



**FACULTAD
DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL**

Universidad de Matanzas

Facultad de Ingeniería Industrial

Departamento de Ingeniería Industrial

**Incidencia de la motivación en la gestión de los recursos humanos en
el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social**

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

Autor: Endry Alejandro Marrero Noda

Tutora: M. Sc. Rosa A. Álvarez Mera

Matanzas, 2024

Declaración de autoridad

Hago constar que el trabajo titulado: “ Incidencia de la motivación en la gestión de los recursos humanos en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social”, fue realizado como parte de la culminación de estudios, en opción al título de Ingeniero Industrial, por el autor Endry Alejandro Marrero Noda, autorizando a la Universidad de Matanzas y a los organismos pertinentes a que sea utilizado por las instituciones para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Matanzas.

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a mi familia, en especial a mi madre por su apoyo inquebrantable, por siempre ir al rescate de cualquier situación que pueda tener, su amor comprensión e incondicionalidad, ha sido pieza clave en mi trayectoria universitaria, sin ella nada de esto sería posible.

Una especial gratitud a Eidys, mi pareja, siempre presente, siempre apoyándome y sacando lo mejor de mí en todos los sentidos de la vida.

A mi tutora Rosa Amelia, por su dedicación, apoyo y contribuciones fundamentales en este proceso.

Y por último agradecer a todos aquellos que, de una forma u otra, contribuyeron a la realización de este trabajo.

Dedicatoria

**A Sandra Noda Acosta por ser el perfecto ejemplo de lo que
significa ser una madre**

Resumen

El clima organizacional es determinante para el logro de los objetivos empresariales, se refiere al ambiente laboral existente entre los miembros de una organización y está estrechamente ligado al grado de motivación de los trabajadores. Un clima laboral positivo puede impactar de manera significativa en la productividad, el comportamiento y la visión que tienen los trabajadores sobre la empresa. Este trabajo de diploma se desarrolla en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y tiene como objetivo principal proponer acciones basadas en el diagnóstico del clima organizacional en dicha entidad para mejorar el ambiente laboral de sus empleados. Durante la investigación, se llevaron a cabo diversas técnicas para recopilar, procesar y analizar información, entre las cuales se incluyen trabajo en grupos, así como revisión y análisis de documentos. También se hizo uso de herramientas digitales como Microsoft Office 2016 y el gestor bibliográfico EndNote X8. Como resultado, se presentó un procedimiento para evaluar el clima organizacional, que consta de 9 etapas. Asimismo, se identificó que la motivación es la dimensión más afectada, ya que ninguna de las variables superó los cuatro (4) puntos en la evaluación.

Palabras clave: clima organizacional, diagnóstico, satisfacción laboral, motivación.

Abstract

Organizational climate is a crucial element in the internal dynamics of a company, as it reflects the emotional state and collective perception of employees regarding their work environment. A positive work climate can significantly impact productivity, behavior, and the way workers view the company. This diploma thesis is developed at the Provincial Directorate of Labor in Matanzas and has the primary objective of proposing actions based on the diagnosis of the organizational climate within this entity to improve the work environment for its employees. During the research, various techniques were employed to collect, process, and analyze information, including group work, as well as document review and analysis. Digital tools such as Microsoft Office 2016 and the EndNote X8 bibliographic manager were also utilized. As a result, a procedure for evaluating the organizational climate was presented, consisting of 9 stages. Additionally, it was identified that motivation is the most affected dimension, as none of the variables exceeded four (4) points in the evaluation.

Keywords: organizational climate, diagnosis, job satisfaction, motivation.

Índice

Introducción.....	8
Capítulo I: Generalidades sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral	14
1.1. Conceptos de clima organizacional.....	14
1.1.2. Tipos de clima organizacional	17
1.1.3. Dimensiones del clima organizacional	18
1.1.4. Importancia de un correcto clima organizacional.....	20
1.2. Conceptualización de satisfacción laboral	22
1.2.1. Dimensiones de la satisfacción laboral	23
1.3. Herramientas para la medición del clima organizacional	26
1.3.1 La encuesta como instrumento de medición	27
Capítulo II. Propuesta de un procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	29
En este capítulo se da cumplimiento al segundo objetivo de la presente investigación. Se presenta el procedimiento a aplicar en la investigación, y se describen las principales técnicas y herramientas a utilizar.....	29
2.1. Antecedentes metodológicos de la investigación	29
2.1.2. Búsqueda y análisis de los procedimientos para el diagnóstico de clima organizacional.....	29
2.2. Descripción del procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	31
Capítulo III: Aplicación del procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	46
3.1. Resultados de la aplicación del procedimiento.....	46
Recomendaciones.....	62
Referencias	63
Anexos.....	68

Introducción

En la actualidad, el entorno empresarial enfrenta una serie de cambios rápidos e inesperados que abarcan diversas dimensiones como lo social, político, tecnológico, económico y cultural. Estas transformaciones no solo alteran la manera en que las empresas operan, sino que también impactan profundamente en la dinámica de los equipos humanos que las componen. El talento humano juega un papel fundamental como factor social en este contexto, ya que está constantemente en un proceso de renovación y adaptación. Esta evolución es impulsada por los nuevos desafíos que plantea la modernización, la cual introduce elementos transformadores que afectan cómo interactuamos y colaboramos en el ámbito laboral.

En este sentido, es crucial reconocer cómo estos cambios inciden en la convivencia dentro de las organizaciones y en las relaciones interpersonales entre los colaboradores. La forma en que los empleados se relacionan, comparten conocimientos y trabajan en conjunto se ve influenciada por las nuevas realidades del mundo laboral. Asimismo, la participación activa de los individuos en diferentes actividades organizacionales se convierte en un aspecto clave para el desarrollo de una cultura empresarial sólida. Tanto en empresas públicas como privadas, el entorno organizacional tiene un papel esencial en el fomento de un clima laboral saludable y productivo.

Es por ello que se subraya la importancia de la interacción entre las personas dentro de las organizaciones. Esta interacción no solo ayuda a construir relaciones más fuertes y efectivas, sino que también permite a los individuos percibir de manera adecuada el entorno en el que se desenvuelven. Tal percepción es vital para satisfacer diversas necesidades básicas, que van más allá de lo meramente funcional y abarcan aspectos como la búsqueda de actualización profesional, la creación de un ambiente de trabajo agradable, así como la expectativa de un salario justo y beneficios adicionales. En última instancia, estas dinámicas contribuyen a un sentido de pertenencia y motivación que es esencial para el éxito en un mundo empresarial en constante cambio.

Las relaciones humanas se dan tanto en las empresas como en las instituciones de gobierno, dentro de los recursos de una empresa se cuentan los humanos, aunque la tendencia en la actualidad es llamarle factor humano, dicho factor piensa y siente, por ello cada persona que integra a la plantilla laboral de la organización es capaz de

revolucionar al mundo con sus ideas y arrastrar a los demás con su ejemplo (Badrianto et al., 2022) .

En un presente saturado de competitividad, las organizaciones implementan constantemente numerosas herramientas vitales para la mejora en el desempeño de su personal, con el objetivo de obtener un nivel de productividad, rentabilidad y lograr un posicionamiento empresarial. De acuerdo con dicha premisa, para toda institución es primordial medir y conocer el clima laboral, porque tiene un peso enorme en los resultados, al integrar las conductas y capacidades hacia las metas comunes, haciendo el contraste entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño (Simbron-Espejo & Sanabria-Boudri, 2020).

Las teorías organizacionales hacen énfasis en que debe existir un trato justo y equitativo en las organizaciones para que exista un ambiente sano y de cordialidad dentro de las instituciones y las empresas, dicho ambiente y sobre todo la percepción que se tiene de él, responde a ser llamado clima laboral (Baggio & Valeri, 2022).

Es fundamental reconocer la relevancia de la interacción entre los trabajadores dentro de las organizaciones, ya que son ellos quienes generan el verdadero valor y desempeñan un papel crucial en el logro de los objetivos establecidos. Esta interacción no solo es beneficiosa, sino que constituye la base sobre la cual se construyen relaciones de colaboración y confianza, factores que son esenciales para el crecimiento y la sostenibilidad de cualquier entidad. Por ello, es de suma importancia que las organizaciones se dediquen a crear y mantener un clima laboral que sea, no solo positivo, sino también saludable.

Para alcanzar un entorno así, las empresas deben implementar estrategias y medidas que fomenten la motivación y el reconocimiento del buen desempeño de sus empleados. Estas iniciativas pueden incluir desde programas de incentivos hasta oportunidades de desarrollo profesional, así como espacios para el feedback constructivo. Un clima laboral favorable no solo mejora el bienestar de los trabajadores, sino que también promueve el compromiso hacia la organización, incrementa la productividad y estimula la creatividad, facilitando una comunicación efectiva entre todos los niveles jerárquicos.

Sin embargo, es igualmente importante considerar las implicaciones de un clima laboral negativo. En aquellos espacios donde predominan las tensiones, la insatisfacción y la

falta de motivación, las repercusiones en el desempeño del capital humano pueden ser devastadoras. Un ambiente de trabajo tóxico, caracterizado por conflictos constantes y una escasa motivación, puede desencadenar altos niveles de estrés entre los empleados. Este tipo de entorno no solo desanima a los trabajadores, sino que también puede provocar un alto índice de rotación de personal y una notable disminución en la calidad del rendimiento. En consecuencia, la falta de compromiso y dedicación hacia la organización puede traducirse en pérdidas económicas significativas, así como en un debilitamiento de la cultura organizacional. Por lo tanto, es evidente que invertir en un clima laboral positivo y en la interacción efectiva entre los trabajadores es esencial para garantizar el éxito y la longevidad de cualquier 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, clima laboral y otros. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo (González Sallo, 2021).

Es indispensable implementar modelos para la evaluación del clima laboral dentro de las organizaciones, pues dan la posibilidad de detectar las causas de las disímiles problemáticas internas y los motivos de la insatisfacción laboral, aunque no es suficiente con reconocer dichas problemáticas, sino que es necesario comenzar con planes de acción para revertir los inconvenientes y hacer que los empleados sientan que se encuentran en un buen ambiente organizacional.

Esto ayuda a la competitividad laboral ya que empleados satisfechos tienen un mayor desempeño y realizan trabajos de calidad, además de que disminuye el ausentismo, la rotación de personal y los empleados se sienten identificados con la empresa al verse involucrados en la toma de decisiones.

La motivación de los trabajadores es un aspecto crucial en el ámbito empresarial, ya que directamente influye en el rendimiento individual y colectivo de un equipo. Cuando los empleados se sienten motivados, su compromiso con la organización aumenta, lo que se traduce en una mejora notable en la productividad y en la calidad de los resultados alcanzados. La motivación puede ser entendida como un impulso interno que lleva a las personas a actuar de cierta manera para satisfacer sus necesidades, deseos o

expectativas. Por lo tanto, comprender qué factores motivan a los empleados es fundamental para las empresas que desean fomentar un ambiente de trabajo positivo y alcanzar sus objetivos estratégicos.

Existen diversas teorías sobre la motivación que destacan diferentes factores que pueden influir en el deseo de un empleado por desempeñar sus tareas. Por ejemplo, la teoría de Maslow sugiere que los individuos se esfuerzan por satisfacer una jerarquía de necesidades que va desde las más básicas, como la seguridad y el bienestar, hasta las más complejas, como la autorrealización y el sentido de pertenencia. Esto implica que, para que los trabajadores se sientan motivados y comprometidos, las empresas deben atender no solo a las necesidades económicas, como salarios competitivos, sino también a aquellos factores emocionales y psicológicos que contribuyan a su bienestar integral. Además, el reconocimiento y la valoración del desempeño son elementos clave para la motivación de los empleados. Cuando los trabajadores sienten que su esfuerzo y logros son apreciados por la dirección y sus compañeros, es más probable que se sientan motivados para seguir dando lo mejor de sí mismos. Las empresas pueden implementar sistemas de reconocimiento, ya sea a través de incentivos económicos, pero también mediante programas de reconocimiento informal, como elogios públicos o la celebración de logros individuales y grupales. Estas acciones no solo incrementan la moral del equipo, sino que también promueven un sentido de pertenencia y cohesión.

La creación de oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional también es fundamental para mantener a los empleados motivados. Las empresas que invierten en la capacitación y el desarrollo de sus trabajadores no solo mejoran las habilidades y competencias de su equipo, sino que también demuestran un compromiso genuino con el crecimiento personal y profesional de sus empleados. La percepción de que hay un camino claro hacia la mejora y el desarrollo profesional puede ser un poderoso motivador que impulse a los empleados a esforzarse al máximo en su labor diaria.

Fomentar una cultura organizacional positiva, en la que se celebren las diversidades y se aliente la participación activa, es esencial para cultivar un equipo motivado, entusiasta y alineado con los objetivos organizacionales.

Por su parte, la desmotivación laboral es un fenómeno que puede tener un impacto negativo significativo en el rendimiento y la salud emocional de los empleados, así como

en el ambiente organizacional en general. Cuando los trabajadores se sienten poco valorados o ven que su esfuerzo no se traduce en recompensas, es probable que experimenten un descenso en su compromiso y productividad. Además, un clima laboral caracterizado por conflictos y falta de apoyo puede agravar la desmotivación, generando un ciclo vicioso que repercute en la satisfacción laboral y, en última instancia, en la retención de talento en la organización. Combatir la desmotivación requiere un enfoque proactivo por parte de la dirección y la creación de un entorno en el que se fomente la comunicación abierta, el reconocimiento y el desarrollo constante de los empleados.

Situación Problemática:

A pesar de los intentos realizados para crear un ambiente físico de trabajo agradable para sus empleados, en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, se han producido manifestaciones de insatisfacción en sus trabajadores, que hacen pensar en disfunciones del clima organizacional, especialmente en posible desmotivación de los empleados.

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

¿Cuáles son los elementos del clima organizacional que se encuentran afectados y provocan insatisfacción y desmotivación en los trabajadores del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social?

Para el desarrollo de la misma y con vistas a solucionar el problema planteado resulta como objetivo general: proponer acciones a partir del diagnóstico del Clima Organizacional en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social que mejore el ambiente laboral de los trabajadores de la organización.

Para el desarrollo del mismo se presentan como:

Objetivos específicos:

1. Sistematizar los elementos teóricos necesarios para el entendimiento del tema en estudio a través de la integración sinérgica de los constructos: clima organizacional, recursos humanos y satisfacción laboral.

2. Proponer un procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional a partir del análisis de las metodologías encontradas en la literatura.

3. Aplicar el procedimiento propuesto para el diagnóstico del clima organizacional en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

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

La presente investigación se estructura de la siguiente manera:

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

Capítulo II: se realiza el análisis de cinco procedimientos recogidos en la revisión bibliográfica, lo que permitió el diseño de un procedimiento para la evaluación del clima en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Capítulo III: Resultados de la aplicación del procedimiento.

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

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

En el presente capítulo se pretende examinar críticamente las teorías y modelos que sustentan el estudio del clima laboral, con el fin de proporcionar una base sólida para el análisis posterior respaldado por navegación en internet, revisión de la literatura, trabajos investigativos y publicaciones en Cuba y otros países. Toda la recopilación relacionada con el tema permitió enriquecer conocimientos y darle el carácter científico y actualizado a la investigación.

1.1. Conceptos de clima organizacional

El clima organizacional es un concepto fundamental que se refiere a las percepciones y actitudes compartidas por los miembros de una organización en relación con su entorno laboral. Estas percepciones influyen en el comportamiento de los empleados, su satisfacción y, en última instancia, en la eficacia de la organización. Un clima positivo puede fomentar la motivación, la colaboración y la innovación, mientras que uno negativo puede llevar a la desmotivación, el estrés y una alta rotación de personal. Comprender el clima organizacional es crucial para los líderes y gerentes, ya que les permite identificar fortalezas y áreas de mejora, implementando estrategias que promuevan un ambiente laboral saludable y productivo. Después de un exhaustivo análisis bibliográfico, se expone el criterio de varios autores sobre la definición de clima laboral:

- (Maximiano, 2009) lo define como el producto de los sentimientos que despierta una empresa en sus trabajadores, provenientes de todos los componentes que afectan a estos sentimientos o percepciones. Estos componentes van desde la ubicación física de la entidad hasta sus objetivos, así como sus salarios, servicios de comedor, condiciones de trabajo, limpieza, programas de incentivos e integración entre colegas.
- Es la percepción que tiene el individuo que trabaja en una organización y que influye en su comportamiento. Además, resulta ser una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos y en la dinámica organizacional, pues incide sobre el clima de la organización, ya que son más que percepciones que generan diferentes apreciaciones asociadas a valores, posiciones ideológicas, acceso al poder y a toma de decisiones, normas establecidas, institucionalidad de la organización y prácticas intrínsecas (Díaz & Lozano, 2018).

- Según (Ortiz-Campillo et al., 2019), es la unidad de las particularidades sobresalientes en el contexto interno en que se maneja la organización, la cual practica influencia sobre las directivas, creencias, valores y percepciones de los individuos, lo que establece su conducta y sus niveles de complacencia. Agrupa las peculiaridades del ambiente físico que definen la personalidad de la institución y la distingue de otras. Un buen clima o un mal clima organizacional, trae efectos ya sean negativos o positivos para la organización, definidos por la apreciación que las personas tienen de ella.
- El clima laboral representa el estado de ánimo de una empresa, se convierte en un factor fundamental para alcanzar las metas y garantizar el crecimiento de la misma. El comportamiento y la forma de relacionarse un individuo al interior, de una empresa, pueden afectar el desarrollo de la misma. Desde esta perspectiva el clima organizacional se convierte en otro activo de la empresa y como tal debe valorarse e invertir esfuerzos en maximizarlo (Cortés-Rodríguez & Pacheco, 2019).
- (Simbron-Espejo & Sanabria-Boudri, 2020) expresa que el clima laboral representa la personalidad de una organización y podría definirse como la percepción que los trabajadores se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización; describe un grupo de características que muestra una organización o parte de ella.
- Es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros (Sanunga et al., 2021).
- El clima organizacional es un conjunto de acciones, comportamientos y condiciones que se dan en la empresa y que están directamente relacionados con la satisfacción de los empleados y el clima laboral. Tiene como objetivo crear un ambiente de trabajo positivo centrándose en áreas donde los empleados pueden hacer su trabajo diario y crear una experiencia positiva para ellos (Caisalitin et al., 2023).
- Según (Bustamante et al., 2022), es un interfaz que forma parte de la comunicación de una empresa donde los trabajadores deben tener un espacio suficiente para que su labor sea amena y además se debe fortalecer los beneficios y tengan un buen rendimiento en su lugar de trabajo

- El clima laboral es un ente fundamental que construye cada persona de la organización en base a su experiencia y las percepciones, tanto físico como humanas en donde desarrollan sus actividades cotidianas y siendo un indicador fundamental puesto que un mal clima laboral constituye un grave obstáculo para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo que la integran (Ponce et al., 2022).
- (Cajiao Eraso, 2021) lo da a entender cómo, una cualidad del ambiente laboral, que es percibido, experimentado y vivido por los trabajadores de la empresa; todo esto se relaciona, en cómo cada integrante logra organizar cada una de las experiencias vividas en su entorno laboral.
- Es considerado como el ambiente de trabajo que perciben los miembros dentro de la organización y que incluye factores como la comunicación, motivación, estructura, liderazgo, conflicto de caracteres, estas variables influyen directamente en el desempeño de cada uno de los miembros. Constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización (Iglesias Armenteros et al., 2020).

En fin, el clima organizacional se puede definir como el conjunto de percepciones, sentimientos y actitudes que los empleados desarrollan hacia su entorno laboral, influenciados por múltiples factores, como la ubicación física de la empresa, la estructura organizacional, las condiciones de trabajo y los programas de incentivos. Este ambiente emocional no solo afecta el comportamiento y la satisfacción de los trabajadores, sino que también se convierte en una herramienta crucial para la toma de decisiones de los líderes, impactando directamente en la dinámica organizacional y en el logro de objetivos. El clima organizacional es un componente multidimensional que agrupa las particularidades del contexto interno y juega un papel esencial en el desarrollo y crecimiento de la organización, ya que un clima positivo puede fomentar la colaboración y la creatividad, mientras que uno negativo puede obstaculizar el rendimiento y la cohesión del equipo. Por lo tanto, es fundamental valorar y gestionar adecuadamente el clima organizacional como un activo estratégico que influye en la efectividad y el éxito a largo plazo de la empresa

1.1.2. Tipos de clima organizacional

El clima organizacional se refiere al ambiente emocional y psicológico que prevalece en una empresa, y está influenciado por la cultura, las políticas, las prácticas y las relaciones interpersonales dentro de la organización. Existen diversos tipos de clima organizacional, cada uno con características y efectos particulares sobre los empleados y el rendimiento de la empresa. Entre los tipos más destacados se encuentran:

Clima positivo: estimula la cooperación mutua. Es el ambiente psicológico que promueve la valoración del otro, el respeto y apoyo mutuo, la compensación recíproca, la ayuda desinteresada, la comunicación positiva, los acuerdos, el trabajo en equipo, el aprendizaje conjunto, el sentimiento de pertenencia, por cuanto es de interés de los empleados, que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer una buena labor (Chávez et al., 2019).

Clima mejorable: se refiere a un estado intermedio entre clima negativo y positivo, a una situación en la que el ambiente dentro de una organización no es óptimo y puede beneficiarse de mejoras. Brinda la posibilidad de implementar cambios y acciones para crear un entorno más positivo, productivo y satisfactorio para los miembros de la organización (Vásquez et al., 2021).

Clima negativo: cuando los empleados perciben un ambiente de trabajo poco saludable, con falta de apoyo emocional y social, falta de equidad en las decisiones y acciones de la organización, presión excesiva para alcanzar objetivos poco realistas, falta de claridad en los roles y normas, tensión y conflicto entre los miembros de la organización, entre otros factores que generan desmotivación y estrés. Puede ocasionar situaciones de conflicto, insatisfacción en los empleados, ausentismo, bajas en la productividad, rotación de puestos, entre otros aspectos (Hernández Gracia et al., 2021).

A su vez, plantea que hay 4 (Caraveo, 2004) tipos de clima aplicables a las organizaciones:

Clima agregado: Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo dentro de la unidad respecto a las percepciones. Un clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto

común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad. Pero como la interacción de los miembros de una unidad no se considera un requisito para el consenso no necesita existir una dinámica social o grupal subyacente a ese consenso.

Clima colectivo: Los climas colectivos toman en cuenta las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen resultados del clima. Los factores personales y situaciones se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos.

Clima laboral: Es aquel que se puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización está distribución significa que desde el punto de vista de los informantes.

1.1.3. Dimensiones del clima organizacional

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

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

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

- Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planificación, así como la formación deseada.

Por su parte, (Litwin, 1968) resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

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

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

- Autonomía: Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- Relaciones sociales: Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

- Rendimiento: Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- Motivación: Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- Estatus: Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.
- Flexibilidad e innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- Centralización de la toma de decisiones: Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- Apoyo: Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

En resumen, un diagnóstico efectivo del clima organizacional debe considerar estas dimensiones, ya que una mejora en estos aspectos puede derivar en un ambiente laboral más saludable, productivo y satisfactoria para todos los miembros de la organización.

1.1.4. Importancia de un correcto clima organizacional

El clima organizacional se ha convertido en un componente fundamental en las empresas, que repercute directamente en la productividad de los trabajadores de forma positiva o negativa, en dependencia de cómo se sientan en el área laboral y de la percepción que tengan de su entorno. Un ambiente laboral agradable, armonioso y tranquilo contribuye a elevar el compromiso, las habilidades y el conocimiento, es decir, permitirá que tengan un mejor desempeño, lo que tributa, en gran medida, al éxito o fracaso de la empresa. Pero para hablar de compromiso, la organización tiene que brindar a las personas espacios de participación, lugares donde puedan aportar su creatividad, su energía y su buen hacer, puesto que son el recurso estratégico de esta (Chirinos Araque et al., 2018).

Hablar de clima organizacional en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han regido los paradigmas

organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, se estará hablando no solo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad (Arévalo & Yonhson, 2020).

El clima organizacional también tiene un impacto directo en la retención de talentos. Estos autores sostienen que los empleados tienden a permanecer más tiempo en una empresa cuando perciben un ambiente laboral favorable, con oportunidades de desarrollo, reconocimiento y apoyo emocional. Por lo que afirman que siempre debe existir el esfuerzo por convertir a la empresa en un excelente lugar para trabajar, lo que resultará recompensado con el prestigio y reconocimiento del mercado, lo que motiva la atracción y retención del talento (Paredes Floril, 2021).

El clima organizacional está íntimamente ligado a la motivación de los empleados, ya que, si la organización utiliza métodos para elevar la motivación los integrantes, estos tienden a mostrar buena actitud, lo que resulta en mejoras en las relaciones personales, esto influirá en el trabajo en equipo. Por el contrario, un clima organizacional negativo causa desinterés en las personas, inconformidad, lo que los lleva a generar grupos y así a contaminar a todo el personal de la organización y esto repercute en las metas trazadas por la organización (Volpe et al., 2023).

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

Posibilita conocer las variables que influyen en el desempeño de los individuos que componen la organización, y al identificarlas es posible implementar estrategias destinadas a producir un mejor desempeño, al potenciar aquellas variables que conduzcan al mejoramiento del clima y, por otro lado, reducir el impacto de las variables que tengan una influencia desfavorable en el clima organizacional. De esta manera, se logra que los colaboradores puedan desarrollar todo su potencial y eficiencia en los

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

El clima organizacional y la satisfacción laboral están intrínsecamente relacionados, formando un vínculo que puede determinar en gran medida el rendimiento y el éxito de una empresa. El clima organizacional se define como el conjunto de percepciones, sentimientos y actitudes que los empleados tienen hacia su entorno laboral, influenciado por diversos factores como la cultura de la organización, las condiciones de trabajo, el liderazgo y las interacciones interpersonales. Esta dimensión del ambiente laboral no solo refleja cómo se sienten los trabajadores en su día a día, sino que también impacta directamente en su motivación y compromiso.

Por lo tanto, es fundamental que los líderes comprendan la importancia de cultivar un clima organizacional saludable, ya que esto repercutirá en la satisfacción laboral y, en consecuencia, en el éxito general de la organización.

1.2. Conceptualización de satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un componente crítico del bienestar en el trabajo y se refiere al grado en que los empleados sienten que sus necesidades, expectativas y deseos están satisfechos en su entorno laboral. Este concepto abarca una variedad de dimensiones relacionadas con la experiencia laboral, incluyendo la satisfacción con las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y el equilibrio entre la vida personal y profesional. A partir de un amplio estudio bibliográfico se recogen varios conceptos de satisfacción laboral expuestos por diferentes autores:

- Según (Manosalvas Vaca et al., 2015), la satisfacción laboral se define como un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo; entonces, la satisfacción laboral se constituye en un concepto globalizador con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su trabajo.

- (Robbins & Judge, 2013) la define como aquella percepción positiva que tienen los colaboradores acerca de su empleo, la cual es generada a través de una autoevaluación sobre las funciones asignadas según el puesto que realizan. Es decir, es la actitud del trabajador frente a la labor que desempeña y a la empresa en sí, basada en su sistema de creencias, valores y rasgos personales.
- Asimismo, la satisfacción laboral puede estar enfocada al trabajo en general o a alguna situación específica del mismo. Esto genera un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia el trabajo; por lo tanto, implica un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con los cuales el empleado lo evalúa (Coz Olavarria & Matto Mundaca, 2021).
- La satisfacción laboral resulta ser otro aspecto de vital importancia al interior de una organización, ya que permitirá a un trabajador presentar un mayor grado de bienestar y comodidad en su centro de trabajo que lo orillará a desarrollar sus funciones más óptimamente. La satisfacción laboral es entendida de los siguientes modos: Las organizaciones exitosas procuran ser excelentes lugares para trabajar e intrínsecamente gratificantes para las personas. La satisfacción en el trabajo tiene que ver con la calidad de vida en el trabajo. Dicha satisfacción no constituye un comportamiento en sí. Sino que se trata de la actitud de las personas frente a su función en la organización (ORÉ CABRERA, 2021).
- (Calderón Gálvez, 2017) es la actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas.
- (Ruz et al., 2019) plantea que puede ser definida como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, basada en sus creencias y valores. La satisfacción laboral de un empleado, al sentirse apto, cómodo y útil en su empleo, conduce a la permanencia en el mismo y a la productividad laboral.

1.2.1. Dimensiones de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un concepto multidimensional que refleja el grado de contento y bienestar que los empleados experimentan en su entorno de trabajo. Este constructo

se compone de diversas dimensiones que abarcan diferentes aspectos de la experiencia laboral. Las dimensiones esenciales de la satisfacción laboral identificadas por (Acosta et al., 2021) son las siguientes:

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

Por otra parte, las dimensiones esenciales vinculadas a aspectos socio-psicológicos son:

Las relaciones interpersonales y comunicación: Es el proceso de interacción social en el que intervienen al menos dos o más personas para intercambiar ideas, sentimientos, juicios, información, opiniones o instrucciones de trabajo. Las relaciones entre las

personas, las relaciones personas–directivos, las relaciones entre los directivos, las posibilidades de interacción social, la preocupación por los problemas de las personas, la solución de conflictos, la pertenencia y la orientación y ayuda.

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

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

El clima organizacional es un aspecto crucial para el desempeño y la salud de cualquier empresa, y su comprensión se ve enriquecida por el uso de herramientas específicas para medirlo. Estas herramientas permiten a las organizaciones obtener una visión clara de las percepciones y actitudes de los empleados, facilitando la identificación de áreas de mejora y el diseño de estrategias efectivas que promuevan un ambiente de trabajo saludable. A su vez, un clima organizacional favorable está estrechamente vinculado con la satisfacción laboral, creando un ciclo que puede impulsar el éxito organizacional.

En resumen, el clima organizacional, la satisfacción laboral y las herramientas para medir estos factores están interrelacionados de manera significativa. La implementación de herramientas de medición adecuadas permite a las organizaciones obtener información clave para potenciar un ambiente laboral óptimo. Al fortalecer el clima organizacional, las empresas no solo aumentan la satisfacción laboral de sus empleados, sino que también se posicionan para alcanzar mayores niveles de productividad y éxito a largo plazo

1.3. Herramientas para la medición del clima organizacional

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

- Test de evaluación de clima laboral de la universidad de Minnessota (T.E.C.L.A.): Es uno de los instrumentos más usados para la medición del clima laboral, el cual mide ocho dimensiones: normas de excelencia, claridad organizacional, calor y apoyo, conformidad, recompensa, salario, seguridad y responsabilidad (González Santos, 2020).
- Sesiones Focus Group: Son reuniones con grupos de empleados, dirigidas por un experto que pueda plantear varios temas asociados al clima organizacional, y que los participantes puedan sentirse cómodos de opinar alrededor de estos temas. La interpretación del experto es clave respecto a cómo las personas responden, que responde y cómo se comportan (Quiñónez Ku, 2013).
- Cuestionario: Es el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima y uno de los métodos más frecuentemente utilizados. Son elaborados teniendo como premisa la descripción de determinados comportamientos dentro de la organización. Este tipo de instrumento presenta preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional, es decir, observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores, realizar entrevistas directas a los trabajadores y realizar una encuesta a todos los trabajadores(Lorenzo, 2019).
- Observación del trabajo: Es una forma muy precisa y completa de medir el clima organizativo, pues permite la observación directa de qué y cómo los empleados trabajan en el día a día, así como factores del ambiente de trabajo (físico o no) que

afectan al desempeño de los empleados. Dado el tiempo y esfuerzo que requiere este método, es también el modo de evaluación de clima más caro competitivamente (Lorenzo, 2019).

- Entrevistas: Las entrevistas llevadas a cabo por expertos pueden sustituir a las observaciones directas. Los datos de estas entrevistas son de muy diversa índole, lo que facilita la labor de análisis de modelos y tendencias marcadas a lo largo del tiempo con información obtenida de una sola sesión. Estas entrevistas pueden ser individuales y grupales. El tiempo de entrevista es menor que el de la realización de una observación directa, pese al tiempo que conlleva la recogida de información y análisis de los datos de la entrevista. Es importante que los entrevistadores posean un alto nivel de calificación de modo que puedan ser objetivos a la hora de analizar los datos, por ello la duración de la entrevista debe ser adecuada para lograr esta recogida (Lorenzo, 2019).
- Cuestionario “Sobre Mi Trabajo”: Es un instrumento creado por la Organización Panamericana de la Salud con el objetivo de medir el clima organizacional en instituciones de salud. Este instrumento ha sido diseñado de forma tal que puede adecuarse a la realidad propia de la organización y el interés de análisis. Esta perspectiva ha demostrado su utilidad en el estudio del clima organizacional por establecer dimensiones que puedan considerarse comunes, a pesar de la diversidad de instrumentos y formas de analizar los datos (Cabrera Estopiñan, 2010.).

1.3.1 La encuesta como instrumento de medición

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

Se trata de la forma más eficiente a través de cuestionarios por lo que permite recoger información de mucha gente en poco tiempo. Este tipo de instrumento presenta preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar

hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Los resultados que se obtienen con la aplicación de estas técnicas y herramientas no solo permiten conocer el estado en que se encuentra el clima organizacional, sino que ayudan a prever el posible comportamiento de los indicadores con que trabaja la entidad (Otaño Barrera, 2016).

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

Ventajas de la encuesta:

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

Desventajas de la encuesta:

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

En conclusión, las encuestas son herramientas poderosas que, cuando se utilizan adecuadamente, ofrecen información valiosa para la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, requieren una planificación cuidadosa y un compromiso con la interpretación y aplicación de sus resultados para transformar los datos en acciones efectivas.

Capítulo II. Propuesta de un procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

En este capítulo se da cumplimiento al segundo objetivo de la presente investigación. Se presenta el procedimiento a aplicar en la investigación, y se describen las principales técnicas y herramientas a utilizar.

2.1. Antecedentes metodológicos de la investigación

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

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

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

2.1.2. Búsqueda y análisis de los procedimientos para el diagnóstico de clima organizacional

Los estudios recopilados a partir de diversas fuentes se basan en diferentes criterios, enfoques e ideas de varios autores que buscan resaltar la importancia del análisis del clima organizacional en las instituciones. A continuación, se ofrece una breve descripción de estos enfoques.

1. El Diagnóstico del clima organizacional en la dirección provincial de la empresa Pesquera de Matanzas propuesto por (Campos Marrero, 2011)está conformado por ocho etapas, en el cual se trabaja en conjunto con el personal de la institución, para que este se sienta motivado y a gusto con el proceso y se tiene en cuenta un sistema de retroalimentación que resulte efectivo.
2. Diagnóstico y propuesta para la mejora del clima organizacional en la empresa ALASTOR Matanzas, (Alemán Linares, 2012)plantea cuatro etapas para realizar su diagnóstico y utiliza el muestreo aleatorio estratificado con fijación proporcional, la lista de chequeo, entrevistas, diagrama Causa- Efecto.
3. Diagnóstico del Clima Organizacional en la UEB Moa de la Empresa Eléctrica Holguín, (García Rodríguez, 2018) crea un procedimiento integrado por cinco fases y en el cual se verifica la validez y fiabilidad de los instrumentos aplicados. Se realiza una retroalimentación del proceso, se trabaja sobre nuevas deficiencias detectadas y se proyectan acciones de mejora para erradicar esas diferencias.
4. Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en Contraloría Provincial de Matanzas, (Rojas Arévalo, 2020)propone un procedimiento que consta de cinco etapas y once fases, se basa en la utilización del trabajo en grupo y el método de los expertos. Dándole a los expertos una activa participación y protagonismo en la selección de las variables y parámetros a estudiar en la entidad, empleándose en esta comparación herramientas de matemática simple como frecuencia o aparición de atributos o variables. Para ello utiliza una lista de chequeo.
5. Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la UEB Suchel Jovel de Jovellanos (A. Carbot Cruz, 2021) crea un procedimiento conformado por 8 etapas con sus pasos correspondientes para el Diagnóstico del clima organizacional. Integra un conjunto de herramientas y técnicas (entrevistas personales, método de expertos, método Delphi).

El autor de la presente investigación, considera que es factible emplear el procedimiento propuesto por Carbot Cruz (2021), pues efectúa un análisis profundo de un gran número de procedimientos y, a partir de ello, realiza un Delphi para la selección de las etapas de su procedimiento dándole mayor precisión; además, es actual y se puede aplicar en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Se debe hacer una modificación para el

perfeccionamiento del procedimiento seleccionado. Las etapas y pasos del procedimiento a emplear se muestran en la figura 2.1 y se describen a continuación.

Figura 2.1. Procedimiento para el diagnóstico de clima organizacional en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social



Fuente: en aproximación a A. Carbot Cruz (2021).

2.2. Descripción del procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

Etapa 1. Caracterización de la entidad objeto de estudio.

En esta etapa se realiza un acercamiento a la empresa, examinando su organización, misión, visión, objetivo social y las particularidades de las diferentes áreas que la integran.

Se considerarán varios aspectos relevantes sobre la empresa, los cuales además ayudarán a efectuar un diagnóstico preliminar de la misma. Hacer referencia a misión, visión, valores, compromisos, funciones específicas y estructura.

Etapas 2. Creación de los grupos de trabajo.

Para seleccionar al grupo de expertos, se pueden aplicar diversos criterios que dependerán del enfoque de la investigación a realizar. En el caso de una investigación sobre clima organizacional, es importante considerar tanto las características individuales de los expertos como su nivel de conocimiento en el tema.

Paso 1. Definición de posibles expertos.

Como parte del procedimiento se debe crear un equipo de trabajo formado por expertos. Un experto es una persona reconocida como una fuente confiable de un tema, técnica o habilidad cuya capacidad para juzgar o decidir en forma correcta, justa o inteligente le confiere autoridad y estatus por sus pares o por el público en una materia específica. En forma más general, un experto es una persona con un conocimiento amplio o aptitud en un área particular del conocimiento (Espejo Espejo & González Albarracín, 2019).

Paso 2. Selección de los expertos.

Una vez establecidos los criterios, se procede a buscar personal que cumpla con las características y aspectos mencionados. En esta etapa de la investigación, es fundamental utilizar técnicas como la revisión de documentos y entrevistas. Tras seleccionar a los posibles expertos, tanto externos como miembros del Grupo de Trabajo dentro de la organización, es necesario evaluar su nivel de experiencia. Esto se llevará a cabo mediante una metodología que permita determinar el coeficiente de competencia del experto. La competencia se evalúa a través del coeficiente K, que se calcula según la percepción del candidato sobre su propio conocimiento del problema que se quiere abordar, así como de las fuentes que respaldan sus opiniones.

Primera fase del cuestionario: En esta fase inicial, se recopila información que facilita el cálculo del coeficiente de conocimientos (K_c) o de información que posee el experto en relación con el problema a resolver. El experto deberá marcar con una cruz la opción que considere adecuada. Los elementos en la primera columna se han obtenido de dos fuentes: la literatura revisada sobre las competencias necesarias para calificar a alguien como experto en un área específica y la opinión de profesionales reconocidos. Esto

implica que las opiniones de los expertos sobre las características que debe tener un experto en términos de conocimiento y otros aspectos son fundamentales. Los autores han añadido una segunda columna que indica la prioridad o peso que tiene cada característica en un experto particular. La tercera columna refleja la evaluación realizada por el propio experto o la percepción de un tercero sobre la presencia de la característica en el evaluado. La información recolectada permite calcular el coeficiente mencionado.

El coeficiente K se calcula con la fórmula:

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

Donde:

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

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

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

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

Donde:

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

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

Segunda fase del cuestionario:

Tabla 2.1: Ponderación de las fuentes de argumentación.

Fuentes de argumentación o fundamentación	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Su experiencia teórica	0.30	0.20	0.10
Su experiencia practica	0.50	0.40	0.20
Bibliografía nacional consultada	0.05	0.05	0.05
Bibliografía internacional consultada	0.05	0.05	0.05

Su conocimiento del estado del problema	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

Fuente: Cuétara Sánchez (2000).

De tal modo que:

Si $K_a = 1$ Influencia alta de todas las fuentes

Si $K_a = 0.8$ Influencia Media de todas las fuentes

Si $K_a = 0.5$ Influencia baja de todas las fuentes

Ahora bien, si:

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

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

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

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

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

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

Se empleará una lista de chequeo como herramienta para recopilar los atributos que definen el concepto de clima organizacional. Esto permitirá que los expertos tengan un papel activo y relevante en la elección de las variables y parámetros a investigar en la organización. Para esta comparación, se utilizarán herramientas de matemáticas simples, como la frecuencia o el recuento de la aparición de los atributos o variables. Para ello, se usará una lista de chequeo, como se presenta en la tabla 2.2.

Tabla 2.2 Listado de chequeo.

Variables	Importante	
	Si	No
Liderazgo		
Reciprocidad		

Comunicación		
Influencia		
Toma de decisiones		
Planificación		
Control		
Rendimiento y Perfeccionamiento		
Estructura		
Responsabilidad		
Remuneración		
Riesgos y toma de decisiones		
Apoyo		
Tolerancia al conflicto		
Autonomía		
Conflicto y recuperación		
Relaciones sociales		
Estructura		
Rendimiento		
Motivación		
Estatus		
Flexibilidad e innovación		

Fuente: elaboración propia.

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

Método Delphi: El método Delphi tiene múltiples aplicaciones, entre otras, cuando se necesita recurrir a la opinión de expertos en el curso de una investigación para la

determinación de viabilidad o factibilidad de una propuesta. Este método proporciona recursos para la determinación de la competencia de expertos y para el procesamiento de sus opiniones.

El método Delphi es considerado como uno de los métodos subjetivos de pronóstico más confiables, constituye un procedimiento para confeccionar un cuadro de la evolución de situaciones complejas, a través de la elaboración estadística de las opiniones de expertos en el tema tratado. El mismo permite rebasar el marco de las condicionantes actuales más señaladas de un fenómeno y alcanzar una imagen integral y más amplia de su posible evolución, reflejando las valoraciones individuales de los expertos, las cuales podrán estar fundamentadas, tanto en un análisis estrictamente lógico como en su experiencia intuitiva.

Características básicas del método Delphi.

La esencia de este método consiste en la organización de un diálogo anónimo entre los expertos consultados individualmente, mediante cuestionarios, con vistas a obtener un consenso general o, al menos, los motivos de la discrepancia, la confrontación de las opiniones se lleva a cabo mediante una serie de interrogantes sucesivas, entre cada una de las cuales la información obtenida sufre un procesamiento estadístico - matemático.

En general, el Método Delphi es un método de expertos que consiste en una serie de interrogantes intensivas a cada experto o individuo a través de un conjunto de preguntas realizadas sucesivamente que están relacionadas con la pregunta inicial. Es un proceso de preguntas, respuestas y retroalimentación con nuevas preguntas, donde después de varias iteraciones se alcanza el consenso de los expertos. El procedimiento *Delphi* está diseñado para evitar una confrontación directa entre los expertos que, por lo general, no se ven y en ocasiones ni se conocen. La interacción o comunicación entre los expertos se logra a través de un facilitador. Se determina el coeficiente de concordancia Delphi por la expresión:

$$C=1-\frac{Vn}{Vt}$$

Donde:

Vn: Votos negativos;

Vt: Votos totales.

Se tomarán aquellos elementos cuyo coeficiente sea $C \geq 0,80$ pues se considera una adecuada o admisible concordancia (Cuesta Santos, 1999).

Las dimensiones a evaluar, así como sus indicadores aparecen en la tabla 2.3.

Tabla 2.3. Variables de análisis del clima organizacional.

Variables de análisis (dimensiones)	Indicadores
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección -Estímulo a la excelencia -Estímulo al trabajo en equipo -Solución de conflictos
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Realización personal -Reconocimiento del aporte -Responsabilidad - Adecuación de las condiciones de trabajo
Reciprocidad	<ul style="list-style-type: none"> -Aplicación al trabajo -Cuidado del patrimonio institucional - Retribución -Equidad
Participación	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso con la productividad -Compatibilización de intereses -Intercambio de información -Implicación en el cambio

Fuente: elaboración propia.

Etapas 4. Determinación de los instrumentos de medición.

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

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

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

La entrevista constituye una técnica que obtiene información de una forma amplia y abierta, en dependencia de la relación entre entrevistador y entrevistado. Esto hace necesario que en primer lugar el entrevistador tenga con anterioridad y bien claro, cuáles son los objetivos de la encuesta y cuáles son los problemas o aspectos importantes sobre los que le interesa obtener información del sujeto entrevistado, y en segundo lugar, que ejecute con precisión y dinámicamente la conducción de la entrevista.

La entrevista es una de las dos formas que adopta la encuesta (la otra es el cuestionario) y tiene la particularidad de realizarse mediante un proceso verbal que se da generalmente a través de una relación “cara a cara” entre al menos dos individuos.

Tipos de entrevistas.

Hay tres criterios para clasificar las entrevistas:

- a) Según la relación que se establece entre el entrevistado y el entrevistador.
 - Telefónica
 - Cara a Cara
- b) Según la forma que adopta la entrevista.
 - Estandarizada (o entrevista-cuestionario): es aquella en que las preguntas y su secuencia es uniforme. Es decir, las preguntas se hacen con las mismas palabras y con el mismo orden a cada uno de los entrevistados.

- No estandarizadas: es aquella en que, a diferencia de la anterior, se le da al entrevistado un tema o conjunto de temas para que lo desarrollen.
- Semi-estandarizadas: es una combinación de las formas anteriores.

c) Según los objetivos de la investigación.

- Exploratoria: es el tipo de entrevista que, debido al nivel de desconocimiento básico que tiene el investigador, pretende lograr una solución a esta dificultad mediante la obtención de cierta información que permita elaborar, procesar o modificar el problema, las hipótesis.
- Entrevista para la comprobación de hipótesis: es la que se ejecuta cuando ya nuestro problema de investigación y nuestra hipótesis están completamente elaboradas y de acuerdo con los propósitos de nuestra investigación. Va dirigida para obtener mediante ella información que nos permita comprobar o no las hipótesis de investigación.

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

Gap 6: Evalúa la satisfacción del cliente interno.

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

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

Encuesta de clima organizacional del PNUD: Este cuestionario, desarrollado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en 2002, fue extraído del Material de Apoyo del Módulo II del Curso de Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional, que se llevó a cabo como parte del Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial en los Servicios de Salud.

Este instrumento está diseñado para evaluar diversas dimensiones del clima organizacional, tales como liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. Consiste

en presentar al encuestado un total de 80 afirmaciones, a las cuales deberá responder marcando verdadero (V) o falso (F), según su percepción acerca de estas en su organización en el momento de realizar la encuesta. Su uso se basa en los siguientes principios:

a) No hay respuestas correctas o incorrectas. Las respuestas reflejan las percepciones de los individuos sobre las dimensiones evaluadas, que a su vez representan el clima predominante en la entidad.

b) Se garantiza la confidencialidad del instrumento, lo que fomenta la sinceridad en las respuestas.

c) No se centra en la percepción de ningún individuo en particular.

d) Se sugiere dedicar entre 20 y 30 minutos para completar las 80 respuestas.

La tormenta de ideas es una técnica para la generación de ideas. Un grupo de personas va exponiendo sus ideas a medida que le va surgiendo, de modo que cada uno tiene la oportunidad de ir perfeccionando las ideas de otros.

La disciplina en la tormenta de ideas, se mantiene gracias a cuatro reglas básicas. No obstante, la informalidad del proceso genera una atmósfera de libertad. Las reglas son las siguientes:

- No evaluación.
- Aliente las ideas atrevidas.
- Tome las ideas de otros y contribuya a ellas.
- Luche por la cantidad.

¿Cómo lograr la tormenta de ideas?

El líder del grupo presenta el problema, por el cual se solicitan ideas. Se deben estimular ideas específicas y tangibles, no ideas abstractas u opiniones. El líder se asegura que todos los participantes comprendan el problema, el objetivo de la sesión y el proceso que se va a seguir.

Existen tres métodos para la tormenta de ideas, el más popular es la rueda libre donde:

- Los miembros del grupo exponen sus ideas espontáneamente.
- El registrador anota las ideas a medida que son expuestas.

Tormenta de Ideas mediante Round-Robin:

- El líder o el registrador pide a cada miembro por turno, una idea.

- Los participantes pueden dar su opinión en cualquier vuelta.
- La sesión continúa hasta que todos los participantes hayan dado su opinión.

Tormenta de Ideas mediante tira de Papel:

- El líder pide a los participantes que escriban sus ideas en una pequeña tira de papel o en una ficha.
- Las ideas se recopilan y organizan.
- Independientemente del método usado, los resultados de la sesión de tormenta de ideas deben ser revisados y evaluados.

El Diagrama Causa-Efecto es una de las técnicas más utilizadas para el análisis de causas, también es conocido como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado. Esta herramienta es un fiel exponente del enfoque de proceso que caracteriza a la Gestión de la Calidad Total, al estudiar la relación causa efecto y reducir la magnitud de estos efectos (objetivos) se prioriza la previsión, trabajando sobre las causas y subcausas que lo provocan.

El Diagrama de Causa y Efecto es utilizado para identificar las posibles causas de un problema específico. La naturaleza gráfica del Diagrama permite que los grupos organicen grandes cantidades de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas. Finalmente, aumenta la probabilidad de identificar las causas principales.

Eta

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

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

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

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

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

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

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

Paso 4. Seleccionar el procedimiento de muestreo. En este paso se deberá escoger un procedimiento de muestreo de acuerdo a las características del objeto de estudio. Preferiblemente se utilizarán muestreos probabilísticos si se cuenta con la información necesaria, dada la ventaja que la aplicación de estos conlleva. En el caso contrario se utilizarán muestreos no probabilísticos.

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

Según Kinnear and Taylor (1998) existen diversos tipos de muestreos y ellos se clasifican en probabilísticos y no probabilísticos. En el muestreo probabilístico, cada elemento de la población tiene una oportunidad conocida de ser seleccionado para la muestra. En otras palabras, para el investigador es indiferente la elección de un caso u otro. El

muestreo probabilístico no requiere un conocimiento elevado de la población que se va a estudiar. En esta categoría se encuentran:

- Muestreo aleatorio simple
- Muestreo estratificado
- Muestreo por conglomerados

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

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

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

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

Dónde:

n: Tamaño de muestra

N: Tamaño de la población

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

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

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

Etapa 6. Aplicación de los instrumentos de medición.

Paso 1. Reunión con los trabajadores.

En esta etapa, el investigador debe reunirse con los empleados de la entidad y explicarles cómo completar las encuestas, enfatizando que los resultados obtenidos se utilizarán únicamente para mejorar el clima organizacional y que su sinceridad total es fundamental.

Paso 2: Aplicación de los cuestionarios. A continuación, se procederá a aplicar los cuestionarios y a distribuirlos de acuerdo con los estratos definidos previamente.

Etapa 7. Procesamiento de la información.

La información recopilada de la aplicación de las encuestas será analizada utilizando hojas de cálculo de Microsoft Excel, lo que facilitará la identificación de desviaciones en los indicadores. Posteriormente, se llevará a cabo un análisis de las principales causas que generan los problemas previamente identificados en los indicadores, utilizando técnicas como la lluvia de ideas estructurada y el diagrama de causa y efecto. Estos problemas afectan las dimensiones y la variable del clima organizacional (CO).

Etapa 8. Análisis de los resultados.

En esta etapa, se utilizarán los métodos de enfoque sistémico y analítico-sintético.

Paso 1: Análisis por estrato. Se evaluará cada indicador y dimensión de la variable clima organizacional de forma estratificada. Para ello, se calcularán promedios y porcentajes, lo que permitirá determinar la cantidad de afirmaciones positivas y negativas correspondientes a cada ítem.

Paso 2: Análisis integrador o global. A continuación, se llevará a cabo un análisis integrador o global que permita llegar a conclusiones sobre cómo los colaboradores perciben las dimensiones de liderazgo, motivación, reciprocidad y participación. También se valorará cuáles son los ítems más afectados a nivel organizacional y se determinará si el clima organizacional en el momento de la aplicación del cuestionario era favorable o no.

Etapa 9. Propuesta del plan de acción.

Paso 1. Elaboración de la propuesta de plan de intervención para la mejora del clima organizacional. Los resultados alcanzados serán discutidos con la dirección del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, la que deberá decidir a favor de un equipo de trabajo, conformado por un empleado por estrato, que pueda concebir un plan de acción dirigido a la mejora del estado del clima organizacional que aumente su productividad en la entidad en estudio. El plan de acción es un trabajo en equipo, por ello es importante

reunir a los demás trabajadores y formalizar el grupo llamándolo “Comité de planeamiento” u otra denominación Espejo Espejo and González Albarracín (2019).

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

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

La implementación gradual de las propuestas representa un desafío, ya que muchas personas en la institución pueden mostrar resistencia al cambio. Por lo tanto, es fundamental desde el principio comunicar e involucrar a todo el personal que tenga un papel en la ejecución de estas acciones, además de capacitarles en los procedimientos para la recolección de información necesaria para el monitoreo de las variables del clima organizacional estudiadas.

Para asegurar el principio de mejora continua en el proceso, es esencial contar con una retroalimentación constante que permita ajustar el desarrollo en curso. Se evaluará el clima organizacional con la frecuencia que la institución considere adecuada; sin embargo, se sugiere realizar un análisis comparativo en un intervalo de entre seis meses y un año, siempre en relación con el cumplimiento del plan de acciones.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

El presente capítulo pretende aplicar el proceder metodológico definido para el diagnóstico del clima organizacional en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

3.1. Resultados de la aplicación del procedimiento

Etapas 1: Caracterización de la entidad objeto de estudio.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social tiene como fin principal implementar la política laboral en toda la región, así como aumentar la ocupación para atender las demandas de la fuerza laboral en los distintos sectores, los programas sociales y la economía de la provincia y sus municipios. Esto se logra a través de una gestión activa en la ejecución y supervisión de los planes de empleo, así como en áreas de economía, seguridad y salud en el trabajo, y servicios de seguridad y asistencia social. Se localiza en la calle Milanés, entre Matanzas y Jovellanos, número 28009. Las instalaciones se encuentran en un estado regular, aunque actualmente se está llevando a cabo una remodelación de los locales.

❖ Misión.

Dirigir y controlar el cumplimiento de las disposiciones normativas que implementan la aplicación de la política del Estado y el Gobierno en materia laboral, salarial, seguridad y salud en el trabajo, de seguridad y de prevención, asistencia y trabajo social en el territorio para la satisfacción del interés público.

❖ Visión.

Ser una institución reconocida como avanzada en la gestión del Pleno Empleo, Capital Humano y Seguridad Social para todos. En la DPT de Matanzas están bien arraigados los valores, compromisos y el espíritu del MTSS, los que contribuyen significativamente a alcanzar la visión definida por la misma. Los valores declarados como compartidos en esta dirección global son los siguientes:

❖ Valores.

- Comportamiento ético: poseer una moral revolucionaria intachable, consagración al trabajo. Combatividad ante lo mal hecho y prestigio en la comunidad y el colectivo laboral.

- Profesionalidad: ser eficaz y eficiente, en busca de soluciones alternas a los problemas. Demostrar educación formal siempre y nunca dejar pendiente una gestión para satisfacer a la población, incluso a los trabajadores del organismo y los usuarios de nuestros servicios.
- Responsabilidad: mantener la conducta de cumplir los compromisos asumidos y las normas establecidas, dar el criterio que posea en lugar, tiempo y forma.
- Creatividad: poseer las habilidades requeridas como trabajador del sistema de trabajo y caracterizarse por proponer nuevas ideas, métodos e innovaciones para lograr alto desempeño humano, económico y social.
- Sentido de pertenencia: defender la conducta práctica y el trabajo sistemático, al lograr que el centro cumpla su rol en la Batalla de Ideas que libra la sociedad.
- Patriotismo: identificación con el proceso revolucionario y sus constantes luchas por el logro de un mundo mejor.

❖ **Compromisos.**

- Con el cliente. Directivos y trabajadores de las empresas y organismos enclavados en el territorio de la Provincia.
- Con los colaboradores. Colectivo de trabajadores de la Dirección.

❖ **Funciones Específicas.**

- Analizar el Balance de Recursos Laborales en el territorio para la toma de decisiones con respecto al empleo, tanto en el sector estatal como el no estatal.
- Proponer, y una vez aprobado, controlar el Plan de Formación y Distribución de Fuerza de Trabajo Calificada del Territorio y asesorar en el análisis sobre la demanda de fuerza de trabajo que presenten las entidades.
- Controlar la categoría empleo y salarios del Plan de la Economía e informar de sus desviaciones a las autoridades competentes.
- Comprobar que las plantillas de cargos aprobadas por las entidades garanticen la correcta utilización de los recursos humanos.
- Controlar la accidentalidad laboral en las entidades del territorio y el cumplimiento de los planes de prevención de riesgos laborales.
- Controlar el presupuesto de la Seguridad Social y la calidad del servicio a los beneficiarios de la Seguridad Social, y mantener el control del presupuesto asignado.

- Controlar la implementación y desarrollo del trabajo social comunitario en los municipios y proponer al Director de Trabajo de la Administración Municipal la adopción de las acciones que resulten necesarias.
- Coordinar, controlar y dar seguimiento a la atención de los servicios sociales orientados a individuos, grupos y comunidades en situación de vulnerabilidad social y discapacidad.
- Desarrollar estudios, de conjunto con las universidades y centros de investigaciones, para la búsqueda de soluciones a los problemas sociales identificados.
- Controlar el cumplimiento de las normas y procedimientos que regulan el otorgamiento, ejecución, control y revisión de las prestaciones y servicios sociales de la Asistencia Social.
- Controlar el funcionamiento de los órganos que en las entidades conocen y resuelven los conflictos laborales; organizar la capacitación de sus miembros y realizar la evaluación sistemática de los resultados del sistema de justicia laboral en el territorio.
- Coordinar la prevención social.

❖ **Estructura.**

Estructura tipo para todas las direcciones de Trabajo provinciales, las que se diferenciarán entre sí por la cantidad de trabajadores. En el Anexo 1, se muestra el Organigrama de la entidad.

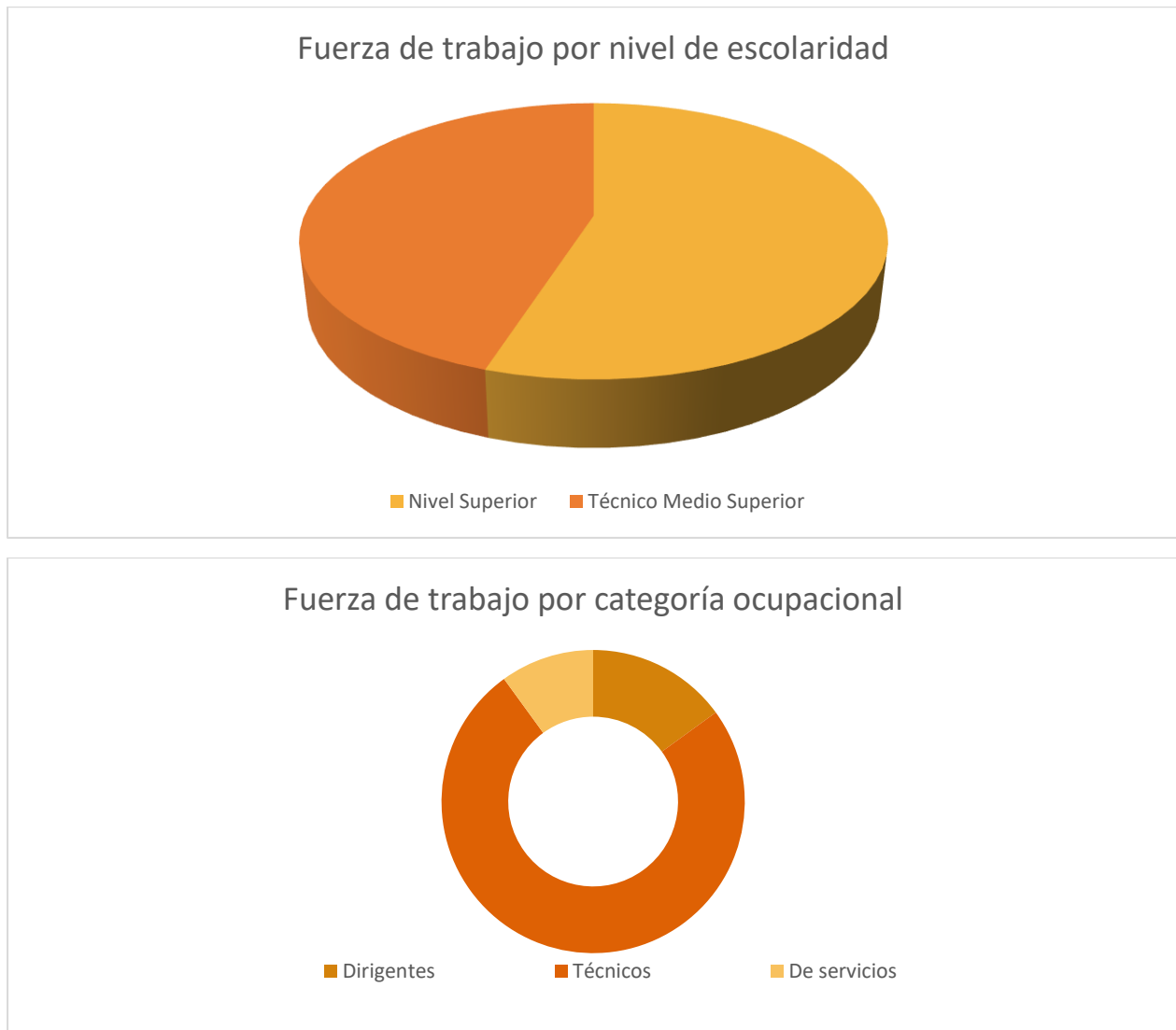
- Dirección (Director, Secretaria y Especialistas).
- Subdirección de Empleo Estatal y de Fuerza de Trabajo Calificada.
- Subdirección de Organización del Trabajo.
- Subdirección de Prevención Social.
- Subdirección de Seguridad Social.

La DPT de Matanzas cuenta con 54 cargos aprobados según la plantilla, de estos hoy laboran 40 para un 74.07 % de completamiento. Del total de empleados con que cuenta la organización, 6 son dirigentes (15 %), 30 son técnicos (75 %) y 4 de servicios (10 %). En la figura 2.2 se puede observar que la mayoría del personal está constituido por técnicos, los que resultan imprescindibles en el desarrollo del trabajo en la entidad, en correspondencia con su condición de organización de carácter funcional. De los 40 trabajadores con que cuenta hoy la DPT de Matanzas, 22 son graduados del nivel superior para un 55%, de ellos

3 son máster para un 7,5% del total de trabajadores, 18 son técnicos medios superior lo que equivale a un 45%.

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

Figura 3.1: Distribución de los trabajadores por nivel escolar y categoría ocupacional.



Fuente: Elaboración propia.

Etapas 2: Creación de los grupos de trabajo.

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

Como parte del método de selección de expertos, se eligieron a aquellos especialistas que cuentan con una amplia experiencia y conocimientos sobre el tema a tratar. Cada

miembro del equipo evaluará, según su propio criterio, la importancia de las competencias que considera más relevantes. Al utilizar la siguiente fórmula, se puede determinar el número mínimo de expertos requeridos para llevar a cabo el procedimiento.

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

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

Tabla 3.1: Candidatos a miembros del Comité de Experto.

No.	Cargo u Ocupación
1	Director
2	Subdirector
3	Subdirector de empleo
4	Subdirector de prevención, asistencia y trabajo social
5	Subdirector de organización del trabajo
6	Subdirector de seguridad social
7	Secretaria
8	Especialista Superior Territorial de Política
9	Especialista Territorial de Política

Fuente: Elaboración propia.

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

Según la evaluación de los expertos sobre su nivel de conocimiento en relación con el tema y las fuentes que respaldan su valoración, los trabajadores seleccionados previamente se ubicaron en la categoría de expertos, dado que recibieron calificaciones entre 0,80 y 1,00.

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

Tabla 3.2. Coeficiente de conocimiento

Elementos	Prioridad	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Conocimiento	0.181	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Competitividad	0.086	X	X	X	X	X	X	X		X
Disposición	0.054	X	X	X		X	X	X	X	X
Creatividad	0.100	X	X	X		X				
Profesionalidad	0.113	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacidad de Análisis	0.122		X	X	X	X	X	X	X	X
Experiencia	0.145	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Intuición	0.054	X	X		X	X		X	X	
Nivel de Actualización	0.127	X		X	X	X	X	X	X	X
Colectivismo	0.018	X	X	X	X		X		X	
Resultados	E1....9	0.879	0.874	0.932	0.847	0,984	0.847	0,883	0.815	0.827

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.3. Coeficiente de argumentación.

Fuente				E1			E2			E3		
	Grado de influencias			Grado de influencias			Grado de influencias			Grado de influencias		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13		X		X			X		
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12	X			X			X		
Conocimientos de trabajos en el país	0.14	0.1	0.06		X			X		X		
Conocimientos de modernos sistemas de seguridad	0.08	0.06	0.04		X			X		X		
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05			X		X			X	
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.1	X				X			X	
Coficiente de argumentación				0.84			0.88			0.94		

Fuente				E4			E5			E6		
	Grado de influencias			Grado de influencias			Grado de influencias			Grado de influencias		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13		X			X		X		
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12	X			X			X		

Conocimientos de trabajos en el país	0.14	0.1	0.06		X		X	X			X	
Conocimientos de modernos sistemas de seguridad	0.08	0.06	0.04		X			X			X	
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05		X			X		X		
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.1	X				X			X	
Coeficiente de argumentación				0.86			0.86			0.90		

Fuente				E7			E8			E9		
	Grado de influencias			Grado de influencias			Grado de influencias			Grado de influencias		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13		X			X			X	
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12	X			X			X		
Conocimientos de trabajos en el país	0.14	0.1	0.06	X			X			X		
Conocimientos de modernos sistemas de seguridad	0.08	0.06	0.04		X		X				X	
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05		X			X			X	
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.1		X			X			X	
Coeficiente de argumentación				0.86			0.88			0.82		

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 3.4 se presentan los resultados de la evaluación del coeficiente de experticia. En todos los casos, este valor es superior a 0,8, lo que indica que se trabajará con todos los expertos. Estos resultados respaldan la capacidad y el sólido conocimiento del comité.

Tabla 3.4: Coeficiente de experticia.

Coeficiente de competencia k	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Coeficiente de conocimiento (kc)	0.879	0.874	0.932	0.847	0,984	0.847	0,883	0.815	0.827
Coeficiente de argumentación (ka)	0.84	0.88	0.94	0.86	0.86	0.90	0.86	0.88	0.82
K	0.859	0.877	0.936	0.854	0.922	0.874	0.871	0.848	0.824

Fuente: Elaboración propia.

Luego de ser conformado y aprobado el equipo de trabajo, sus miembros recibieron capacitación en correspondencia a las técnicas que se utilizaron en dicha investigación. Mediante la lista de verificación, empleada como herramienta para recopilar los elementos que definen el clima organizacional, y el Método Delphi (tabla 3.5), se identificaron las dimensiones a evaluar.

- Motivación
- Liderazgo
- Participación
- Reciprocidad

Tabla 3.5. Resultados de la aplicación del método Delphi.

Variables	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	Votos positivos por variable	Concordancia por variable	Selección(≥ 0.7)
Liderazgo	1	0	1	1	1	1	1	1	1	8	0.88	Seleccionado
Reciprocidad	1	1	1	0	1	1	1	0	1	7	0.77	Seleccionado
Comunicación	1	1	1	0	0	1	0	0	0	4	0.44	No seleccionado

Influencia	1	0	0	0	0	1	1	1	1	5	0.55	No seleccionado
Toma de decisiones	0	0	0	1	1	1	1	1	1	6	0.66	No seleccionado
Participación	1	0	1	0	1	1	1	1	1	7	0.77	Seleccionado
Control	0	1	0	1	0	0	0	1	0	3	0.33	No seleccionado
Rendimiento y Perfeccionamiento	1	1	1	0	1	0	0	1	0	5	0.55	No seleccionado
Estructura	0	0	0	0	0	1	0	1	0	2	0.22	No seleccionado
Responsabilidad	1	1	0	1	0	1	1	0	1	6	0.66	No seleccionado
Remuneración	1	1	0	0	0	1	1	1	0	5	0.55	No seleccionado
Riesgos y toma de decisiones	0	1	1	0	1	0	1	0	1	5	0.55	No seleccionado
Apoyo	1	0	1	0	0	1	0	0	1	4	0.44	No seleccionado
Tolerancia al conflicto	1	0	0	0	1	1	0	0	0	3	0.33	No seleccionado
Autonomía	1	1	1	0	1	1	0	0	1	6	0.66	No seleccionado
Conflicto y recuperación	0	0	0	1	1	1	1	0	0	4	0.44	No seleccionado
Relaciones sociales	0	1	1	0	0	1	1	0	1	5	0.55	No seleccionado
Estructura	1	1	0	0	0	0	0	1	1	4	0.44	No seleccionado
Rendimiento	1	0	0	1	1	1	1	1	0	6	0.66	No seleccionado
Motivación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	1	Seleccionado
Estatus	1	0	0	1	1	1	0	0	1	5	0.55	No seleccionado

Flexibilidad innovación	e	0	0	1	1	0	0	0	1	0	3	0.33	No seleccionado
----------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	------	-----------------

Fuente: elaboración propia.

Etapas 4: Determinación de los instrumentos de medición.

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

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

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social cuenta con una población finita de 40 trabajadores, se determinará una muestra de los trabajadores, a los cuales se les aplicará la encuesta de clima organizacional del PNUD.

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

$$n = \frac{40 * (1.28)^2 * 0.5 * 0.5}{0.10^2(40 - 1) + (1.28)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n \approx 21 \text{ trabajadores}$$

El tamaño de muestra seleccionada es de 21 trabajadores.

Etapas 6: Aplicación de los instrumentos de medición.

Paso 1: En esta fase, se llevó a cabo una reunión con los empleados de la entidad, durante la cual se les explicó cómo completar las encuestas. Se les indicó que los resultados obtenidos se utilizarían únicamente para mejorar el clima organizacional de la entidad y que su sinceridad total era fundamental.

Paso 2: Aplicación de los cuestionarios.

Fueron distribuidas las encuestas a los empleados.

Etapas 7: Procesamiento de la información. Con el apoyo de la Tormenta de ideas y del diagrama de causa y efecto (Anexo 2), se identificaron las siguientes causas que generan los problemas detectados, los cuales impactan las dimensiones y el clima organizacional:

Etapas 8: Análisis de los resultados.

Fase 1: Aplicación de las herramientas.

Al aplicar la encuesta de clima organizacional del PNUD a un total de 21 trabajadores (tabla 3.5) con el objetivo de recopilar información relevante para comprender el estado emocional, las percepciones y las opiniones de los empleados con respecto al ambiente laboral, como resultado se obtuvo que existe problemas en la entidad en términos de clima, pues es insuficiente.

El análisis porcentual revela que la dimensión más afectada es la motivación al no alcanzar votos positivos, mientras que el liderazgo y la reciprocidad obtuvieron solo el 50 % además la participación solo alcanzó el 25% de los votos favorables. De forma general el 69 % de los indicadores medidos alcanzaron valores por debajo del valor mínimo deseado (4.00 puntos), solo el 31 % se encuentran por encima de este valor, los cuales son: dirección, solución de conflictos, cuidado del patrimonio institucional, equidad y compatibilización de intereses.

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

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

Dimensiones	Puntuación
Liderazgo	
Dirección	4.0
Estímulo a la excelencia	3.7
Estímulo al trabajo en equipo	3.1
Solución de conflictos	4.0
Motivación	
Realización personal	3.1
Reconocimiento del aporte	3.4
Responsabilidad	3.2

Adecuación de las condiciones de trabajo	3.0
Reciprocidad	
Aplicación al trabajo	3.1
Cuidado del patrimonio institucional	4.0
Retribución	3.2
Equidad	4.2
Participación	
Compromiso con la productividad	3.5
Compatibilización de intereses	4.3
Intercambio de información	3.4
Implicación en el cambio	3.0

Fuente: Elaboración propia.

Etapa 9: Propuesta de plan de acción.

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

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

Objetivo: Aportar el bienestar, la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados.		
Acciones	Responsable	Fecha de cumplimiento
Ofrecer programas de formación y desarrollo profesional alineados con las metas individuales y organizacionales.	Departamento de Desarrollo Organizacional	Diciembre de 2024

Implementar un programa de reconocimiento donde se valore el esfuerzo y los logros individuales y de equipo.	Jefe de Recursos Humanos	Mensual
Establecer incentivos tangibles (bonos, días libres) por metas alcanzadas	Jefe de Recursos Humanos	Trimestral
Implementar un sistema de evaluación de desempeño que fomente la autoevaluación y autoconfianza en la toma de decisiones.	Jefe de Recursos Humanos	Diciembre de 2024
Recoger opiniones sobre la adecuación del espacio físico y realizar las modificaciones necesarias para crear un ambiente más confortable y productivo.	Comité de empleados	Trimestral
Implementar políticas de trabajo flexible (teletrabajo, horarios ajustables) para mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal.	Director del Capital Humano	Diciembre de 2024
Establecer proyectos que requieran la colaboración de múltiples departamentos o equipos, incentivando a los líderes a trabajar juntos.	Dirección de la empresa	Enero de 2025
Trabajar con los empleados para establecer metas personales alineadas con los objetivos organizacionales, lo que les dará un sentido de propósito y motivación.	Director del Capital Humano	Diciembre de 2024
Establecer sistemas de bonificación basados en el desempeño que recompensen a los empleados por sus contribuciones y logros.	Dirección Financiera y de Recursos Humanos	Enero de 2025

Ofrecer capacitación en gestión del tiempo, habilidades técnicas y de trabajo en equipo para aumentar la confianza y la competencia en el desempeño laboral.	Coordinador de capacitación en Recursos Humanos	Diciembre de 2024
--	---	-------------------

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

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

Recomendaciones

- Utilizar este trabajo de diploma como instrumento de apoyo en la gestión del clima organizacional en el ministerio de trabajo y seguridad social.
- Divulgar los resultados de esta investigación, en virtud de que alcancen su mayor consolidación, desde el punto de vista teórico-práctico, como componente metodológico para empresas, tanto del sector estatal como en las MYPIME.

Referencias

1. Acosta, A. D., Lambert, Y. A., Mustelier, R. L., & González, Y. S. (2021). Motivación en empresas de servicios: Contribuciones desde la intervención psicosocial. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(94), 568-584.
2. Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., Abu Amuna, Y. M., y El Talla, S. A. . (2018). The Level of Organizational Climate Prevailing In Palestinian Universities from the Perspective of Administrative Staff International *Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, Vol. 2 (Issue 5).
3. Alemán Linares, Y. (2012). *Diagnóstico y propuesta para la mejora del Clima Organizacional de la Empresa Alastor Matanzas*. UMCC].
4. Arévalo, R., & Yonhson, L. (2020). *Propuesta de procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en contraloría provincial de Matanzas* Universidad de Matanzas. Facultad de Ciencias Empresariales].
5. Astudillo López, J. R., & Ordoñez Illescas, M. E. (2014). *Diagnóstico de clima organizacional, elaboración de un plan de mejora y su implementación en la compañía de Radio Taxi Quinta Chica SA durante mayo hasta noviembre 2014*
6. Avila, H. F., González, M. M., & Licea, S. M. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿ métodos o técnicas de indagación empírica? *Didasc@ lia: didáctica y educación*, 11(3), 62-79.
7. Badrianto, Y., Ekhsan, M., & Mulyati, C. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 401-410.
8. Baggio, R., & Valeri, M. (2022). Network science and sustainable performance of family businesses in tourism. *Journal of Family Business Management*, 12(2), 200-213.
9. Bustamante, R. Y. S., Gonzabay, P. L. M., & Peñafiel, N. A. V. (2022). Clima Organizacional como factor del desempeño laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 234-261.

10. Cabrera Estopiñan, Y. (2010.). *Diseño de un plan de acción para contribuir a mejorar el clima organizacional en una unidad empresarial de base de Matanzas*
11. Caisalitin, E. O. C., Bonilla, E. I. Q., & Caisa, D. (2023). Clima organizacional del sector manufacturero de Tungurahua: expectativa y realidad del capital humano. *Religación: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(35), 7.
12. Cajiao Eraso, L. D. (2021). La importancia del clima organizacional dentro del ambiente laboral de una empresa.
13. Calderón Gálvez, N. G. (2017). Clima organizacional y satisfacción laboral en la Intendencia Nacional de Sistemas de Información de SUNAT, 2017.
14. Campos Marrero, Y. (2011). *Diagnóstico del Clima Organizacional en la Dirección Provincial de la Empresa Pesquera de Matanzas Camilo Cienfuegos]. Matanzas, Cuba*
15. Caraveo, M. d. C. S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 83-88.
16. Carbot Cruz, A. (2021). *Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la UEB Suchel Jovel de Jovellanos Universidad de Matanzas. Facultad de Ciencias Empresariales].*
17. Carbot Cruz, A. (2021). *Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la UEB Suchel Jovel de Jovellanos Camilo Cienfuegos]. Matanzas.*
18. Chávez, F. F. G., Altamirano, L. F. N., Vásconez, H. D. V., & Samaniego, V. H. V. (2019). Clima organizacional en el desempeño laboral de las instituciones públicas gubernamentales. *Cienciamatria*, 5(9), 536-549.
19. Chirinos Araque, Y. d. V., Meriño Córdoba, V. H., & Martínez de Meriño, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista ean*(84), 43-61.
20. Cladellas-Pros, R., Castelló-Tarrida, A., & Parrado-Romero, E. (2018). Satisfacción, salud y estrés laboral del profesorado universitario según su situación contractual. *Revista de salud pública*, 20, 53-59.
21. Cortés-Rodríguez, D. A., & Pacheco, S. L. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros*, 17(01), 145-161.

22. Coz Olavarria, M. P., & Matto Mundaca, G. (2021). Relación entre satisfacción laboral y engagement en colaboradores administrativos de empresas en Lima Metropolitana.
23. Cuétara Sánchez, L. (2000). *Modelo de evaluación de empresas de transporte turístico* Universidad de La Habana].
24. Díaz, D. A., & Lozano, J. S. (2018). Clima organizacional en una procesadora de alimentos: análisis de sus dimensiones. *El capital humano y su impacto en la calidad organizacional*, 104.
25. Espejo Espejo, P. C., & González Albarracín, J. (2019). *Diagnóstico del Clima Organizacional aplicado a la Cooperativa Jardín Azuayo–Cuenca* Universidad del Azuay].
26. García Rodríguez, M. (2018). *Diagnóstico del clima organizacional en la UEB Moa de la Empresa Eléctrica Holguín*. Universidad de Holguín].
27. González Sallo, A. (2021). *Propuesta de procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional y su incidencia en la fluctuación laboral en la UEB NO3. Trasmetro, Matanzas* Universidad de Matanzas. Facultad de Ciencias Empresariales].
28. González Santos, S. (2020). *Procedimiento para el Diagnóstico del Clima Organizacional en el Laboratorio de Calibración No. 42 del Ejército Central* Universidad de Matanzas. Facultad de Ciencias Empresariales].
29. Hernández Gracia, T. J., Duana Avila, D., & Polo Jiménez, S. D. (2021). Clima organizacional y liderazgo en un instituto de salud pública mexicano. *Revista cubana de salud pública*, 47(2).
30. Iglesias Armenteros, A. L., Torres Esperón, J. M., & Mora Pérez, Y. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *MediSur*, 18(6), 1189-1197.
31. Illescas Illescas, D. J., & Zumba Ayala, M. A. (2019). *Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de plan de mejora para la empresa Agrota Cía. Ltda* Universidad del Azuay].
32. Kinnear, T. C., & Taylor, J. R. (1998). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. Edtion ed.: McGraw-Hill,.

33. Lannes, H. (2021). Effect of Organizational Communication on Organizational Climate and Organizational. *Effectiveness Undergraduate Journal of Psychology, Vol 31*.
34. Likert, R. (1967). The Human Organization: its management and values McGraw Hill. .
35. Litwin, G., y Stringer, R. A. . (1968). Motivation and Organizational Climate
36. Lorenzo, Y. M. (2019). Propuesta de un plan de acciones para la mejora del clima organizacional en la comercializadora mayorista ITH Varadero. *ECA Sinergia, 10(1)*, 114-122.
37. Manosalvas Vaca, C. A., Manosalvas Vaca, L. O., & Nieves Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister(26)*, 5-15.
38. Maximiano, A. C. A. (2009). Fundamentos de administración teoría general y proceso administrativo.
39. Ngo Duc, T. (2010). *Diagnóstico del clima organizacional y su incidencia en la calidad del servicio en la Unidad Básica de Producción de Matanzas Camilo Cienfuegos*].
40. ORÉ CABRERA, F. (2021). CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN EL INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO PÚBLICO DE HUANTA, 2019.
41. Ortiz-Campillo, L., Ortiz-Ospino, L. E., Coronell-Cuadrado, R. D., Hamburger-Madrid, K., & Orozco-Acosta, E. (2019). Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio correlacional. *Revista Latinoamericana de Hipertensión, 14(2)*.
42. Otaño Barrera, L. (2016). *Plan de acciones para la mejora del clima organizacional en la Comercializadora Mayorista ITH Varadero* Universidad de Matanzas].
43. Paredes Floril, P. R. (2021). Correlation between organizational climate and labor performance in the main ecuadorian supermarket chains. *Revista San Gregorio, 1(46)*, 81-93.
44. Ponce, D. K. P., Chancay, M. R. S., & Lopez, L. T. S. (2022). Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio. *Recimundo, 6(suppl 1)*, 120-131.

45. Quiñónez Ku, V. X. (2013). *El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la pontificia universidad católica del ecuador sede Esmeraldas Pucese* Quito: Universidad Israel, 2013].
46. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior 17th Global Edition. Global Edition.*
47. Rojas Arévalo, L. Y. (2020). *PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CONTRALORÍA PROVINCIAL DE MATANZAS.* Universidad de Matanzas].
48. Ruz, J. P., Collarte, D. F., Peña, C. I., & Urbina, E. T. (2019). Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87), 843-859.
49. Sánchez, J. (2009). *Estado actual del clima organizacional en la dirección provincial de economía y planificación de Matanzas Camilo Cienfuegos*].
50. Sanunga, H. G. P., Hernández, S. M. A., Mora, O. P. F., Aguirre, P. E. M., & Vera, F. M. L. (2021). El clima organizacional como base estratégica para las buenas prácticas en las PYMES. *Dominio de las Ciencias*, 7(2), 389-405.
51. Sihuín Tapia, E. Y., Gómez Quispe, O. E., & Ibáñez Quispe, V. (2015). Satisfacción de usuarios hospitalizados en un hospital de Apurímac, Perú. *Revista peruana de medicina experimental y salud pública*, Vol. 32(No. 2).
52. Simbron-Espejo, S. F., & Sanabria-Boudri, F. M. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *Cienciamatria*, 6(1), 59-83.
53. Vásquez, J. G., López, R. R., Ayay, N. T. T., & Alvarado, G. d. P. P. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157-1170.
54. Volpe, G., Maragò, O. M., Rubinsztein-Dunlop, H., Pesce, G., Stilgoe, A. B., Volpe, G., . . . Kalantarifard, F. (2023). Roadmap for optical tweezers. *Journal of Physics: Photonics*, 5(2), 022501.

Anexos

Anexo 1: Encuesta de clima organizacional del PNUD.

Compañero(a):

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

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

1. El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.
2. Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.
3. La mayoría de los trabajos de esta Unidad exigen raciocinio.
4. En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su trabajo.
5. El ambiente que se respira en esta institución es tenso.
6. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.
7. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución.
8. Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.
9. Aquí las promociones carecen de objetividad.
10. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución.
11. Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización.
12. La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente.
13. La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo.

14. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo.
15. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.
16. Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva.
17. Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.
18. Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.
19. En esta institución se premia a la persona que trabaja bien.
20. En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.
21. Las condiciones de trabajo son buenas.
22. Aquí uno se siente motivado por el trabajo.
23. Da gusto ver el orden que reina en nuestro local.
24. Aquí se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo.
25. Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.
26. Cuando hay un reto para la organización, todos los departamentos participan activamente en la solución.
27. Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no nos interesa.
28. Generalmente, cuando se va a hacer algo, mi departamento es el último en enterarse.
29. Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.
30. Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.
31. A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír.
32. En este departamento el valor de los funcionarios es reconocido.
33. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.
34. Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.

35. Cuando uno no sabe cómo hacer algo, nadie le ayuda.
36. Cuando tenemos un problema nadie se interesa por resolverlo.
37. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.
38. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.
39. Los programas de desarrollo de esta organización preparan a los funcionarios para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.
40. Aquí únicamente están pendientes de los errores.
41. Aquí se sanciona a la gente con facilidad.
42. En general, el trabajo se hace superficial y mediocrementemente.
43. Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece.
44. Tratamos con respecto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios.
45. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.
46. Aquí cada departamento trabaja por su lado.
47. Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos.
48. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores, etc.).
49. Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.
50. Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco.
51. A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen.
52. El superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.
53. Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos.
54. En esta organización, ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.
55. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.

56. La dedicación en este departamento merece reconocimiento.
57. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.
58. Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.
59. La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento.
60. Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento.
61. El espíritu de equipo en esta organización es excelente.
62. Los recursos limitados de nuestro departamento, los compartimos fácilmente con otros grupos de la institución.
63. Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente.
64. En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.
65. Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios.
66. Por lo general, las personas que trabajan bien son premiadas con una mejor posición en la organización.
67. Por lo general, tenemos muchas cosas que hacer y no sabemos por cuál empezar.
68. Cuando analizamos un problema, las posiciones que adoptan los compañeros no siempre son sinceras.
69. Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.
70. A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.
71. A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.
72. En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización.
73. Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos.
74. Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.
75. Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.

- 76. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.
- 77. Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos.
- 78. Aquí los departamentos viven en conflicto permanente.
- 79. Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.
- 80. Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución.

Anexo 1: Continuación

HOJA DE RESPUESTAS

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

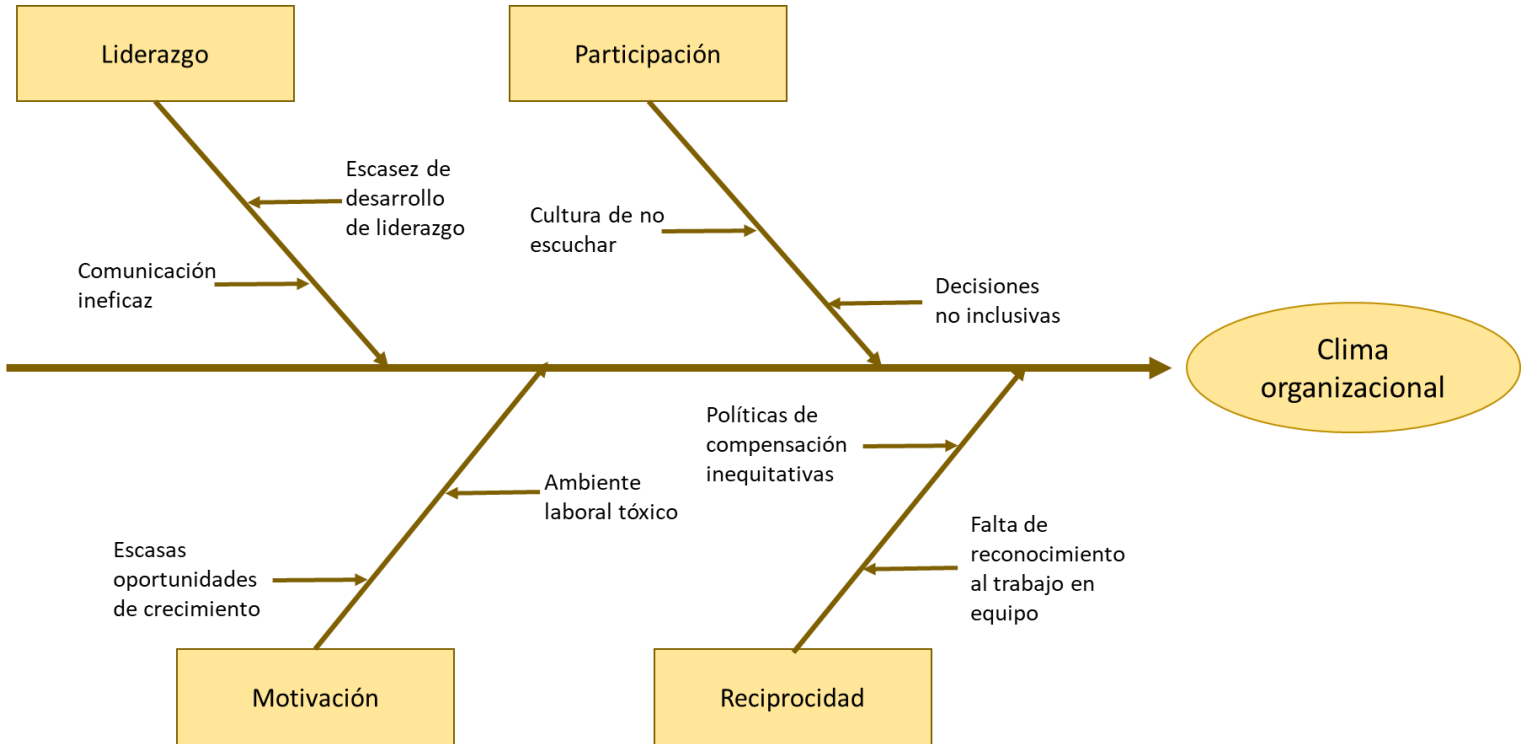
TENGA EN CUENTA QUE LA SECUENCIA DE LA NUMERACIÓN ES HORIZONTAL.

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

77	V		F		78	V		F		79	V		F		80	V		F	
----	---	--	---	--	----	---	--	---	--	----	---	--	---	--	----	---	--	---	--

Anexo 2

Diagrama Causa- Efecto



Fuente: elaboración propia.