrevistas a los directivos de las empresas que reciben sus servicios, los cuales plantearon que día a día se emiten informaciones fundamentalmente para la realización de tareas.

Expresaron que la vía más utilizada es la telefónica.

La retroalimentación se realiza mediante el intercambio con los jefes de áreas de las organizaciones.

En la actualidad se perfila un especialista para encargarse de la Comunicación en la entidad con vista a integrarse la misma al proceso de perfeccionamiento empresarial.

En sentido general plantean que no existen mecanismos de retroalimentación sobre el servicio brindado, los clientes emiten los criterios directamente a la empresa en algunas ocasiones.

Además se entrevistaron 10 clientes, los cuales plantean:

La información es brindada por el servicio le Atiendo.

No existen mecanismos establecidos para conocer la satisfacción con el servicio recibido, en caso de existir quejas se tramitan con la misma empresa.

El técnico es la persona que establece comunicación con los clientes, aportando los datos de la organización que en ocasiones requieren los clientes.

## **Resultados de la Observación**

Guía de Observación **(anexo # 6)**.

Durante el período de participación en la entidad (6 meses), se pudo apreciar deficiencias en los procesos de la comunicación interna como, en la realización de su Consejo de Dirección, las acciones comunicativas realizadas fueron de forma desordenadas, por lo que de los acuerdos emanados, a los trabajadores solo le llegó el 50% de la información y en su totalidad de forma verbal.

Los mayores emisores son, los dirigentes y luego, en ese orden, los jefes inmediato de cada área de trabajo.

Los mensajes se envían tanto de forma formal como informal y las formas más comunes son en igual proporción la oral y la telefónica, esta última debido a que los obreros la mayor parte del tiempo están fuera de la entidad.

El flujo que se identifica como predominante es el vertical descendente y se registran algunos niveles de comunicación vertical ascendente.

La comunicación horizontal no es reconocida, se efectúa salvo en algunas oportunidades de forma muy dirigida para los problemas formales de trabajo, no siendo así en cuanto a los problemas personales que se manifiestan relaciones interdepartamentales muy cordiales.

En ningún caso se reconoció el flujo transversal.

Los mensajes predominantemente están asociados a la orientación de tareas y a desempeños laborales y aunque en la encuesta no se registró sí estuvo de manifiesto durante la observación el mensaje de contenido humano.

Los mensajes se reciben por el jefe inmediato u otro trabajador de su área principalmente vía telefónica, email o personal, no siendo claros porque llega principalmente a los obreros incompletos lo que en ocasiones provoca problemas con el servicio a prestar.

Por lo que se evidencia la existencia de interferencias en el proceso comunicativo.

Con el público externo se pudo apreciar que existe una comunicación aceptable proyectando la organización la mayor parte del tiempo estabilidad y disciplina para ejecutar los servicios.

### **Análisis de la documentación**

El análisis de los documentos normativos arrojó como resultado que tanto su misión, visión, objetivos estratégicos, reglamento y normas de funcionamiento organizacional, aparecen explícitamente definidos en dichos documentos.

La totalidad de los trabajadores se sienten comprometidos con la organización porque en la misma se encuentran casi cubiertas sus expectativas en cuanto a satisfacción personal.

En el colectivo priman los principios de patriotismo, honestidad, sinceridad, se encuentran comprometidos con la labor que realizan y reconocen su importancia en la sociedad.

La organización en su entorno es reconocida por los servicios que presta a las Escuelas, empresas y población.

Se observó además que no existe divulgación sobre la misión, ni en los espacios abiertos como los matutinos, ni está presente en los murales, afiches o propagandas gráficas.

Reconocen que su visión es ser el principal aliado de nuestros clientes.

### **Resultados del diagnóstico de comunicación.**

#### **Ámbito interno:**

Los principales problemas identificados son:

- No existen directrices, ni documentación alguna en la organización que oriente la comunicación.
- La información la realizan de forma verbal o telefónica en dependencia de la premura de lo que se quiera transmitir y en la mayoría de los casos son para orientar tareas o analizar insuficiencias de los servicios.
- Solo tienen plantificado brindar información a los trabajadores en las asambleas que se realizan mensualmente y en los matutinos de forma diaria.
- No es una práctica habitual que los trabajadores comuniquen criterios y opiniones a los directivos, solo lo realizan en las reuniones y pasillos.
- Los directivos solo envían información al nivel superior, reconocen no enviarlas a otras áreas de la empresa.

- Se utilizan las asambleas y reuniones individuales con los trabajadores para la retroalimentación, pero no se les da respuesta a los trabajadores de sus planteamientos.
- Por la no aclaración oportuna de los problemas ha proliferado el rumor entre los trabajadores.
- La principal fuente de comunicación hacia el interior y exterior de la organización, son las reuniones de trabajo.
- La mayoría de los trabajadores manifiestan que la información se utiliza para orientar tareas y señalar errores.
- Sólo las informaciones relacionadas con el trabajo inminente llegan con prontitud.
- Se han retrasado lo que ha propiciado algunas demoras en los servicios prestados, las informaciones de otras índoles llegan con retraso.
- Sólo se conoce el comportamiento de las áreas de trabajo al cierre de cada mes.
- En las asambleas se da una información y que en ocasiones tan amplia que no puedes tener en cuenta todos los detalles.
- No es sistemática la frecuencia con que se emite la información.
- La información se brinda fundamentalmente a los superiores en la entidad y en menor medida a los compañeros a su mismo nivel.
- Consideran que en muchas oportunidades las informaciones son confusas porque no se reciben completas, conllevando a insuficiencias en los servicios.
- En ocasiones las informaciones dadas por otros trabajadores o personal ajeno incluso a la organización, han traído cierto malestar dentro del colectivo y no han sido reales.
- Los murales aunque recogen información de toda índole lo ven poco útil por no tener tiempo para detenerse a observarlo.

- La vía telefónica aunque útil para algo rápido pero que puede traer problemas porque no siempre el trabajador es quien recibe el recado y llega por una segunda o tercera persona.
- Los mecanismos utilizados para recoger información de los trabajadores son las conversaciones de los jefes con los trabajadores y en segunda instancia las asambleas sindicales.
- En la realización de su Consejo de Dirección, las acciones comunicativas realizadas fueron de forma desordenadas, por lo que de los acuerdos emanados, a los trabajadores solo le llegó el 50% de la información y en su totalidad de forma verbal.
- Los mayores emisores son, los dirigentes y luego, en ese orden, los jefes inmediatos de cada área de trabajo.
- El flujo que se identifica como predominante es el vertical descendente y se registran algunos niveles de comunicación vertical ascendente.
- La comunicación horizontal no es reconocida, se efectúa salvo en algunas oportunidades de forma muy dirigida para los problemas formales de trabajo, no siendo así en cuanto a los problemas personales que se manifiestan relaciones interdepartamentales muy cordiales
- En ningún caso se reconoció el flujo transversal.
- Los mensajes predominantemente están asociados a la orientación de tareas y a desempeños laborales.
- Los mensajes se reciben por el jefe inmediato u otro trabajador de su área principalmente vía telefónica. No siendo claros porque llega principalmente a los obreros incompletos lo que en ocasiones provoca problemas con el servicio a prestar.
- Se evidencia la existencia de interferencias en el proceso comunicativo.
- No existe divulgación sobre la misión, ni en los espacios abiertos como los matutinos, ni está presente en los murales, afiches o propagandas gráficas.

## Ámbito externo:

Los principales problemas identificados son:

- No existe un especialista en la organización para atender la comunicación.
- No existen mecanismos de retroalimentación sobre el servicio brindado, los clientes emiten los criterios directamente empresa.
- El técnico es la persona que establece comunicación con los clientes, aportando los datos de la organización que en ocasiones requieren los clientes.
- No existe divulgación sobre la misión, ni en los espacios abiertos como los matutinos, ni está presente en los murales, afiches o propagandas gráficas.

- **Motivación**

Al analizar las preguntas del test a ud que lo motiva, para valorar hacia dónde están orientadas las motivaciones de los clientes internos, es decir, si al cumplimiento de metas o realización personal, si sienten necesidad de afiliación o poder. Se llega a los resultados siguientes:

- **Orientados hacia la realización personal:** 11 encuestados que representan un 64% de la muestra. Marcando valores entre 4 y 5 de la ponderación en las preguntas 1, 4, 7, 10 y 13.
- **Orientados hacia el poder:** 6 encuestados que representan un 36% de la muestra. Marcando valores entre 4 y 5 de la ponderación en las preguntas 2, 5, 8, 11 y 14.
- **Orientado hacia la afiliación:** Ninguno de los encuestados logró evaluar de bien los indicadores 3, 6, 9, 12, 15, elementos que definen la afiliación de los trabajadores a la organización.

Al analizar los resultados de la aplicación de esta herramienta se denota que la mayor parte de los trabajadores están orientados a su realización personal y seguidamente la orientación al poder, sin embargo ninguno esta orientado a la afiliación, por lo que no valoran la asociación entre ellos para trabajar, elemento que

se necesario atender con prontitud, pues el trabajo en equipo consolida los resultados y toma de decisiones.

- **Satisfacción de los trabajadores**

**Tabla 3.1. Resultados de la diferencia 6**

<b>Atributos</b>	<b>Valor</b>
Trabajo	0,1
Condiciones Laborales	0,12
Salario	-0,32
Trato y relaciones personales	0,1
Participación en la toma de decisiones	0,2
Comunicación	0,01
Liderazgo	0,2
<b>Promedio de satisfacción</b>	<b>93%</b>

Los resultados demuestran que existe en sentido general alta satisfacción de los trabajadores y que sólo los atributos salario y condiciones laborales se encuentran afectados.

#### **Diferencia 7.**

Atendiendo a la importancia de la proyección hacia el cliente interno, se debe tener en cuenta en que medida los directivos se proyectan hacia sus empleados, los

cuales son los que brindan el servicio a los clientes externos y en la medida que ellos se encuentran satisfechos, así será el servicio que prestarán.

**Tabla 3.2. Resultados de la Diferencia 7**

<b>Atributos</b>	<b>Diferencias</b>
Trabajo	0,01
Condiciones de trabajo	0,02
Salario	-0,02
Trato y relaciones personales	0,03
Participación en toma de decisiones	0,10
Comunicación	0,05
Liderazgo	0,03

Al evaluar los resultados obtenidos en la diferencia 7 se observa que los directivos conocen las expectativas de los clientes internos, lo que significa que conocen las necesidades de sus trabajadores, los valores obtenidos son muy próximos a cero, lo cual indica que no existe diferencia marcada entre los criterios de los trabajadores y los directivos.

**Paso 10. Propuesta de acciones para la mejora**

- **Clima organizacional**

1. Evaluar el Clima organizacional el próximo año con una muestra representativa de todas las áreas de la empresa.
2. Promover eventos de carácter emulativo, entre las áreas de Copextel donde se premie el buen desempeño, mediante reconocimientos morales, que permita elevar el nivel de compromiso y la calidad del trabajo, a través de actividades formativas, entre otras.
3. Desarrollar planes generales e individuales de formación a directivos y reservas, a través de la determinación de necesidades de capacitación, temas relacionados con el clima organizacional y su importancia en la satisfacción



del cliente interno y externo, a fin de elevar la cultura y preparación del personal para lograr la aplicación de un liderazgo proactivo y participativo que genere la motivación y el compromiso para acometer el Perfeccionamiento Empresarial

4. Potenciar la participación activa de los empleados en la detección y solución de los problemas, a través del intercambio directo o de actividades grupales, mediante las reuniones mensuales de la municipalización, contactos en la formación, reuniones de preparación política, así como matutinos, cumpliendo con los requerimientos del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.

- **Comunicación**

1. Estimular la creación de una estructura formal que garantice la comunicación organizacional en el grupo, para ello se debe preparar a un trabajador en el tema, así como crear los documentos que rijan la comunicación en el centro por un especialista y se pueda detectar y recibir las ofertas y demandas de información y comunicación de los públicos, elaborar las piezas necesarias para una mejor comunicación interna, redistribuir la información, generar acciones que promuevan el intercambio comunicacional entre los distintos ámbitos de la entidad, con ello se obtendría, primeramente, hacia dentro de la Entidad: cohesión, motivación e integración de sus trabajadores; y luego siendo ya una organización sólida (desde el punto de vista comunicacional), el desarrollo de la comunicación externa estará sustentada y apoyada por la interna, logrando mayor eficacia y validez dentro de su público externo.
2. Expandir conocimientos sobre comunicación en el grupo. Capacitar al personal es otro punto importante para optimizar las comunicaciones, es necesario que se conozca el papel fundamental que desempeña la organización, realizar conversatorios o charlas de comunicación, en coordinación con el Centro Universitario Municipal, utilizar alumnos de alto aprovechamiento docente de la carrera de Comunicación Social y solicitar cursos a la Asociación de Comunicadores en la provincia y planificarlo dentro del presupuesto. Estos

cursos ayudaran a los directivos a que tengan un mejor rol como comunicador y sepan manejar las relaciones interpersonales.

3. Utilizar todos los canales para implicar al personal en el conocimiento de la historia de la organización, para ello:
  - a) Realizar charlas y encuentros entre los trabajadores e invitar a personas jubiladas del sector con el fin de socializar los elementos constituyentes de la cultura organizacional de la organización, entiéndase: historia, ritos, valores, etc. Se debe resaltar en los distintos momentos la importancia de la labor de cada cual dentro de la organización y lo que significa para el país, no solo desde el punto de vista económico sino cultural.
  - b) Efectuar concurso sobre la historia de la organización y premiar a los ganadores, incluyendo la publicación de los galardonados en los diferentes espacios de comunicación rehabilitados.
4. Potenciar el uso de canales de comunicación ya existentes, ejemplo, dar correcta utilización a los murales y se utilicen de forma correcta con una línea temática que contengan temas que se relacionen con aspectos sociolaborales, sindicales, temas sobre la organización de la empresa, la cultura organizacional (misión, visión, etc.), noticias de interés de los diferentes departamentos, logrando la actualización y la motivación.
5. Fortalecer la realización de los matutinos teniendo en cuenta que fue reconocido en el Diagnóstico como uno de los canales más útiles, por lo que deben abordar temas de interés relacionados con la producción y otros que puedan captar la atención y despertar la motivación de los trabajadores (noticias de carácter nacional, deportivas, culturales, etc.). A pesar de que se realiza la rotación de éste por departamento se debe lograr que todos se involucren en la preparación del mismo a partir de que no sean siempre los mismos los que ejecuten la actividad. También se debe tratar de cautivar la atención de los trabajadores estimulándolos a expresar sus opiniones o criterios.
6. Estimular la participación en las Asambleas Sindicales: En este soporte se debe tratar de promover la participación y evitar extensas intervenciones por

parte de los que presiden las mismas, incitar a los trabajadores para que expongan sus criterios, así como solicitar el orden del día o temas a tratar en los próximos encuentros. También se debe tener en cuenta las respuestas de los acuerdos adoptados a los trabajadores, las cuales deben ser claras y precisas.

7. En la Organización se encuentran los recursos para utilizar de manera eficiente y efectiva la red interna (Intranet) lo que propiciará mayor comunicación, intercambio, de forma ágil y eficaz, desde las fuentes de origen hasta los puestos de trabajo de los empleados, disminuyendo así el costo, tiempo y esfuerzo. Proponemos que la organización debe tener en cuenta algunos elementos en intranet para mejorar la comunicación, por lo que primeramente se hace necesario habilitar capacitación al personal para su acceso a este medio, posteriormente tener en cuenta que se debe abordar temáticas que fortalezcan la unidad y cohesión entre sus miembros, así como crear espacios, donde se le posibilite escribir sus opiniones, ideas, sugerencias, relacionadas con la organización y mantenerla actualizada en cuanto a contenidos.
8. Todo lo que se propone en este plan referente a los canales de comunicación ha sido a partir de los resultados de las entrevistas, encuestas y observación con el objetivo de interactuar en las debilidades comunicativas detectadas, ya que los canales no son utilizados acertadamente, y con su correcta aplicación se convierten en fortalezas.
9. Creación de Buzones de quejas y sugerencias como modo de expresión más discreto. Formalizar una comisión que se encargue de estas quejas y tramitar las mismas, espacio de participación que permite motivar al personal y desarrollar sentido de pertenencia, logra clima satisfactorio y positivo en la comunicación organizacional. Las respuestas a las sugerencias deben revestirse de inmediatez, indicando los datos necesarios sobre su aplicación o no y agradeciendo el interés en la mejora.
10. Fortalecer los mensajes humanos y atención al hombre. Realizar encuentros con los trabajadores para fortalecer las relaciones interpersonales, fomentar actividades de tipo informal ( 14 de febrero, 8 de marzo día de la Mujer, día de

las Madres, de los Padres, fin de año, etc.), dar a conocer las fechas de los cumpleaños, entrega de tarjetas de felicitación personalizadas, celebrar cumpleaños colectivos, fomentar reconocimientos y estímulos morales en todas las reuniones, matutinos, organizar actividades deportivas, para que los trabajadores se relacionen en medio de un clima más relajado y así estrechar los vínculos.

11. Se sugiere un sistema de seguimiento para medir la efectividad de las acciones de comunicación, no sólo la frecuencia. Es importante realizar un seguimiento de las mismas para entender cuales son los canales más apropiados y mejorar nuestras actuaciones.
12. Evaluar cómo ha repercutido la implementación del Plan en la satisfacción de las necesidades comunicacionales de los trabajadores a través de encuestas y entrevistas.
13. La Encuesta a los empleados es un elemento de comunicación interna unidireccional, pero ascendente. Permite recabar la opinión de los empleados sobre algún aspecto de la gestión de la empresa o de sus actividades o procesos e igualmente, recibir sugerencias de éstos.

## CONCLUSIONES

1. Como resultado de la investigación realizada, se ha elaborado un procedimiento que contribuye a integrar todos los elementos que intervienen en el Diagnóstico del Clima Organizacional de la empresa, destacándose por su estructura detallada y comprensible para los usuarios del instrumento.
2. Se valida parcialmente el mismo, en Copextel Jagüey Grande, a través de la ejecución de las diferentes etapas y pasos concebidos en el capítulo II de la presente investigación, esperando alcanzar resultados satisfactorios a partir de la aplicación del plan de mejora en la División Territorial Matanzas.
3. El procedimiento propuesto abarca 10 pasos, concebidos de manera lógica, en función de la ejecución y secuencia planteada, flexible, dada la posibilidad de aplicarse a las restantes áreas de la empresa.
4. Se determina de acuerdo al análisis realizado un Clima Organizacional Medianamente favorable , motivado al deterioro que presentan los indicadores en el resto de los instrumentos aplicados, centrado fundamentalmente en la insatisfacción que presentan los trabajadores con el salario, la comunicación, el transporte, el régimen y las condiciones de trabajo, entre otras.
5. La organización desconoce la existencia de la gestión de la comunicación para el mejoramiento de la calidad del servicio que presta, se manifiesta una comunicación espontánea y muy empírica, evidenciándose un enfoque mecánico, con una función informativa en la comunicación, predominan las informaciones de tareas, que no propicia el diálogo, marcando un desbalance entre los flujos utilizados predominando los descendentes y existiendo problemas en la horizontal, los cuales transitan por redes tanto formal como informal.
6. La comunicación interna presenta interferencia en la producción de sus mensajes lo que implica en ocasiones dificultades en la realización de las

transportaciones, sin embargo se le presta mayor interés a la externa, creando un desbalance entre las dos.

7. El análisis de la satisfacción de los trabajadores arrojó un 93 % lo que evidencia que es alta, además todos los atributos excepto salario poseen una valoración muy positiva, así mismo los directivos conocen las expectativas de sus trabajadores.

## RECOMENDACIONES

1. Llevar a cabo la estrategia planificada en la medida de las posibilidades de a empresa, que permitan mejorar las dimensiones afectadas para lograr un buen desempeño en la organización.
2. Repetir este estudio, transcurrido no menos de un año, para valorar la eficacia de las acciones puestas en práctica, descubrir los nuevos espacios de mejora y continuar el proceso de perfeccionamiento del clima de la organización.
3. Aplicar este procedimiento a las restantes áreas, para determinar en su conjunto cuáles son las variables más afectadas del clima organizacional en la empresa

## BIBLIOGRAFÍA

- 1 Aguado, R, J. "Cultura organizacional". Disponible en: <http://www.avantel.net/~jaguado/cultura.html>. Consultado: Noviembre/2009.
- 2 Anon. "Cultura organizacional". [Disponible en http://www.avantel.net/rjaguado/cultura.htm](http://www.avantel.net/rjaguado/cultura.htm). Consultado: Noviembre/2009.
- 3 Caballero, A. L. "Importancia de la cultura organizacional, para una comunicación eficaz". Disponible en: <http://www.infasol.con.mx/espacio/cont/invest/cu/torgq.Htm>. Consultado: Noviembre/2009
- 4 Caldera Mejía, Rodolfo. "Recursos humanos". Disponible en: ([http://es.wikipedia.org/wiki/recursos\\_humanos](http://es.wikipedia.org/wiki/recursos_humanos)): Abril 2010
- 5 Casales, J. (1995): "Liderazgo y Clima Organizacional". Fac. De Psicología, Universidad de la Habana.
- 6 Cronbach, L. (1968). "Fundamentos de la Exploración Psicológica". La Habana: Ediciones Revolucionarias. Instituto Cubano del Libro.
- 7 Dihígo, J.G et al. (1999) "Metodología de la investigación científica". Universidad de Matanzas
- 8 Durban. "Definición de liderazgo". Disponible en: <http://www.definición.de/comunicación/>. Consultado: Abril 2010
- 9 Durban. "Definición de liderazgo". Disponible en: <http://www.definición.de/liderazgo/>. Consultado: Abril 2010
- 10 Gutiérrez, P.I. "Conducta organizacional". Disponible en: <http://www.monográficas.com/trabajos7/onor/onor.html>. Consultado: Noviembre/2009.
- 11 Herberg, F. "¿Cómo motiva usted a su personal?". Revista administrativa de empresas. Vol.6 editorial trillas México.
- 12 Marín, Y. 2009. "Propuesta de un Procedimiento para la Evaluación del Desempeño en la Unidad Empresarial de Base, Catering, Comercio y Gastronomía, Varadero".
- 13 Maslow, A. "Motivación y personalidad". Edit. Díaz de Santos. Parte 1. Cáp. 1.
- 14 Mayo, E. 1977. "Problemas sociales de una civilización industrial" Ediciones Nueva Visión, Buenos Aires.

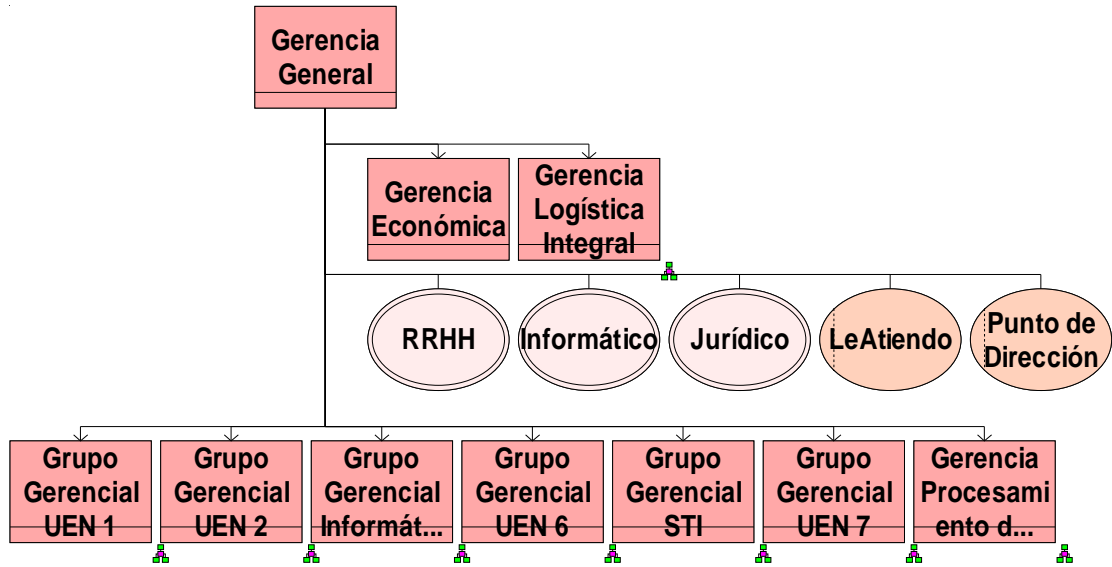


- 15 Mc Gregor, D. "El lado Humano de las Organizaciones". Douglas Mc Gregor; prólogo de Warren Bennis; traducción Andrés M Mateo; supervisión Manuel Arce. 1969 – 1990. 968130196X.
- Molina, Ana -Clima organizacional". Disponible en:  
16 [http://www.degerencia.com/articulo/buen\\_clima\\_laboral\\_un\\_lujo\\_asiatico\\_o\\_necesidad](http://www.degerencia.com/articulo/buen_clima_laboral_un_lujo_asiatico_o_necesidad)  
Consultado: Abril 2010.
- 17 NC 3000: 2007: "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario". 1ra. Edición. Ciudad de La Habana. Cuba. pág.8
- 18 NC 3001: 2007: "Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano Requisitos". 1ra. Edición. Ciudad de La Habana. Cuba. Pág.9
- 19 Peiro, J. L.1998. "Cuestionario de satisfacción laboral". Disponible en: <http://www.uv.es/> Seguridad Laboral. Consultado: Noviembre/2009.
- 20 Pérez, M.C." Motivación de los Empleados". Disponible en. <http://www.Monografias.com/trabajos6/moem/moem.shtm/>. Consultado: Noviembre/2009.
- 21 Robbins, S. (1999). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice may.pág.25
- 22 Rodríguez, A. 2007." Diagnóstico de Clima Organizacional de la Empresa de Producciones de la Industria Alimenticia de Matanzas".
- 23 Rodríguez, A.(2008). Diagnóstico del Clima Organizacional en el CAI Arrocerero del Sur "Roberto Cenarega del Sol". Trabajo de Diploma.UMCC. Matanzas
- 24 Rul-lán,G (1994): "Administración de Recursos Humanos", Publicaciones ETEA. 3ra Edición Revisada. Córdoba
- 25 Salazar, C. Adafrancys - Richard Maggiorani "Estructura Organizativas y Tipos de organigramas". Disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/estrorgorg.htm#mas-autor> ); Abril 2010.
- 26 Schein, E.H.1985." Cuestiones de Integraciones Interna".
- 27 Schein, E.H.1987 " La cultura Empresarial y el liderazgo Barcelona.
- 28 Stelzer, D. "La Satisfacción Laboral en el Mundo Empresarial". Disponible en: <http://www.arearh.com>. Consultado: Noviembre/ 2009.
- 29 Seltzer, D. "La Satisfacción Laboral en el Mundo Empresarial". Disponible en <http://www.arearh.com/consulta>. (consultado abril 2009)

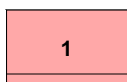
- 30 Velásquez, R. (2003). "Clima Organizacional a Nivel Universitario". Editorial Pretince Hall. México.
- 31 Vola, R. "Las empresas necesitan personas asertivas, pero ¿Qué es la asertividad? Disponible en: <http://www.abacolombia.org.co>. Consultado: Noviembre/2009.
- 32 Uch Portal "La estructura organizacional". Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.htm>

# ANEXO 1

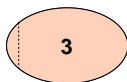
## Estructura de la División Territorial Matanzas



### Leyenda

 - Unidad Organizativa

 - Grupo de trabajo

 - Equipo de trabajo

## ANEXO 2

### Variables y Subvariables del Cuestionario de Diagnóstico Organizacional.

Variables	Subvariables
1. Percepción de la Dirección	1.1 Confianza en la Dirección 1.2 Supervisión 1.3 Relaciones Jefe - Subordinados 1.4 Estilo de Dirección 1.5 Competencias de los Directivos
2. Relaciones Interpersonales	2.1 Relaciones Individuo – Individuo 2.2 Relaciones Intergrupales 2.3 Colaboración – Competencia
3. Identificación con la Organización	3.1 Confianza en los Trabajadores 3.2 Proyección 3.3 Participación 3.4 Información 3.5 Integración a la Organización 3.6 Satisfacción con el Centro 3.7 Sentido de Pertenencia al Grupo
4. Percepción del Funcionamiento del centro	4.1 Eficiencia 4.2 Perspectivas de la Organización 4.3 Comunicación 4.4 Eficacia 4.5 Capacidad de Adaptación y Autorrenovación 4.6 Capacidad de Aprendizaje 4.7 Trabajo en Equipo
5. Satisfacción con el trabajo	5.1 Motivación por el Trabajo 5.2 Condiciones de Trabajo 5.3 Seguridad de Conservar el Puesto 5.4 Estímulo a la Creatividad y la Innovación 5.5 Reconocimientos y Castigo 5.6 Satisfacción con la Política de

	Retribuciones 5.7 Satisfacción con la Política de Estimulaciones
6. Políticas de Recursos Humanos	6.1 Selección de Personal e Inducción a la Organización 6.2 Programas de Desarrollo y Planes de Carrera 6.3 Evaluación del Desempeño 6.4 Protección e Higiene del Trabajo
7. Administración Estratégica	7.1 Planeación estratégica 7.2 Orientación a la Calidad Total 7.3 Orientación a la Satisfacción del Cliente 7.4 Establecimiento y Dominio de los objetivos organizacionales 7.5 Establecimiento y Delimitación de Roles Organizacionales

Facultad de  
Psicología

Universidad de La Habana

### **Cuestionario de Diagnóstico Organizacional**

Instrucciones:

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

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

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

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

Muchas gracias por tu colaboración.

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

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	A veces en desacuerdo A veces de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

1. En nuestro centro prima el principio de que la satisfacción de los trabajadores conlleva a alcanzar mejores resultados en el trabajo.
2. En mi centro de trabajo se consulta previamente con los compañeros, antes de trasladar personal para otros puestos.
- 3 Cuando mi jefe falta temporalmente, se sustituye por un compañero del mismo grupo.
4. He sido estimulado en mi trabajo por aportes personales creativos.
- 5 Mi salud está constantemente en peligro por estar expuesto a sustancias nocivas (sustancias químicas, radiaciones, etc.) en mi puesto de trabajo.
6. Los resultados de la organización tienden a mejorar de manera paulatina.
7. Parte de mis expectativas laborales pueden ser satisfechas en mi grupo de trabajo.
8. La supervisión y control que se realiza de nuestro trabajo nos permite perfeccionar la calidad del mismo.

9. Me siento motivado a participar en la vida activa de mi centro.
10. Las personas que ingresan al centro se encuentran bien preparadas para asumir su trabajo.
11. Las Asambleas del centro deben aprovecharse más para la comunicación de informaciones importantes al personal.
12. La información que poseo de la mayoría de las cosas que ocurren en mi centro me resulta insuficiente.
13. Las normas y procedimientos adecuados para llevar a cabo nuestro trabajo con calidad deberían ser definidos por escrito.
14. En mi centro de trabajo las tareas están bien planificadas.
15. Al evaluar nuestro trabajo, mi jefe elogia y critica cuando es necesario.
16. Los resultados del trabajo de mi grupo dependen del esfuerzo conjunto de todos los compañeros.
17. Me siento insatisfecho en el trabajo que estoy realizando.
18. En este centro se realizan acciones encaminadas a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.
19. La competencia entre los compañeros de mi grupo de trabajo por ser los más destacados afecta las relaciones entre los trabajadores.
20. En mi organización se tiene en cuenta la experiencia de los trabajadores para solucionar los problemas.
21. Esta organización educa a sus trabajadores en la mejor manera de realizar su trabajo.
22. La comunicación entre los trabajadores de mi grupo y nuestro jefe es deficiente.
23. He mejorado mi desempeño en el puesto que ocupó a partir de la utilidad práctica de los programas de desarrollo en que he participado.
24. En la planeación de nuestro trabajo se tienen poco en cuenta los posibles cambios del ambiente externo a la organización.

25. Creo que realizamos tareas en nuestro centro que nos alejan del cumplimiento de los objetivos organizacionales.
26. Mi organización se destaca por garantizar buenas condiciones laborales para sus trabajadores.
27. En mi organización se controla poco el consumo de los recursos necesarios para desarrollar el trabajo.
28. En mi puesto de trabajo me llevo bien con todos los compañeros.
29. Puedo decir que mi trabajo está orientado al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
30. Me gustaría en el futuro seguir trabajando en mi centro de trabajo actual.
31. El sueldo que recibo es menos de lo que deberían pagarme por el trabajo que realizo.
32. Las personas de los diferentes departamentos nos llevamos bien entre nosotros.
33. Los dirigentes de mi centro resuelven con justicia e imparcialidad las reclamaciones que se le plantean.
34. La evaluación del trabajo que desempeño ha sido poco sistemática.
35. En nuestro centro se saben conjugar los estímulos materiales y morales.
36. Existen personas mejor preparadas que mi jefe para ocupar su cargo.
37. Cuando realizo mi trabajo, me es difícil reconocer si ha quedado con la calidad requerida.
38. En mi centro laboral, participamos en la organización de nuestro trabajo ya que se nos pide opinión y se nos escucha.
39. En mi centro de trabajo existe poco interés por el bienestar de los trabajadores.
40. Me siento seguro de conservar el puesto de trabajo que ocupo.
41. Si en mi grupo de trabajo hay problemas, se nos informan cuales son las dificultades.
42. Las personas que progresan en esta organización son aquellas que



concuerdan siempre con la opinión de sus superiores.

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

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

45. Me siento insatisfecho con mi grupo de trabajo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

manera inmediata.

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

64. Considero buenas mis condiciones de trabajo.

65. Alcanzamos nuestros objetivos organizacionales con el mínimo costo posible.

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

67. Los objetivos de mi organización están claramente definidos.

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

69. La cantidad de salario que recibo es satisfactoria.

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

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

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

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

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

75. Existen normas que regulan mi comportamiento en la organización.

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

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

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

79. Siento que podría tener responsabilidades más importantes en mi trabajo.

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

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

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

83. En el futuro, quisiera cambiar de grupo de trabajo.
84. Nuestros jefes colaboran con nuestro trabajo, sirviéndonos de modelo en su ejecución.
85. Siento poco protagonismo en los éxitos y fracasos de mi organización
86. El personal que se vincula a la organización pasa por un período de adiestramiento para la realización de sus tareas.
87. Existen problemas con la comunicación formal (comunicados, orientaciones, informaciones, políticas) que afectan negativamente mi trabajo.
88. Las dificultades con nuestro trabajo siempre se nos informan.
89. Tenemos definidos los objetivos de la calidad de nuestro trabajo y la información que necesitamos para su realización.
90. Los productos y/o servicios de nuestra organización cumplen con los parámetros de calidad requeridos.
91. Mi jefe nos reconoce cuando obtenemos buenos resultados en el trabajo.
92. Los compañeros de mi equipo se estimulan y ayudan al trabajar juntos.
93. Me esfuerzo diariamente por mejorar en el desempeño del trabajo que realizo.
94. Es muy importante para esta organización la satisfacción de nuestros clientes.
95. Los trabajadores sentimos más necesario colaborar por el logro de resultados satisfactorios, que por la obtención de méritos personales.
96. Tenemos viejas costumbres muy arraigadas que afectan la efectividad del trabajo.
97. En mi centro de trabajo se reconoce poco la buena labor de los trabajadores.







## Anexo # 4.

### Encuesta a trabajadores de la división Copextel territorio Jagüey Grande.

#### Estimado compañero:

Estamos realizando una investigación sobre el comportamiento de la Comunicación en su entidad, su colaboración nos sería de gran utilidad. Por favor, responda las preguntas que a continuación se exponen, de la forma más sincera posible. La encuesta es completamente anónima. Le agradecemos su colaboración de antemano.

Área de trabajo: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué medios o vías de comunicación utiliza la administración para darle a conocer las informaciones necesarias?

2. En la organización, la información que reciben los trabajadores está relacionada con (marque con una x las opciones que considere correctas):

\_\_\_ Orientar tareas a realizar.

\_\_\_ Reconocer resultados positivos de algún trabajador.

\_\_\_ Señalar errores de los trabajadores.

\_\_\_ Otros temas. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

3. ¿Cómo evalúa el nivel de actualización de la información que recibe?

\_\_\_ Actualizada

\_\_\_ Con retraso

\_\_\_ Inútil

4. ¿Con qué frecuencia recibe usted información sobre el comportamiento del resto de los departamentos de la entidad?

Nunca \_\_\_\_\_

A veces \_\_\_\_\_

Siempre \_\_\_\_\_

5. ¿A quién suele usted brindar información relacionada con la organización?

\_\_\_ Sus superiores.

\_\_\_ Compañeros del mismo nivel.

\_\_\_ Amigos y personas cercanas a la organización.

\_\_\_ Otros. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

6 ¿Cómo es la información relacionada con la organización que usted recibe proveniente de (puede marcar más de una opción por indicador):

	Indicadores	Clara	Confusa	Necesaria	Útil	Oportuna
1	La dirección del centro					
2	Su Jefe inmediato					
3	El Sindicato					
4	Las organización política del Centro (PCC)					
5	Otros trabajadores					
6	Fuentes informales					
7	Por otras vías.					

a) En caso de que haya marcado el indicador "Por otras vías", por favor, menciónelas a continuación:

\_\_\_\_\_

7-Describa la utilidad de cada una de las vías o espacios de comunicación que le proponemos a continuación según su uso en la organización:

		Útil	Poco útil	Nada útil	No se usa
1	Reuniones				
2	Entrevistas				
3	Matutinos				
4	Conversaciones en el horario de almuerzo				
5	Rumores				
6	Murales				
7	Circulares				
8	Fiestas				



9	Teléfono				
10	Conversaciones en los pasillos				
11	Encuentros informales				
12	Boletín				
14	Otros				

a) En caso de que haya marcado que se usan otras vías, por favor, diga cuáles son:

\_\_\_\_\_

8. ¿Por que vías la Organización transmite y recibe información del exterior?

\_\_\_ Reuniones                      \_\_\_ Revistas                      \_\_\_ Entrevistas

\_\_\_ Teléfono                      \_\_\_ Rumores                      \_\_\_ Circulares

\_\_\_ Boletines

\_\_\_ Otros. ¿Cuales? \_\_\_\_\_

9. ¿Cuáles de los siguientes canales o mecanismos para recoger sugerencias o información de los trabajadores se usan en la organización?

\_\_\_ Encuestas periódicas.

\_\_\_ Buzón de sugerencias.

\_\_\_ Conversaciones informales de los jefes con los trabajadores.

\_\_\_ Asambleas sindicales.

\_\_\_ Otros, ¿Cuáles?

\_\_\_\_\_

\_\_\_ Ninguno.

a) ¿Son suficientes estos canales?      Si \_\_\_                      No \_\_\_

b) ¿Considera que son útiles?              Si \_\_\_                      No \_\_\_

c) ¿Se da respuesta a su sugerencia?      Si \_\_\_                      No \_\_\_                      A veces \_\_\_

## Anexo # 5

### Guía de entrevista a directivos de la división Copextel territorio Jagüey Grande.

#### Estimado directivo:

Estamos realizando una investigación sobre el comportamiento de la Comunicación en su entidad, su colaboración nos sería de gran utilidad. Por favor, responda las preguntas que a continuación se exponen, de la forma más sincera posible. Le agradecemos su colaboración de antemano.

1- ¿Cuenta la organización con directrices para la comunicación en el ámbito interno y externo?

----- Si

-----No

2- ¿Qué medios o vías utilizan para transmitirle las informaciones a los trabajadores?

3- ¿Con qué periodicidad le brinda información a los trabajadores?

4-¿Cuáles de los siguientes temas predominan en las informaciones que reciben los trabajadores?:

a) Orientar tareas a realizar.

b) Reconocer resultados positivos de algún trabajador.

c) Señalar errores de los trabajadores.

d) Saber si los clientes tienen quejas relacionadas con su trabajo o la organización en general.

e) Otros temas. ¿Cuáles?

5- ¿Hasta qué punto cree usted que los trabajadores están involucrados y motivados en la comunicación con sus superiores?

6 - Suele usted brindar información relacionada con la organización a:

\_\_\_ Sus superiores.

\_\_\_ Áreas del mismo nivel.

\_\_\_ Otros. ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

6- ¿Cuáles son los mecanismos o canales de retroalimentación que se usan en la organización?

- 7- ¿Se da respuesta a las sugerencias o planteamientos realizados por los trabajadores?
- 8- ¿Ante la ocurrencia de un rumor como actúa usted?
- 9- ¿Por qué vías la Organización transmite y recibe información del exterior?
- 10- ¿Cómo se manifiesta la comunicación con los usuarios a quienes prestan servicios?
- 11- ¿Considera que existe un reconocimiento de la organización en el entorno?
- 12- ¿Considera usted importante la comunicación para el adecuado desarrollo de su organización?
- 13- ¿Considera necesario el perfeccionamiento de la comunicación en su organización?

## **Anexo # 6.**

### **Guía de Observación**

Hora:

Lugar:

Tipo de observación:

Observador:

Aspectos a observar:

1. Observar el clima organizacional que predomina en la organización.
2. Observar los canales que se utilizan para dar la información.
3. Observar la forma de comunicación que predomina en la organización.
4. Observar cómo se manifiesta la comunicación jefes –jefes.
5. Observar cómo se manifiesta la comunicación jefes- trabajadores.
6. Observar cómo se manifiesta la comunicación trabajadores –trabajadores.
7. Observar si existe alguna política de comunicación definida en la entidad.

## Anexo # 7.

### Test a usted qué lo motiva

Lea cada una de las siguientes afirmaciones y marque con una X en el número que se aproxime más a su manera de pensar. Analice sus respuestas en el contexto de su trabajo presente o experiencia laboral pasada. Si laboró en otros puestos dentro de la empresa.

#### Ponderación:

1	Estoy totalmente en desacuerdo
2	No estoy de acuerdo
3	No estoy de acuerdo ni en desacuerdo
4	Estoy de acuerdo
5	Estoy totalmente de acuerdo

Afirmación	Ponderación				
	1	2	3	4	5
1. Pongo mucho empeño en mejorar mi rendimiento en el trabajo.					
2. Me gusta emular y ganar.					
3. Con frecuencia me encuentro hablando con quienes me rodean, de situaciones no laborales.					
4. Me gustan los grandes retos.					
5. Me gusta tener el mando en las cosas.					
6. Me gusta agradarle a los demás.					
7. Me gusta saber cuánto he avanzado cuando termino mis actividades.					
8. Me enfrento a las personas que hacen cosas con las cuales no estoy de acuerdo.					

9. Tiendo a realizar relaciones estrechas con mis compañeros de trabajo.					
10. Me gusta establecer metas realistas y alcanzarlas.					
11. Me gusta influir en los demás para salirme con la mía.					
12. Me gusta formar parte de grupos y organizaciones.					
13. Me agrada la satisfacción de terminar una actividad difícil.					
14. Con frecuencia me esfuerzo por tener más control de las situaciones que me rodean.					
15. Disfruto trabajar con otros más que trabajar solo.					

1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
Total	Total	Total
La Realización	El Poder	La Afiliación