



UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**Tesis en opción al título de Máster en Administración de
Empresas, Mención Gestión de la Producción y los Servicios**

Título: Contribución a la Mejora continua del clima organizacional desde la concepción de calidad directiva en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Matanzas.

Autor(a): Ing. Laura Infante González

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

Matanzas, 2021

PENSAMIENTO

“...alcanzar los más altos niveles del conocimiento es, sin duda, la satisfacción más alta que cualquier ser humano pueda encontrar.”

Fidel Castro Ruz



Dedicatoria

Quisiera dedicar el resultado de mi esfuerzo y el de las personas que me han acompañado en el trayecto de la tesis:

A mis niños: que son mi alegría y razón de ser.

A mis padres: por ser mi apoyo incondicional, mi sostén y guía.

A mi esposo: por el apoyo brindado y por alentarme a seguir adelante.

Agradecimientos

Agradecer sería muy poco para lo que debo hacer y sentir por las personas que me han acompañado en el desempeño de la tesis, diría que el resultado que veo hoy es el reflejo de las cualidades humanas, de los sentimientos y humildad que los caracteriza; agradezco con la mayor sinceridad que pueda escribir:

A mi tutora: Azucena González Verde por permitir nutrirme de su sabiduría e intelecto para la realización de este trabajo.

A la profe Olguita y a todas las personas que de una forma u otra me apoyaron para seguir con este proyecto de tesis.

Muchas gracias

Declaración de autoridad

Declaro que soy la única autora de esta Tesis de Maestría, en calidad de lo cual autorizo a la Universidad de Matanzas y la Empresa Comercializadora de Combustibles de Matanzas. a hacer uso del mismo con la finalidad que estime pertinente.

Ing. Laura Infante González.

Nota de aceptación

Presidente del tribunal

Miembro del tribunal

Miembro del tribunal

Ciudad y fecha: _____

Resumen

La presente investigación se realizó en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Matanzas, la cual tiene como objetivo: Proponer un plan de acciones para la mejora continua del clima organizacional desde la concepción de calidad directiva. El mismo aborda, el estudio del clima organizacional, elemento fundamental a considerar por los empresarios en el desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fomento de los procesos creativos y el logro de las metas de la organización de la mejor forma posible, para lo cual es necesario contar con cuadros y especialistas que posean una calidad directiva superior. Por tales motivos se desarrolla un procedimiento para el diagnóstico de ambas variables en la empresa, que permite evaluar la influencia de la calidad directiva en el comportamiento del clima organizacional, para ello se utilizaron un conjunto de técnicas e instrumentos basados en los métodos teóricos generales, y en las herramientas de la estadística descriptiva e inferencial, para el tratamiento de la información y la construcción de tablas y gráficos. Los resultados que se presentan en la investigación evidencian la existencia de espacios de mejoras para así elevar la satisfacción y realización personales, lo que redundará en un desempeño más profesional y un mayor compromiso que llevará decididamente al éxito de la organización, donde queda elaborado el plan de acciones (21) de mejora de los elementos intangibles de la calidad directiva para la mejora continua del clima organizacional.

Asbtrac

This research was carried out at the Matanzas Fuel Marketing Company, which aims to: Propose an action plan for the continuous improvement of the organizational climate from the conception of managerial quality. It addresses the study of the organizational climate, a fundamental element to be considered by entrepreneurs in the development and construction of environments that allow the promotion of creative processes and the achievement of the goals of the organization in the best possible way, for which it is necessary to have cadres and specialists with superior managerial quality. For these reasons, a procedure is developed for the diagnosis of both variables in the company, which allows evaluating the influence of managerial quality on the behavior of the organizational climate, for this a set of techniques and instruments based on general theoretical methods were used, and in the tools of descriptive and inferential statistics, for the treatment of information and the construction of tables and graphs. The results presented in the research show the existence of spaces for improvement in order to increase personal satisfaction and fulfillment, which will result in a more professional performance and a greater commitment that will decisively lead to the success of the organization, where the plan is prepared of actions (21) to improve the intangible elements of managerial quality for the continuous improvement of the organizational climate.

Índice

Introducción	1
Capítulo I. “El Clima Organizacional y la Calidad Directiva.” Aspectos teóricos referenciales.	9
1.1 -Antecedentes del clima organizacional	9
1.1.1-Clima organizacional.....	10
1.1.2-Definición de clima organizacional.....	12
1.1.3-Variables del clima organizacional.....	13
1.1.4 Elementos subjetivos del clima organizacional: Estilos de Dirección, Comunicación y Trabajo en equipo	15
1.2 <i>Calidad: Conceptos, antecedentes y principios</i>	<i>23</i>
1. 2.1 Papel del directivo en la Mejora Continua.....	24
1.3 <i>Dirección. Principales concepciones.....</i>	<i>24</i>
1.3.1 Conceptos y caracterización de un directivo exitoso.	25
1.4 <i>Calidad Directiva. Antecedentes principales.</i>	<i>26</i>
<i>Conclusiones parciales.....</i>	<i>27</i>
Capítulo II. Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación.....	29
2.1. <i>Caracterización de la Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas.....</i>	<i>29</i>
2.2- <i>Procedimiento para el diagnóstico de la calidad directiva y su incidencia en el clima organizacional</i>	<i>33</i>
2.2.1- Desglose o segregación del procedimiento propuesto.	36
<i>Conclusiones parciales.....</i>	<i>49</i>
Capítulo 3. Aplicación del procedimiento propuesto para el diagnóstico de la calidad directiva y su incidencia en el clima organizacional.	500
3.1. <i>Aplicación del procedimiento propuesto.....</i>	<i>500</i>
<i>Conclusiones parciales.....</i>	<i>88</i>
Conclusiones generales.....	890
Recomendaciones	901
Referencias bibliográficas	912
Anexos.....	

Introducción

El clima organizacional es hoy en día un elemento indispensable en la planificación estratégica de las empresas, permite gestionar la motivación de los empleados con el objetivo de conseguir mejores resultados económicos. A partir de la situación actual, se puede planear el “clima objetivo” que se desea para el próximo año, para luego incidir en los factores determinantes que lleven al objetivo previsto.

El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa para proyectar un incremento en la productividad, reducir el ausentismo, los costos y conducir las modificaciones posibles de las organizaciones, derivados estos de la influencia de fuerzas internas o externas, que obligan a los directivos a mantener una constante actitud de mejoramiento continuo, ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones (Miro Rivero, 2017).

Cuando se evalúa el clima lo que se hace es determinar, mediante la percepción de los trabajadores, cuáles son las dificultades que existen en una organización y la influencia que sobre éstos ejercen las estructuras organizativas, factores internos o externos del proceso de trabajo actuando como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de las instituciones (Amaya y Martínez, 2016).

Las personas y las organizaciones se encuentran en una interacción continua y compleja (Chiavenato, 2007). Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran (Sandoval Caraveo, 2004).

La interacción de los recursos humanos con sus organizaciones origina un fenómeno denominado clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias interna (Calcina, 2012).

La importancia del clima radica en que existe en la actualidad una historia de más de 50 años de investigación sobre el tema, donde numerosos estudios han examinado cómo el clima impacta en una amplia categoría de resultados incluyendo el bienestar psicológico. El clima organizacional ejerce fuertes presiones sobre el desempeño de las personas en relación a

los resultados, a lo largo de una amplia gama de entornos de trabajo, siendo el factor más fuerte, la influencia en los resultados de los empleados (Holloway, 2012).

Los estudios de clima organizacional y de satisfacción laboral, se han venido introduciendo en las empresas, por ser herramientas eficaces para analizar las necesidades y expectativas de los trabajadores, y concebir acciones de mejora que propicien el incremento sostenido de sus activos en recursos humanos.

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

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

Al ser el potencial humano el recurso más valioso con que cuenta la organización y el país en general, es necesario potenciarlo al máximo, por ello un reto para cualquier organización es conocer cuán motivados y satisfechos están sus empleados, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cual pertenecen (Espasandín Delgado, 2010).

La metodología de gestión del clima organizacional, es parecida a la que se usaría para realizar el presupuesto económico del próximo año, con la salvedad que, en el caso del clima laboral, se está tratando con elementos intangibles que no pueden medirse, interpretarse ni manejarse de igual modo al usado en la vertiente “tangible” de la empresa.

El Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización, como un todo. Las características específicas de cada sistema organizacional generan un determinado clima que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente

comportamiento, el cual tiene, obviamente, una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

En el éxito del negocio, los líderes juegan un papel clave debido a que no sólo son responsables de marcar el rumbo, sino también de la rentabilidad y de asegurar las condiciones para un buen clima en la empresa. Muchas veces a pesar de que la organización ofrece aceptables beneficios tanto en lo económico, como en lo social, las personas acaban desvinculándose por una mala relación con sus líderes. Estudios demuestran que los trabajadores tienden a comprometerse más con los líderes que con la empresa; es por ello que una de las principales dimensiones evaluadas en un estudio de clima organizacional, es el liderazgo. El buen líder con su accionar desarrolla equipos de trabajo, utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en pos de los objetivos grupales.

Es necesario que el directivo desarrolle y aplique un estilo de dirección asociado a las características que generan los continuos cambios sociales, los que se precisan en la proyección de la universidad para su mejora continua, desde la preparación de los dirigentes y de los profesionales bajo su mando. Como son las personas que representan la entidad, son responsables de las falencias y debilidades que se producen en el manejo de los procesos administrativos, y son a quien acuden todos los que se sienten perjudicados o afectados por las medidas que toma la institución; por tanto, resulta necesario contar con directivos inspiradores y transformadores para encaminar hacia el éxito sus instituciones (Samá Muñoz, 2020).

Por lo anteriormente expuesto la calidad directiva es muy importante en la consecución de un clima organizacional positivo, el líder debe fomentar una cultura de logro, perseguir un ideal (valores, cultura), transmitir serenidad y confianza (clima organizativo), ser perseverante, servir de caldo de cultivo – (competencias), valorar a las personas, generar relaciones, transmitir credibilidad e influir por autoridad moral y ser anticipado en el sentido de aprovechar oportunidades.

Con la investigación se pretende contribuir a que los directivos puedan actuar conscientemente sobre sí mismos para desarrollar sus propias potencialidades y aprendan a caracterizar a sus colaboradores para que usen con efectividad el talento de todos.

Es necesario elevar la preparación de los directivos con una orientación gerencial más avanzada para elevar la calidad en su desempeño, especialmente en los valores y el

comportamiento ético, entre otros, en las relaciones interpersonales, en la cultura que alinea el comportamiento organizacional, y actúa en gran medida en los resultados de la Empresa.

El comportamiento organizacional, reflejo del sentir y de la percepción propia de cada uno de los trabajadores de la Empresa resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa para saber cómo proyectar acciones de mejoras que tributen a un cambio eficaz con impacto no sólo hacia el interior de la organización, sino también a la imagen que proyecta.

El desempeño de los directivos en el logro de esta eficiencia es muy importante y generalmente se evalúa a partir de los resultados económicos concretos vinculados a la productividad, la influencia y papel únicamente de los trabajadores, es decir, por lo general no se analiza en la Empresa el desempeño del directivo en los elementos intangibles como procesos organizacionales relacionados con la gestión de Recursos Humanos: liderazgo, comunicación y capacidad para el trabajo en equipo, entre otros, toda vez que su influencia en la dirección sobre las personas, crean un clima organizacional determinado que pudieran aportar un valor agregado indispensable para alcanzar rendimientos superiores. Estos aspectos serán evaluados a lo largo de esta investigación en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Matanzas.

Los estudios de Clima Organizacional son de vital importancia para el correcto desempeño de cualquier empresa, la información obtenida a través de un diagnóstico presuntivo del clima constituye, una base necesaria para la puesta en práctica de ejercicios de preparación estratégica.

La Empresa Comercializadora de Combustibles de Matanzas es la más importante a nivel nacional comercializando más del 55 % del combustible en el país por lo que es declarada la entidad como objetivo estratégico.

En correspondencia con todo lo expuesto, esta investigación da respuesta a los requerimientos del Decreto No.334/2017, el cual en su Disposición Final Segunda establece que el Consejo de Ministros dispone la modificación del Decreto No.281/2007: Reglamento para implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal (Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, 2017), siendo necesario ajustarlo a los cambios introducidos en el sistema empresarial como parte del proceso de actualización del modelo económico cubano y a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados por el VII Congreso del PCC (VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2016), fundamentalmente los lineamientos: **8**: Las empresas deciden y administran su

capital de trabajo e inversiones; **9:** Avanzar en el perfeccionamiento del sistema empresarial; **11:** Continuar con el principio de que los ingresos de los trabajadores y sus jefes estén en correspondencia con los resultados que se obtengan; **20:** Consolidar el marco regulatorio e institucional en función de incentivar la eficiencia, la competitividad y el fortalecimiento del papel de los precios; **22:** Incrementar gradualmente el poder adquisitivo de los ingresos provenientes del trabajo; **41:** Avanzar en la creación de mecanismos más eficientes para el acceso a las divisas de los diferentes actores económicos; 139: Rescatar el papel del trabajo y los ingresos que por él se obtienen como vía principal para generar productos y servicios de calidad e incremento de la producción y la productividad"; 142: "el incremento de los ingresos en el sector empresarial será según la creación de la riqueza y las posibilidades económico-financieras de las empresas, promoviendo la evaluación sistemática de sus resultados de conjunto con el movimiento sindical"; así como, "proyectar la formación de fuerza de trabajo calificada en correspondencia con el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social, a mediano y largo plazos" (143).

La empresa tiene aplicado el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial y certificado el Sistema de Gestión de la Calidad, lo que permite una gestión empresarial efectiva, no obstante se reconocen debilidades en la satisfacción laboral, relaciones jefe subordinado, participación y comunicación, elevada fluctuación laboral, ausencias prolongadas de trabajadores, lo cual ha originado situaciones desfavorables para cumplir con la misión asignada, por lo que el clima organizacional no es adecuado en la Empresa Comercializadora de Combustibles, teniendo en ello una influencia directa la labor directiva. Lo anterior lleva a plantear como problema de investigación lo siguiente:

¿Cómo contribuir a la mejora del clima organizacional desde la concepción calidad directiva de la Empresa Comercializadora de Combustibles de Matanzas?

Objetivo general

Proponer un plan de acciones para la mejora continua del clima organizacional desde la concepción de calidad directiva en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Matanzas.

Preguntas científicas

1. ¿Cuáles son las principales tendencias teóricas conceptuales del clima organizacional y la calidad directiva en el ámbito empresarial?

2. ¿Qué procedimiento utilizar para el diagnóstico del estado actual de la calidad directiva y su influencia en el clima organizacional de la Empresa Comercializadora de Combustibles de Matanzas?

3. ¿Qué elementos debe contener el plan de intervención para la mejora de la calidad directiva para la mejora continua del clima organizacional en Empresa Comercializadora de Combustibles de Matanzas?

Tareas de la investigación

1. Determinación de los fundamentos teóricos y metodológicos que deben sustentar la relación entre los elementos intangibles de la calidad directiva y el clima organizacional.

2. Propuesta de un procedimiento para el diagnóstico del estado actual de la calidad directiva y su incidencia en el clima organizacional en la Empresa Comercializadora Combustibles de Matanzas.

3. Aplicación del procedimiento propuesto para el diagnóstico del estado actual de la calidad directiva y su incidencia en el clima organizacional con vista a elaborar acciones de mejora de la calidad directiva para la mejora continua del clima organizacional en la Empresa Comercializadora Combustibles de Matanzas.

Justificación de la investigación y su viabilidad

El diagnóstico organizacional constituye una fase necesaria de todos los procesos de desarrollo de las organizaciones laborales, incluido la implantación del proceso del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, que se lleva a cabo en las empresas cubanas, para poder implementar acciones encaminadas a elevar la productividad, eficiencia y eficacia organizacional, necesitamos partir del estado actual de la organización, verificar cómo se están comportando una serie de procesos organizacionales, hacia los cuales estarán enfocadas las principales intervenciones en la dinámica organizacional.

La viabilidad de esta investigación está dada por el hecho de que se cuenta con todos los recursos necesarios para la misma (financieros, materiales, humanos, de tiempo, de información), y además se cuenta con el apoyo de la empresa involucrada en la investigación.

El valor teórico permite la actualización de los conocimientos alrededor de los conceptos obtenidos de un marco teórico referencial, derivado de la consulta de la literatura nacional e internacional más actualizada sobre gestión de los recursos humanos, en específico del

clima organizacional y la calidad directiva, además de poderse utilizar como material de consulta en próximas investigaciones sobre el tema, por su importancia para el éxito de la gestión empresarial.

El valor metodológico se manifiesta a través de la aplicación creativa de técnicas para diagnosticar el clima organizacional y la calidad directiva que puede ser de utilidad en investigaciones similares al tránsito por los cuatro momentos básicos de la adquisición y desarrollo de competencias que sugieren las NC: 10018/2016: análisis, planificación, implementación y evaluación permitiendo incidir positivamente en la preparación de los trabajadores para el logro de los objetivos estratégicos, misión y visión empresarial.

En el transcurso de esta investigación se aplican diferentes métodos, instrumentos y herramientas, que permiten la recopilación, el procesamiento y análisis de la información necesaria para conseguir los objetivos propuestos, algunas de ellas son:

Métodos teóricos

- Analítico–sintético.
- Inductivo– deductivo
- Histórico–lógico
- Enfoque sistémico

Métodos empíricos

- Revisión bibliográfica
- Consulta documental
- Entrevistas
- Encuestas
- Observación

Métodos Estadísticos–descriptivos entre otros, los cuales posibilitaran la interpretación conceptual de los datos empíricos encontrados y además realizar un estudio objetivo del fenómeno, permitiéndolo ver como un todo y posteriormente separarlo en sus partes, estudiando así las relaciones entre ellas, la coordinación, la subordinación o interacción con todos los demás elementos, dando resultado a los cuestionarios y objetivos planteados.

La investigación está estructurada en tres capítulos: capítulo I: fundamentación de los aspectos teóricos sobre la temática investigada, así como sus antecedentes, concepciones, definiciones, objetivos y experiencias referidas por la literatura científica nacional e

internacional, dando las valoraciones y criterios del autor; en el capítulo II se realiza la caracterización de la entidad objeto de estudio y los aspectos metodológicos en los cuales se puede encontrar, el diseño de la investigación, la propuesta del procedimiento, la descripción de las técnicas y métodos utilizados, capítulo III: se analiza la relación o puntos de contacto entre ambas variables y la propuesta del Plan de Mejoras desde la concepción de la calidad directiva. Las conclusiones, recomendaciones y los anexos necesarios para una mejor comprensión de los resultados de la investigación

La propuesta del Plan de Acción para el mejoramiento del Clima Organizacional a partir de la calidad directiva y su aplicación representa además de la posibilidad para la entidad de continuar perfeccionando el Sistema de Gestión de la Calidad implementado obtener eficiencia y eficacia en la gestión empresarial.

Capítulo I. “El Clima Organizacional y la Calidad Directiva.” Aspectos teóricos referenciales.

En este capítulo se abordarán los aspectos teóricos relacionados con el clima organizacional y la calidad directiva, el mismo se desarrollara a través del hilo conductor que aparece en la figura 1.1.



Figura 1.1. Hilo conductor.

Fuente: elaboración propia.

1.1 -Antecedentes del clima organizacional

De acuerdo con Brunet, (2004), el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial por Germman, (1960). Las primeras alusiones al término de clima organizacional se encuentran en los trabajos de Fleishman, (1953) y Argyris, (1958), citados por Toro, (1998) y desde entonces se han propuesto definiciones, resultado de estudios empíricos y de discusiones académicas con relación a este tópico (Miro Rivero, 2017).

Denison, (1996) menciona que la expresión de clima organizacional se encuentra en investigaciones realizadas por Halpin y Croft, (1963); Litwin y Stringer, (1978). El clima donde se desempeñan los empleados ha despertado interés en numerosos estudiosos e investigadores, siendo denominado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima organizacional (Miro Rivero, 2017).

Según Bocanegra y Segovia (2016) el término Clima, es un concepto metafórico derivado de la meteorología, adquirió relevancia en el ámbito social cuando las empresas empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir, en última instancia, una mayor productividad en términos no sólo cuantitativos, sino sobre todo la calidad de los aspectos” (Miro Rivero, 2017).

El clima organizacional presenta una gran importancia para las empresas pues constituye un indicador de la gestión de la organización, es por ello que, a partir de los estudios realizados por diversos autores, han establecido su conceptualización acerca del clima organizacional, lo cual se refleja posteriormente.

1.1.1-Clima organizacional

Conocer la importancia que tiene el clima en el éxito de las organizaciones es una exigencia para todos los integrantes de la misma y de una manera especial para sus principales responsables. Se debe considerar que la estructura organizacional es una materia bruta que hay que ir moldeando día a día y constituye un avance sobre la importancia de las personas en las organizaciones, al analizar el maltrato en las organizaciones, la determinación del clima organizacional, la importancia del lenguaje gestual en la creación de un ambiente motivante, constituye una propuesta que permite profundizar una realidad que si bien es aceptada por la mayoría de los empresarios, aún no se concreta en realidades, el hecho de considerar a las personas el principal activo de las organizaciones (Reyes López, 2015).

Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto una organización cuyo clima es deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación (Reyes López, 2015).

A principios de los años 60, los estudios del comportamiento organizacional empezaron a recalcar que es difícil encontrar principios universales para el manejo de la gente, aplicables en todas las situaciones. El enfoque de contingencia en la administración hace hincapié en el hecho de que no existe un modo mejor de manejar la gente o al trabajo. Un método utilizado a un grupo de personas no puede funcionar igual para todos. Pero este enfoque estimula a

los gerentes y profesionales a que examinen las diferencias que existen en los trabajadores y así decidir qué acción tomar con cada persona (García Govea, 2012).

De esa forma, el estudio del comportamiento organizacional, estructurado a partir de 1960 y que creció gracias a contribuciones de diversos sectores del conocimiento, como la Psicología, la Economía, la Ciencia Política y la Sociología, puede contribuir para la comprensión del ser humano como trabajador. Se trata de un espacio que busca entender de qué manera los individuos se comportan dentro de las organizaciones, y el modo de cómo esas organizaciones se comportan y se estructuran (Marín Rueda, 2014).

El mundo de hoy, enfrentado al fenómeno de la globalización, exige cambios radicales de su economía. Las empresas se hacen más competitivas para sobrevivir a los vaivenes de nuestro signo monetario. Una herramienta que les permite a los empresarios desarrollar ventajas para lograr el éxito, es el estudio del clima organizacional visto como una herramienta interna de la organización. La búsqueda de un clima organizacional favorable y positivo es un instrumento para el aumento de la competitividad, en primer lugar, porque exige una actitud mental, un ambiente cultural y una organización verdaderamente convencida de la mejora continua. En segundo lugar, para alcanzar un clima laboral adecuado hay que trabajar en todas las áreas de la organización, de manera integral, sistemática y motivadora.

La cultura organizacional presenta seis características principales (regularidad en los comportamientos observados, normas, valores predominantes, filosofía, reglas y clima organizacional) (Martínez Gallaga, 2015). Desde el pasado siglo los estudiosos de la psicología han reconocido la extraordinaria importancia que tienen los ambientes organizacionales sobre la conducta de los individuos y la eficiencia organizacional, de ahí la trascendental importancia de su estudio para el logro de una mayor congruencia en los resultados que demandan las empresas, las personas y el entorno comunitario y social (Campos Marrero, 2011).

La dirección de los 2000, pone pues el énfasis en el ser humano, en la satisfacción de sus expectativas y necesidades profesionales y laborales, y en la creación de un clima de trabajo que propicie altos niveles de desempeño (González Burboa, 2014).

Por tales razones, los estudios de satisfacción laboral y de clima organizacional, se han venido introduciendo en las empresas, por ser herramientas eficaces para analizar las

necesidades y expectativas de los trabajadores, y concebir acciones de mejora que propicien el incremento sostenido de sus activos en el capital humano.

La Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas precisa ser exitosa en su gestión, para lo cual resulta indispensable la existencia de un clima organizacional favorable. La evaluación del mismo, proporciona una valiosa información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, incrementar los niveles de motivación laboral, influir en la modificación del comportamiento de los trabajadores e introducir cambios planificados en las actitudes de los miembros y en la estructura organizacional de los subsistemas que la componen. De ahí la gran importancia de esta investigación.

1.1.2-Definición de clima organizacional

En la tabla 1.1 se reflejan algunas definiciones del clima organizacional dadas por varios autores.

Tabla 1.1 Definiciones del Clima Organizacional dadas por varios autores.

Autor	Año	Definición
Hall	1996	Un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.
Robbins	1999	Es una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de la organización.
PNUD	2001	Es el ambiente psicosocial en el cual se desenvuelven los empleados de una organización, manifestado por las reacciones culturales, interpretación de realidades y métodos de acción que caracterizan un momento de la organización.
Chiavenato	2007	Es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etcétera.
Palma	2008	Conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.
Dessler	2008	Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.
Sánchez	2009	Es un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, y que puede ejercer influencia en la conducta del empleado.
Morales	2009	Es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los

Chacón		empleados de una compañía. Éste se refiere al ambiente de un departamento, una unidad importante de la compañía, como por ejemplo una sucursal o de la organización completa. Al igual que las huellas digitales y los copos de nieve, las organizaciones son siempre únicas. Cada una posee su propia cultura, sus tradiciones, y métodos de acción que en su totalidad, constituyen un clima.
Ngo Duc	2010	Se define como la percepción que tienen los miembros de una empresa o institución de su funcionamiento estructural y dinámico.
Campos Marrero	2011	Son las percepciones que poseen, de la forma de vida que en el interior de ella tiene lugar, los miembros de una organización, y que son percibidas de manera directa o indirecta; además, es un indicador de gestión, ligado a la cultura organizacional, que influye en la conducta de cada uno de sus trabajadores.
Sosa	2014	No es más que el ambiente donde las personas realizan diariamente su labor, las relaciones de los jefes con sus subordinados, las relaciones entre el personal de la propia Empresa, incluyendo las relaciones con los clientes y proveedores, así como el grado de motivación que tienen los trabajadores. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.
Reyes López	2015	El conjunto de características de la organización que presupone influencia significativa en la satisfacción de sus integrantes e incluye factores físicos, sociales, psicológicos y ambientales.
Miró Rivero	2017	El clima organizacional está dado por la percepción que los miembros de una organización tienen del ambiente laboral, que repercute sobre las motivaciones de éstos y su comportamiento en dicha organización. El clima organizacional representa el ambiente humano, dentro del cual realizan su trabajo los trabajadores (clientes internos) de una empresa, y que influyen en su comportamiento, por lo cual tiene un valor excepcional para la institución.
Redactor Rock Content	2019	Es el conjunto de las sensaciones e impresiones de los colaboradores de una empresa sobre el ambiente laboral.

Fuente: elaboración propia.

La autora pudo constatar que la definición de clima y sus atributos principales oscilan entre dos ejes de coordenadas. Por un lado, existen autores que sitúan al clima como real, externo al individuo y objetivo frente a una mayoría que acentúa su dimensión psicológica o subjetiva. En cambio, otros, pretenden mantener un equilibrio entre ambos polos y existen otros que defienden una idea de clima como elementos, la cual se correspondería a la organización física de los componentes de una Empresa frente a una dimensión del proceso que se relaciona con la gestión de los Recursos Humanos.

1.1.3-VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las variables del clima organizacional son características medibles en una organización que

intervienen en el proceder de los individuos. Por esta razón es necesario conocer las diversas definiciones que han sido investigadas con el objetivo de definir los elementos que afectan el ambiente de una organización, para así llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional favorable.

El conocimiento del Clima Organizacional en las diferentes unidades proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. Este proyecto de mejoras se concreta en la aplicación de un Plan de acción que de cumplirse garantiza un proceso de mejora continua vital para lograr un clima organizacional adecuado que permita la consecución de los objetivos y metas empresariales.

Partiendo de la estructura de Clima Organizacional anterior en la investigación se utilizó categorías que incluyen aspectos objetivos y subjetivos del tema que se explican a continuación.

➤ **Elementos que conforman el clima organizacional.**

La Percepción de la Dirección donde intervienen fundamentalmente los estilos de dirección de los cuadros.

Relaciones interpersonales que incluyen relaciones entre los individuos.

La Identificación con la organización.

Percepción del funcionamiento del centro. Incluyen entre otros aspectos la comunicación y el trabajo en equipo.

Satisfacción con el trabajo

Política de Recursos Humanos

Administración estratégica

Dentro de los aspectos subjetivos e intangibles del clima organizacional es imprescindible el análisis del liderazgo, pues constituye la base de la percepción de la dirección que tienen los trabajadores. Este contribuye a fomentar relaciones de confianza y un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad, motivación y satisfacción en el trabajo.

Los tres elementos intangibles de la calidad directiva que de forma especial se analizan en la investigación son el estilo de dirección, la comunicación y la capacidad para el trabajo de equipo.

1.1.4 Elementos subjetivos del clima organizacional: Estilos de Dirección, Comunicación y Trabajo en equipo.

✓ Sobre los Estilos de Dirección.

Coercitivo: Se basa en el ordeno y mando, sin escuchar criterios sobre lo que se va a acometer. Alta centralización de autoridad y utiliza la coacción o la coerción como modo de influencia fundamental. Controla en detalle el avance y los resultados.

Orientador: En lugar de órdenes emplea sugerencias, ideas orientadoras de cómo desarrollar mejor la actividad. Controla fundamentalmente los resultados.

Autoritario Racional: El jefe determina la actividad con un mínimo de consulta. Da instrucciones de cómo realizar el trabajo, asigna tareas y colaboradores a cada miembro. Establece los procedimientos de trabajo con limitada colaboración de los subordinados. Controla en detalle.

Paternalista: Descansa la dirección en una relación estilo “padre-hijo”. El jefe es “protector” del grupo, “comprende” sus deficiencias y tolera ciertas libertades, con el fin último de ganarse su cariño y encontrar vías para influir positivamente en ellos.

Democrático: Se hace una planificación global del trabajo con la participación de todos. El grupo toma decisiones sobre la actividad a realizar. Los miembros adoptan decisiones individuales en cuanto a la distribución de las tareas y los colaboradores. El líder sugiere procesos alternativos para que el grupo escoja; distribuye en forma objetiva sus elogios y críticas y participa en la vida del grupo, aunque no realiza trabajo directo.

Educador: El jefe conoce y emplea principios y métodos pedagógicos. Trata de enseñar en la interacción con el subordinado y en la definición de cómo acometer las tareas. Tiene habilidad para conjugar los métodos de influencia ejecutiva con la persuasión, combinar los métodos de estimulación positiva y las sanciones. Se preocupa por el desarrollo y superación de sus subordinados.

Elemento importante dentro del estilo de dirección lo juegan el liderazgo y la motivación por lo que se profundiza en ellos a continuación:

- **Liderazgo**

Se ha interpretado muchas veces muy superficialmente el rol del líder, visto como la persona imprescindible, al que se le carga toda la responsabilidad del proceso de cambio. En las organizaciones, es necesario un liderazgo que tenga en cuenta a las personas; muchas veces, se piden requisitos y se evalúan los aspectos técnicos, de tal manera que los directivos no tienen nociones elementales de cómo relacionarse con los demás, porque esto es algo superfluo, que en el mejor de los casos se aprende por el camino (Reyes López, 2015).

Conceptualización

Fardella Rozas (2014) menciona el criterio de Friedman (2003) sobre el Liderazgo total, el cual expresa que es el que permite generar un medio más rápido y ágil para lograr mejores resultados comerciales en la economía globalizada. Se centra en iniciar innovaciones en todos y cada uno de los ámbitos de la vida para así producir mejores resultados en todos ellos. Básicamente, significa ser auténticos, íntegros y creativos para luego enseñarlo a sus seguidores.

Un líder, cambia de adentro hacia afuera en las esferas del pensamiento (Razón) y sentimiento (Amor). Esto se refleja e irradia en sus actitudes y comportamientos prudentes (Respeto, Honestidad y Responsabilidad), ósea, integridad personal (Libertad, Armonía interior y Sabiduría). Esta competencia, conlleva a la capacidad de influir, motivar e inspirar. Obrar de adentro hacia fuera, consiste en educar y obedecer a nuestra conciencia, ese don humano exclusivo que distingue la congruencia y la disparidad con los principios (valores) perennes y nos eleva hacia ellos (Fardella Rozas, 2012).

Para dirigir, un líder está en armonía en sus tres esferas: pensamientos, sentimientos, actitudes y comportamiento hacia fines trascendentes. Debe trabajar en el conocimiento y entendimiento de sí mismo, este es el primer paso hacia su verdadera productividad, previo para su autodominio. Luego podrá dirigir a otros seres humanos.

Chiavenato (2007), destaca que: liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Para la autora el liderazgo es la acción de persuadir, inspirar e influenciar que ejerce una persona sobre un grupo o masa, siendo capaz de obtener de ellos sus objetivos y propósitos con los cuales se sientan identificados.

Indicadores del liderazgo (Reyes López, 2015)

Para el análisis del liderazgo se deben considerar los indicadores siguientes:

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

Estilos de liderazgo (Ortiz, 2009)

Una investigación exhaustiva de los modelos de comportamiento para identificar estilos de liderazgo consistentemente adecuados a todas las situaciones, arrojó el modelo situacional de Hersey y Blanchard, teoría que manifiesta la conveniencia de que los líderes modifiquen su preferencia por una u otra conducta a fin de adaptar su liderazgo a la situación.

Este modelo identifica cuatro estilos de liderazgo:

- Dirigir: Mucha dirección y poca relación; en este se usan preguntas cerradas, objetivos claros; se da direcciones e instrucciones claras, se da indicaciones, se muestra, se ayuda a hacer, se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de relación.
- Orientar: Mucha instrucción y mucha relación: en este se revisa el progreso de los resultados, se explica, se dialoga, se planifica conjuntamente, se escucha y observa; se caracteriza por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo; reconoce los avances y mejoras en el rendimiento.
- Apoyar: Mucha relación y poca instrucción; este da información necesaria "apertura". Escuchar intercambiar ideas, dar apoyo animar a tomar decisiones, hacer preguntas que aumentan la comprensión, insistir en la acción. Estilo asesoramiento. Mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo. Las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores. Refuerza y apoya.

Delegar: Poca relación y poca instrucción; plantea claramente las expectativas. Logra acuerdos sobre las mismas. Asigna responsabilidades con autoridad. Da seguimiento. Reconoce y recompensa. Estilo delegación. Bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores.

- **Motivación**

- Conceptualización**

Motivación: disposición del individuo hacia objetivos que confieren orientación e intensidad a su actividad (conducta), determinadas por las necesidades a satisfacer. No es un estado sino un proceso (Cuesta Santos, 2010).

Motivación: es un conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, encaminadas a satisfacer las necesidades del trabajador en la organización que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes (Reyes López, 2015).

En cuanto al contexto de motivación, la autora lo define como la reacción humana que se manifiesta cuando un evento estimula y satisface sus deseos y necesidades.

Indicadores de la motivación (Cruz Quintero, 2011)

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

Tipos de motivación (Cuesta Santos, 2010).

- Motivación positiva: disposición, orientación e intensidad del desempeño hacia uno o más objetivos para conseguir algo que realmente atrae.
- Motivación negativa: disposición, orientación e intensidad del desempeño hacia uno o más objetivos para así poder evitar algo que desagrada o moleste.
- Motivación extrínseca: disposición, orientación e intensidad de la actividad o desempeño a objetivos externos a la persona, tales como el salario, los alimentos, el vestir, las condiciones de trabajo, etc.
- Motivación intrínseca: disposición, orientación e intensidad de la actividad o desempeño a objetivos internos de la persona, tales como la responsabilidad, la autoestima, el desarrollo de la tarea en sí, la realización o logro (González Gómez, 2016).

✓ Sobre la Comunicación.

El concepto de Comunicación que asume la autora es el de la Norma Cubana 3000: 2007: Proceso de interacción social inherente a los grupos humanos y por ende a los trabajadores que se materializa mediante mensajes a partir de un código común al emisor y receptor, con el propósito de crear significados. Es también información para el conocimiento, análisis y discusión sobre un tema o asunto, y es un principio esencial que garantiza la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y en la búsqueda de soluciones a los problemas.

Dentro de la comunicación organizacional se plantean estructuras piramidales donde se desarrollan procesos de comunicación como: Informal, Formal, Ascendente, Descendente y Verbal abordados por diferentes autores en la literatura consultada (Trelles, 2001).

La comunicación es muy importante entre el directivo y sus subordinados para el mejor manejo de la empresa y ésta es eficiente cuando intenta minimizar el trabajo. Su uso puede estar dirigido a satisfacer necesidades personales, establecer relaciones con otras personas, crear clima de comprensión y persuadir para conseguir cambios conductuales.

La reciprocidad es un elemento del clima organizacional que guarda estrecha relación con la comunicación organizacional por lo que se profundiza en ella:

- **Reciprocidad**

Conceptualización

Para Chiavenato (2007), la interacción psicológica entre empleado y organizaciones es un proceso de reciprocidad. La organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y estatus; del mismo modo, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. A esta relación de reciprocidad se le denomina popularmente como contrato psicológico; el cual se conceptualiza como la expectativa que el individuo y la organización esperan cumplir y alcanzar con la nueva relación.

En el intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales se desarrollan contratos psicológicos entre hombres y sistemas, entre hombres y grupos y sistemas, donde prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que está ofreciendo y lo que está recibiendo en compensación (Ngo Duc, 2010).

A consideración de la autora la reciprocidad es el acto de dar y recibir mutuamente, que ambas partes se complementen de igual manera, que uno y otro se sienta complacido por lo que dan y reciben.

En toda organización debe lograrse la satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de la organización, las cuales van más allá del contrato formal de trabajo entre el empleado y la institución. Es un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro.

También se han definido leyes de la comunicación que incluye aspectos de contenido intelectual y emocional:

- Lo válido no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor
- Tan importante es lo que se dice, así el como se dice
- Cada comunicación tiene dos aspectos: El intelectual (contenidos) y el Emocional (relación).
- La percepción de un mensaje, siempre es subjetiva
- La idea preconcebida sobre alguien, condiciona la comunicación (pigmaleón)
- Expectativas positivas producen un clima que favorece la comunicación
- La comunicación es un proceso
- Expectativas positivas producen un clima que favorece la comunicación
- Lo más importante en la comunicación es lograr la Retroalimentación, siendo la garantía de una comunicación efectiva. Entre sus ventajas se encuentran:
 - Aumenta la certeza de la transmisión y comprensión de los mensajes
 - Aumenta el sentimiento de confianza entre el emisor y el receptor
 - Favorece y mejora la experiencia y recursos del emisor

Se manifiestan diversos estilos y rasgos de la comunicación que pueden estar centrados en la acción, en los procesos, en las personas y en las ideas con diferentes características y tendencias las que se muestran en la tabla del **anexo 1**.

- ✓ Sobre la Capacidad de Trabajo en equipo.

Posterior al análisis de la literatura en cuanto a equipos de trabajo se considera el trabajo de Equipo como un grupo de personas que se interrelacionan entre sí a pesar de su naturaleza y formación diversa, comparten un objetivo común, se esfuerzan y disfrutan trabajando juntos y se ayudan mutuamente para conseguir los resultados. Tienen roles, reglas y normas que protegen la cohesión y la moral del grupo.

Características del trabajo en equipo:

Se asume el criterio de que Trabajo en equipo constituye una integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas, para su implementación requiere que las responsabilidades sean compartidas por sus miembros, las actividades desarrolladas se realicen en forma coordinada y que los programas que se planifiquen en equipo apunten a un objetivo común. Se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. Existen dos aspectos importantes para ello: La asignación de roles y normas y la definición de objetivos.

El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Deben reunir las condiciones:

1. Ser capaces de poder establecer relaciones satisfactorias con los integrantes del equipo.
2. Ser leales consigo mismo y con los demás.
3. Tener espíritu de autocrítica y de crítica constructiva.
4. Tener sentido de responsabilidad para cumplir con los objetivos.
5. Tener capacidad de autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
6. Tener inquietud de perfeccionamiento, para la superación.

El líder basado en el lema “divide y reinaras”, gobierna con éxito el grupo de trabajo, pero no produce equipos, sólo agrupa personas para realizar una tarea. El buen líder con su accionar desarrolla equipos de trabajo, utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en pos de los objetivos grupales.

El trabajo en equipo es el alma misma de una empresa moderna. Cada uno de los miembros del equipo debe aportar ideas diferentes para que las decisiones de carácter intelectual u operativo que tome la organización sean las mejores. Cuando hay diferencias y discrepancias surgen propuestas y soluciones más creativas, para que utilicen las herramientas en pos de una mejora del proceso. Las funciones del líder para lograr el trabajo de equipo se describen: Ayudar a establecer un ambiente de trabajo favorable; Llamar la atención de forma oportuna a aquellos que impidan que se desarrolle el proceso; Participar en los cursos de capacitación para un mejor desarrollo del proceso; Contactar con asesores internos o externos cuando surjan problemas; Mantenerse en contacto con el promotor.

Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista, de ahí la importancia de la participación de los diferentes actores de la organización para lograr un trabajo en equipo efectivo.

- **Participación**

Conceptualización

La organización se construye sobre la base de una conciencia participativa generalizada, en tanto, la integración de las personas a la organización es un efecto de la participación (Sosa, 2014).

Participación: implicación de las personas en los procesos de la organización, aportando con activismo y motivación (Reyes López, 2015).

Según el criterio de la autora la participación es la base de la contribución de ideas, recomendaciones, elementos y acciones que aseguran el camino hacia el éxito y el desarrollo de la organización (González Gómez, 2016).

Indicadores de la participación (Cruz Quintero, 2011)

1. Compromiso con la productividad (CP): requiere que exista orientación precisa de lo que se espera de cada individuo, en términos de calidad, cantidad y oportunidad, además de la aceptación de metas comunes, responsabilidad compartida e intercambio de evaluaciones sobre el rendimiento, conduciendo todo esto a la eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo.

2. Compatibilización de intereses (CI): significa integrar los diversos intereses existentes en la organización hacia una sola dirección: la del cumplimiento de los objetivos comunes.
3. Intercambio de la información (II): circulación de información dentro de la organización, que favorezca la acción coordinada entre personas y grupos para el logro de los objetivos comunes.
4. Involucrarse en el cambio (IC): significa tomar una actitud activa y proactiva, comprometida, orientadora, promotora, participativa y aportar sugerencias frente a las decisiones de cambio.

1.2 Calidad: Conceptos, antecedentes y principios.

En torno al término calidad ha existido un desarrollo progresivo. Los enfoques y objetivos más importantes se han suscitado a través de las diferentes etapas que se inician desde la etapa artesanal, pasando por la Revolución Industrial, la II Guerra Mundial, la Posguerra, el Enfoque del Control de la Calidad y Calidad Total con conceptos y finalidades diferentes. **(Anexo 2).**

Un enfoque más moderno incluye el aseguramiento de la calidad donde la gestión está orientada fundamentalmente a proporcionar confianza en que se cumplan los requisitos de calidad y la Gestión de la calidad donde las actividades están coordinadas para dirigir y controlar una organización, en lo relativo a la calidad. Este enfoque trae como resultados definir e implantar una política, objetivos, decidir sobre el desarrollo y el perfeccionamiento del Sistema de la calidad, lo que propicia establecer planes y evaluar la marcha.

Los principios son: el enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos y de sistema para la gestión, la mejora continua, enfoque basado en hechos, para la toma de decisiones y proporcionar relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Después de lo antes expuesto la autora asume que Calidad significa llegar a un estándar más alto en lugar de estar satisfecho con alguno de los que se encuentren por debajo de lo que se espera cumplir con las expectativas. También podría definirse como cualidad innata, característica absoluta y universalmente reconocida, aunque, en pocas palabras calidad es hacer las cosas bien a la primera, es decir, que el producto salga bien con el menor costo posible. Es el resultado de una actitud enérgica y comprometida de esfuerzos sinceros y de una ejecución talentosa. Por tal motivo el maestrante asume el Concepto de Calidad

expuesto en las Normas ISO 9000: 2001 que lo refiere como el Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

1. 2.1 Papel del directivo en la Mejora Continua.

La calidad del servicio se puede determinar por la manera en que el personal de una Empresa desarrolla su actividad. Los seres humanos suelen procurar objetivos variables cuando deciden prestar sus servicios a una organización.

Para lograr mejoras en la productividad, son importantes dos aspectos:

- Mejoramiento de la calidad del entorno laboral.
- Participación de las personas en la contribución con el éxito de la organización.

Mejora continua según (ISO 9001: 2015): concepto que define: actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos de Calidad. Los requisitos pueden estar relacionados con cualquier aspecto tal como la eficacia, la eficiencia, o la trazabilidad.

Siguiendo los conceptos y términos abordados en la misma norma se asume Plan de mejoras como el conjunto de acciones que se planifican con el objetivo de aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de calidad.

Resulta de vital importancia en el proceso de mejora continua, el total compromiso de la dirección y un liderazgo activo de todo el equipo. Se considera que los directivos deben recibir capacitación en cada una de estas temáticas para actuar en consecuencia.

Se puede afirmar que el dirigente debe favorecer al cambio, ello no significa que deba tolerar sino estimular, porque los cambios no esperan por los dirigentes. Él induce y dirige el cambio; aunque éste pueda producirse sin un liderazgo positivo, y conduzca con determinada frecuencia a un deterioro de la situación en lugar de una mejoría.

Se considera que los directivos deben controlar, poseer una visión de futuro, cumplir y actualizar su planeación estratégica en función de los cambios sociopolíticos, económicos, tecnológicos, etc. del entorno en que se desenvuelven, para garantizar el cumplimiento de los objetivos empresariales, utilizando el trabajo en equipo como una herramienta habitual en su desempeño directivo

1.3 Dirección. Principales concepciones.

Los antecedentes de la Dirección se pueden situar a partir de las primeras manifestaciones de la vida comunitaria del hombre, cuando la propia incapacidad lo llevó a agruparse con

otros que tenían sus mismas limitaciones, para obtener los beneficios de la colaboración y ayuda de los demás.

La Teoría Clásica de la Organización. Cuyo precursor fue Henri Fayol (1841 – 1921) sistematizó el comportamiento gerencial señalando: “La administración no es talento, sino arte”. La aplicación de principios y métodos garantiza el éxito del gerente. Fue el primero en anunciar una serie importante de conceptos y categorías administrativas. Por ejemplo, las actividades de la empresa las clasificó como sigue: Técnicas, Comerciales, financieras, de seguridad, y administrativas. Asimismo, identificó en la actividad administrativa un grupo de funciones generales que sentaron pauta en el desarrollo ulterior de esta teoría: Funciones administrativas: Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control utilizadas hoy en día en la dirección.

Resumiendo, la dirección puede ser analizada a partir de diferentes puntos de partida: Dirección como ciencia, arte y tecnología.

1.3.1 Conceptos y caracterización de un directivo exitoso.

A partir de los conceptos asumidos sobre dirección y calidad la autora ha definido como calidad directiva: Satisfacción de las expectativas a partir de una ejecución talentosa en la influencia consciente sobre el objeto de dirección, en la consecución de fines racionalmente establecidos a través de las habilidades directivas, utilizando métodos, estilos, técnicas y herramientas de trabajo adecuadas y tomando en cuenta las condiciones reales concretas en que éste se manifiesta, con una sólida fundamentación científica y maestría en el ejercicio de la conducción de los hombres.

Estudios realizados han demostrado la importancia que tiene la calidad directiva para lograr un clima organizacional favorable con una elevada productividad y eficiencia empresarial.

Según la literatura consultada la misión de un buen líder es guiar a sus trabajadores para que exploten sus potencialidades y las pongan al servicio de la organización”. “A MALA DIRECCIÓN es igual a MAL AMBIENTE e igual a MALOS RESULTADOS

El reto en estos tiempos es tratar de ser buenos líderes. Sólo así se logra que los empleados se esmeren por hacer un trabajo mejor y se genere un ambiente favorable en la Empresa que derive en buenos resultados tanto productivos como organizacionales.

Se hace necesario que la estructura organizativa siempre esté sujeta al cambio y a las nuevas necesidades y tendencias empresariales. Esto requiere en los directivos, una mentalidad madura y un carácter firme para aceptar los modernos procedimientos a que

haya lugar y a propender porque su implantación arroje excelentes resultados, beneficiando tanto a los trabajadores como a la Empresa en general. El saber escuchar a los demás es un don que se debe poseer. En ocasiones existen directivos que no permiten que sus colaboradores se expresen libremente, causándoles desconfianza y confusión.

Otra aptitud imprescindible para el liderazgo efectivo es la capacidad para el trabajo de equipo, ya que los directivos deben reconocer los puntos de vista de cada uno de los integrantes del equipo. Estos factores mejoran la pericia, la capacidad de pensamiento creativo y la motivación. Estos equipos deben ser a su vez interdisciplinarios, con enfoques de trabajo complementarios, para combinar las ideas y el actuar de maneras muy útiles y estimulantes. Éxito, se define, en el diccionario, como el resultado feliz de un negocio, actuación o asunto. Son sinónimos de las palabras triunfo, victoria, logro, consecución, fin, resultado, terminación y conclusión. Este es un término que depende de la percepción de los demás, lo que para unos puede ser exitoso, para otros no lo es. No obstante, los directivos de éxito tienen muchas características en común que van más allá del grado y de la naturaleza del éxito.

En conclusión se señala que el mundo de hoy exige directivos capaces de conducirse con eficacia y moral, líderes que conduzcan a las organizaciones a alcanzar metas compatibles con los intereses de la sociedad y que utilicen para ello medios éticos y profesionales, en síntesis, lo que podemos llamar líderes Integrales.

1.4 Calidad Directiva. Antecedentes principales.

En un mundo globalizado y competitivo, como en el que se vive en la actualidad, es fundamental que los directivos estén a tono con los cambios que surgen, con el firme propósito de implementar las mejoras en la organización y generar ventaja competitiva frente a las demás organizaciones, para lo cual el equipo directivo debe afianzar su capacidad y dedicación, con la finalidad de lograrlas (Cruz, 2015).

Actualmente a las organizaciones les interesa mejorar la calidad directiva para lograr mejores resultados, por tanto los directivos deben enfocar su objetivo hacia la adquisición de nuevos conocimientos, compartir información, influir en sus colaboradores, proveer tecnología y dar respuesta inmediata a todo lo que se demande, así como la creación de un ambiente de confianza y de adaptación a posibles riesgos que se puedan confrontar (Bonifaz, 2012).

Calidad directiva es la capacidad que tienen los directivos de actuar como líderes y no como director o mando. Cuando existe una elevada calidad directiva se reduce el nivel finalista impositivo de las actuaciones. Las decisiones no se imponen, sino se inducen, porque se gestiona la complejidad de las tareas (Peñalver, 2012).

La calidad directiva es un elemento importante para lograr una organización competitiva, término que se convierte en el factor más relevante en la toma de decisiones, tanto a nivel empresarial como macroeconómico. (Peñalver, A. 2012; Vilallonga y Fernández, 2017)

Por otra parte, Cubeiro (2013), expone que la calidad directiva es la forma en que se dirige una organización, dígame contar con directivos capaces y comprometidos en generar ambientes laborales de satisfacción, rendimiento y crecimiento; y en gestionar y liderar el talento presente en las organizaciones.

Los autores anteriormente mencionados coinciden al tratar la Calidad Directiva como la capacidad de los directivos de encaminar su organización hacia el desarrollo, al tener la responsabilidad de analizar lo que está pasando y contribuir a su transformación impactando directamente en el nivel de compromiso del personal y en los resultados de la organización.

La calidad directiva de una empresa es un factor importante para lograr que la empresa sea competitiva y excelente (Ballesta, 2015). Por lo que se debe medirse, diagnosticar e impulsar su crecimiento. La calidad directiva de una empresa tiene un gran impacto en la productividad.

Samá Muñoz y Benítez Pérez (2019) demuestran que el subsistema de dirección influye en la productividad de la empresa, y representa el factor que más influye porque tanto la formación y capacitación de los directivos como las habilidades directivas (comunicación, innovación, trabajo en equipo, motivación, solución de conflictos y toma de decisiones;) son las variables que más explican la tendencia a la disminución de la productividad.

Conclusiones parciales

El capital humano de una organización debe estar rodeado de un entorno favorable, si el entorno que les rodea es desfavorable influenciará negativamente en su rendimiento afectando la productividad de la empresa creando desánimo y descontento en los trabajadores, por tanto, es imprescindible para cualquier organización mantener y desarrollar un clima organizacional adecuado que le permita a sus miembros sentirse satisfechos y orgullosos de su entidad.

La Calidad directiva resulta ser un enfoque y un término de la gestión administrativa que puede indicar como proyectar y gerencia las modificaciones en los elementos de las organizaciones, derivados estos de la influencia de fuerzas internas o externas, que obligan a los directivos a estar en una constante actitud de mejoramiento continuo, ya que, en ello, recae la supervivencia y desarrollo de las organizaciones. Estos pueden influir decisivamente en el mejoramiento del clima organizacional y por ende resulta una garantía para el éxito en la gestión Empresarial.

Capítulo II. Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación

Para dar solución al problema planteado en esta investigación, tomando en consideración lo expuesto en el marco teórico acerca de la importancia de la medición del clima en la entidad y la percepción que de este tengan los trabajadores, resulta determinante la satisfacción del trabajo, el desempeño y la productividad, además el estudio cualitativo emerge como una necesidad metodológica para el conocimiento del clima organizacional, quiere esto decir que el análisis de la percepción en el contexto organizacional, constituye un valioso medio para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización, por lo que se realiza en este capítulo los aspectos que caracterizan el objeto de estudio y la propuesta de un procedimiento para el diagnóstico de la Calidad Directiva y su incidencia sobre el Clima Organizacional realizado en la Empresa

2.1. Caracterización de la Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas.

La Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas tiene como objetivo principal comercializar los diferentes tipos de hidrocarburos de la unión CUPET por vía marítima, oleoductos y transporte terrestre (camiones cisternas, pailas, ferrocarril) ya sea a clientes de nuestra provincia como del resto de nuestro país. Ubicada en el kilómetro 4,5 de la Zona Industrial en el litoral norte de la Bahía de Matanzas, Cuba. Se extiende a lo largo de 4 kilómetros, ocupando un área de 110 ha.

La empresa cuenta con una **UEB de Operaciones**, que a su vez integra áreas preparadas para la recepción y entrega por vía marítima y terrestre, además el almacenamiento de variados productos en tanques de distintas capacidades. Dispone de 5 muelles con capacidad de operación para buques de hasta 150 000 DWT; una base de crudos y suministros donde se recepciona crudo de los principales yacimientos del país mediante 2 oleoductos, y se preparan mezclas para la economía nacional con facilidades de calentamiento. Somos líderes en la comercialización del crudo nacional y sus mezclas.

La **UEB Comercial** realiza el análisis de las solicitudes y contratos con los clientes; la cartera de productos incluye también los combustibles de aviación, domésticos, automotores y solventes. La comercialización se realiza utilizando los canales de distribución: marítimo, oleoducto, ferroviario y automotor. La manipulación anual de combustibles supera el 50% del consumo del país.

En las **UEB Mantenimiento y Logística** se ejecutan tareas de apoyo que garantizan el funcionamiento tecnológico y del transporte, así como del abastecimiento y almacenamiento de materiales.

En la **UEB inversiones** se desarrolla la programación de los proyectos de inversiones y se controla la ejecución y avance físico de las obras del Plan de Inversiones y reparaciones capitales de tanques.

En el **Laboratorio** se realizan ensayos físicos – químico y se encuentran acreditados por la Oficina Nacional de Normalización 18 ensayos.

Además, existen 4 áreas de regulación y control nombradas Dirección General, Dirección Técnica, Dirección de Capital Humano y Dirección Contable Financiera.

En la figura 2.1 se puede observar la Estructura organizativa de la Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas.

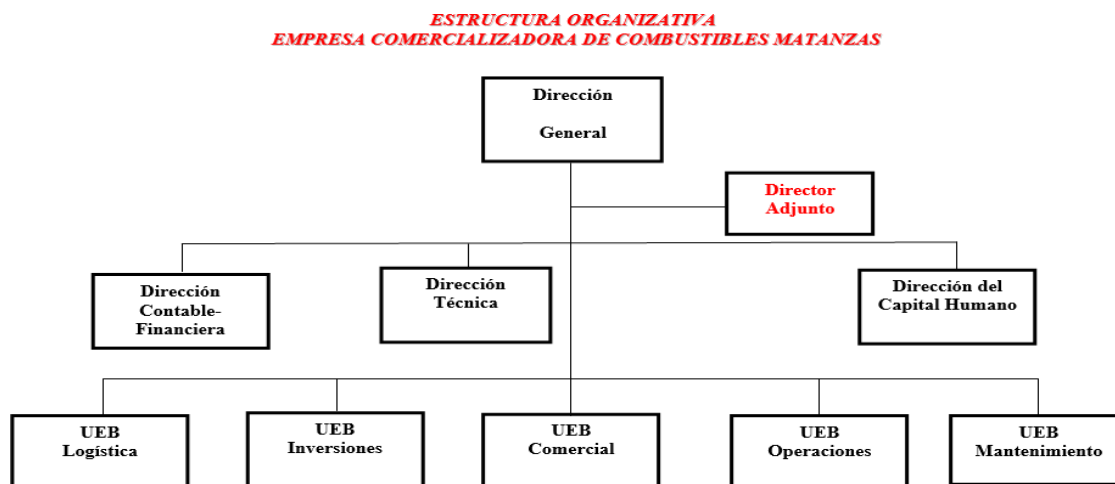


Figura 2.1. Estructura organizativa de la Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas.

Fuente: elaboración propia.

Misión

Brindar servicios de almacenamiento de combustibles y su comercialización a objetivos económicos del país y el territorio matancero, promoviendo el uso óptimo de los mismos, apoyados en la capacidad tecnológica instalada y un capital humano competente, distinguiéndonos por la preparación de crudo nacional mejorado y por la calidad, responsabilidad ambiental y seguridad en nuestras operaciones.

Visión

Ser la comercializadora de combustibles de referencia en el país, operando con fiabilidad, seguridad y cuidado del medio ambiente, apoyados en tecnologías de punta y un capital humano altamente competitivo.

Valores compartidos por los trabajadores: Profesionalidad, Trabajo en equipo, Sentido de Pertenencia, Eficiencia.

Valores	Conceptualización	Comportamientos
Profesionalidad:	Ser competente en el desempeño de las actividades, con un comportamiento ético moral acorde a los principios de la Organización enfocado a la satisfacción del cliente.	Domina técnicamente las funciones de su puesto de trabajo.
		Ejecuta las actividades del puesto acorde a los requerimientos establecidos.
		Es amable, cortés y cooperativo tanto con sus compañeros de trabajo como con los clientes y proveedores.
		Posee imagen personal acorde a las normas éticas de nuestra empresa.
Trabajo en equipo:	Actitud colaborativa de todos los miembros de la Organización en función del cumplimiento de la Estrategia, a través de la buena comunicación, transparencia e intercambio.	Colabora con los miembros del equipo de trabajo en el cumplimiento de los objetivos y metas.
		Colegian las ideas y decisiones con el equipo y reconoce el trabajo de sus miembros.
		Se comunica de forma transparente con los miembros del equipo.
		Participa activamente en las tareas del equipo de trabajo, estableciendo buenas relaciones con el resto de las áreas.

Sentido de Pertenencia:	Sentirse reconocido, comprometido con los resultados y dueños de la Organización, convirtiéndose en una relación sinérgica entre las personas y la Organización, siendo beneficiosa para ambos.	Combate las acciones que afectan el funcionamiento correcto de la empresa.
		Cuida los medios y recursos de la Organización.
		Participa en las tareas que se organizan en la empresa.
		Mantiene estabilidad en su puesto de trabajo.
Eficiencia:	Ser capaz de obtener resultados deseados mediante la óptima utilización de los recursos disponibles en la Organización.	Realiza las tareas asignadas en el tiempo establecido y con los recursos necesarios.
		Busca alternativas para ahorrar recursos y tiempo en la ejecución de las tareas.

Objeto Social

Mediante Resolución 680, emitida el 18 de noviembre del 2013, por el Ministro de Economía y Planificación, se aprobó como objeto social: “brindar servicios de transportación y comercialización de combustible y gas”.

Desde el año 2001 fue aprobada la condición de Empresa en Perfeccionamiento Empresarial, tiene certificados los Sistemas de Gestión de la Calidad, Contabilidad y el Control Interno. Cuenta con la fuerza laboral calificada y con experiencia en la industria petrolera.

Caracterización de la Fuerza de trabajo

Los directivos y mandos intermedios adjudicados con la categoría de cuadros, representan aproximadamente un 4.2% del total de los trabajadores. En su mayoría son de formación ingenieros o licenciados en especialidades de las ciencias por lo que deben potenciar la comunicación oral y escrita. De la fuerza laboral el 30.2% es universitaria, el 35.0% es técnico medio, el 20.5% tiene 12mo grado, el 13.5 % tiene 9no grado, el 0.8 % tiene 6to grado, para un total de 647 trabajadores. El promedio de edad es de 41 años, el 25% son mujeres, el 6% son militantes de la UJC y el 19% del PCC. Por las características de la industria petrolera existe una marcada prevalencia del sexo masculino sobre el femenino.

2.2- Procedimiento para el diagnóstico de la calidad directiva y su incidencia en el clima organizacional.

Para la selección de un procedimiento que tribute al diagnóstico la calidad directiva y su incidencia en el clima organizacional se analizaron diferentes autores entre los que se encuentran Lasa Sánchez (2009), Martínez Aneiro (2009), Miró Rivero (2017), González (2017) y Yera Peraza (2020). La tabla 2.1 muestra las principales características de cada uno de ellos.

Una vez analizado los procedimientos expuestos anteriormente se propone utilizar en esta investigación uno en aproximación al de Miró Rivero (2017). La principal modificación es que se utiliza para diagnosticar la calidad directiva, el clima organizacional y la incidencia que tiene la primera sobre el clima, además las herramientas utilizadas son diferentes.

El procedimiento que se propone, ordena de forma jerárquica y secuencial 3 etapas que permitirán el diagnóstico la calidad directiva y su incidencia en el clima organizacional en la en la Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas, este se puede apreciar en la figura 2.2; en correspondencia, para su comprensión y aplicación práctica se hace un desglose o segregación como se muestra en el cuadro 2.2

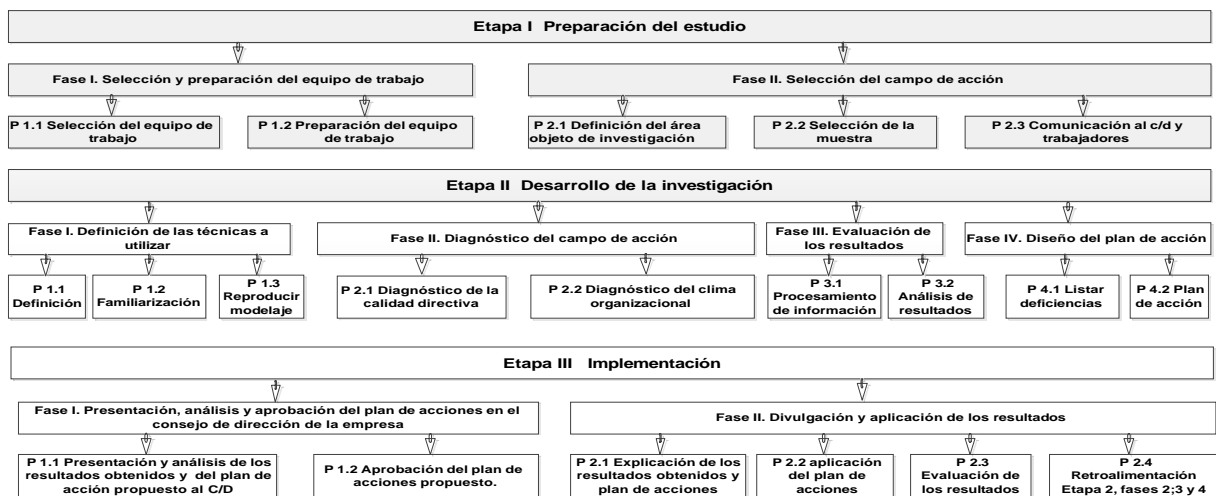


Figura 2.2. Procedimiento general para el diagnóstico de la calidad directiva y su incidencia en el clima organizacional.

Fuente: en aproximación a Miró Rivero (2017).

Tabla 2.1 Caracterización de varios procedimientos propuestos por diferentes autores

Autor	Caracterización	Técnicas y Herramientas utilizadas
Lasa Sánchez (2009) [75]	Este procedimiento consta de 3 etapas y 18 pasos: Etapa 1-Familiarización. (con 9 pasos) Etapa 2-Ejecución, Análisis Y Procesamiento de la Información. (con 6 pasos) Etapa 3-Propuesta de Soluciones y Control. (con 3 pasos)	Análisis Documental, Entrevista, Cuestionario, Tormenta de ideas, Método Delphi Ponderado, Diagrama de Ishikawa.
Martínez Aneiro (2009) [76]	No está estructurado por etapas. La autora realiza una descripción de los métodos, técnicas y herramientas a utilizar en su procedimiento.	Observación, revisión documental, revisión bibliográfica, encuestas, cuestionario sobre clima organizacional, cuestionario sobre trato y relaciones, test de motivación, test de diagnóstico de satisfacción laboral, test de diagnóstico de salud organizacional, modelo Servqual modificado (Diferencias 5, 6 y 7), método de selección de expertos, método Delphi Ponderado, tormenta de ideas, diagrama de Causa- Efecto o Ishikawa.
Miró Rivero (2017) [6]	La metodología trazada por esta autora cuenta de 3 etapas, cada una con diferentes fases y pasos: Etapa 1- Preparación del estudio (con 2 fases, la primera tiene 2 pasos y la segunda 3 pasos) Etapa 2- Desarrollo de la Investigación (con 4 fases, la primera tiene 3 pasos, la segunda 2	Revisión de documentos y observación, tablas dinámicas de Microsoft Excel, muestreo probabilístico por conveniencia, método de selección expertos, encuesta de clima organizacional del PNUD, Serqual Modificado diferencia 6 y 7, Tormenta de ideas ,Causa – efecto, método Delphi ponderado.

	pasos, la tercera y la cuarta 2 pasos) Etapa 3- Implementación (con 2 fases, la primera tiene 2 pasos y la segunda 4 pasos)	
Yera Peraza (2020)	La metodología trazada por esta autora cuenta de 3 etapas, cada una con diferentes fases y pasos: Etapa 1- Preparación del estudio (con 2 fases, la primera tiene 2 pasos y la segunda 3 pasos) Etapa 2- Desarrollo de la Investigación (con 4 fases, la primera tiene 2pasos, la segunda 1 pasos, la tercera y la cuarta 2 pasos) Etapa 3- Implementación (con 2 fases, la primera tiene 2 pasos y la segunda 4 pasos)	Revisión de documentos y observación, tablas dinámicas de Microsoft Excel, muestreo probabilístico por conveniencia, método de selección expertos, encuesta de clima organizacional del PNUD, Serqual Modificado diferencia 6 y 7, Tormenta de ideas ,Causa – efecto, método Delphi ponderado.

Fuente: elaboración propia.

2.2.1- Desglose o segregación del procedimiento propuesto.

En el cuadro **2.2** se expone el desglose o segregación del procedimiento propuesto para el diagnóstico del clima organizacional desde la concepción de la calidad directiva, donde se muestran sus tres etapas con todas sus fases y pasos, así como las técnicas a emplear en cada uno de ellos.

Etapa I. Preparación del estudio

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

Fase I. Selección y preparación del equipo de trabajo.

En esta fase se selecciona el grupo que formará parte del equipo de trabajo y prepara directamente a los integrantes del equipo para garantizar respuestas que apoyen el desarrollo de la investigación.

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

Paso 1.1. Selección del equipo de trabajo

En esta fase se selecciona el grupo de expertos que formará parte del equipo de trabajo.

La evaluación del grado de conocimiento y confiabilidad de los expertos se realiza a partir de los cuestionarios de competencia de los expertos en correspondencia con la experiencia adquirida en la actividad.

En esta fase se selecciona y prepara directamente a los integrantes del equipo para garantizar respuestas que apoyen el desarrollo de la investigación.

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

Cuadro 2.2. Desglose o segregación del procedimiento propuesto para el diagnóstico clima organizacional y su incidencia en la calidad directiva.

Etapas	Fases	Pasos	Técnicas a utilizar
I Preparación del estudio	1. Selección y preparación del equipo de trabajo	1.1 Selección de equipo de trabajo	Trabajadores de reconocido prestigio y conocimiento de las variables a estudiar.
		1.2 Preparación del equipo de trabajo	Seminario, talleres
	2. Selección del campo de acción	2.1. Definición del área objeto de investigación.	Trabajo en grupo.
		2.2. Selección de la muestra	Muestreo probabilístico por conveniencia
		2.3 Comunicación al consejo de dirección y trabajadores del área o unidad del propósito y alcance de la investigación	Trabajo grupal
II Desarrollo de la investigación	1. Definición de técnicas a utilizar	1.1 Definición y familiarización con las técnicas a utilizar.	Seminario
		1.2 Reproducir modelos de técnicas a utilizar.	
	2. Diagnóstico del campo de acción	2.2 Diagnóstico de la calidad directiva	Test de empleo del tiempo;
			Test delegación de la autoridad;
Test de manejo de conflictos;			
Cuestionario sobre disposición al cambio;			
Cuestionario sobre inteligencia emocional;			
Cuestionario de personalidad;			
Test de leyes;			
Cuestionario de estilo de dirección;			

			Cuestionario de auto percepción de trabajo en equipo; Cuestionario de estilo comunicativo; Test de autovaloración.
		2.1 Diagnóstico del clima organizacional.	Cuestionario de diagnóstico organizacional cuestionarios de Comunicación (Trabajadores y directivos) entrevista análisis de documentos observación
3. Evaluación de los resultados	3.1 Procesar la información		Tablas dinámicas de Microsoft Excel
	3.2 Análisis de los resultados		Tormenta de ideas ,Causa - efecto Método Delphi ponderado (MDP).
4. Diseño del plan de acción para la mejora continua	4.1 Listar las deficiencias o factores que están presentes como negativos y que afectan el clima organizacional desde la concepción de la calidad directiva.		Trabajo en grupo
	4.2 Elaborar el plan de acción para la mejora continua.		Trabajo en grupo
III Implementación	1.Presentación, análisis y aprobación del plan de acciones	1.1 Presentación y análisis de los resultados obtenidos y del plan de acciones propuesto al consejo de dirección.	Trabajo en grupo
		1.2 Aprobación del plan de acciones propuesto.	Trabajo en grupo

	en el consejo de dirección de la empresa		
2. Divulgación y aplicación de los resultados	2.1 Explicación de los resultados obtenidos y del plan de acciones.		Trabajo en grupo
	2.2 Aplicación del plan de acciones.		
	2.3 Evaluación de los resultados.		Revisión de documentos y observación
	2.4 Retroalimentación etapa 2 fases 2,3 y 4		

Fuente: en aproximación a Miró Rivero (2017).

Paso 1.1. Selección del equipo de trabajo

Método de Selección de los expertos

Para la selección del experto se utiliza el llamado coeficiente de competencia (Oñate Ramos, 1988)¹, el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento con respecto al problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula de la forma siguiente:

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

Donde:

Kc: Es el coeficiente de conocimiento o información (**tabla 2.2**) 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.

Seguidamente para calcular el coeficiente de argumentación (**tabla 2.3**) al experto se le presenta una tabla sin cifras orientándoles que marque con una (x) sobre cuál de las fuentes ha influido más en su conocimiento de acuerdo con los niveles ALTO (A), MEDIO (M) y BAJO (B). Posteriormente utilizando los valores que aparecen en la tabla patrón se determina el valor de **Ka** para cada aspecto.

De tal modo que:

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

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

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

Se obtiene el Coeficiente de competencia **K** del experto, al promediar la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario, se propone que este

¹Oñate Ramos, 1998. Citado por: el Dr. C. Roberto Argelio. Frías Jiménez. Diseño y validación de un modelo de Gestión del Cliente Interno en procesos hoteleros. Tesis (en opción al Título de Máster en Gestión de Empresas Turísticas). Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Centro de Estudios del Turismo.

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

Ahora bien, si:

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

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

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

Tabla 2.2. Coeficiente de conocimiento..

Características	Prioridad	Valoración
Conocimiento	0,181	
Competitividad	0,086	
Disposición	0,054	
Creatividad	0,100	
Profesionalidad	0,113	
Capacidad de análisis	0,122	
Experiencia	0,145	
Intuición	0,054	
Actualización	0,127	
Colectividad	0,018	

Fuente: Miró Rivero (2017)

Tabla 2.3. Coeficiente de argumentación.

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

Fuente: Miró Rivero (2017)

Fase II. Selección del campo de acción

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

Paso 2.1. Definición de la unidad, área y cargos objeto de investigación

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

Paso 2.2. Selección de la muestra

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

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

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

Leyenda:

n: Tamaño de la muestra.

N: Tamaño de la población.

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

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

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

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

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

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

Consiste, una vez conocido el propósito de la investigación, líneas de trabajo y muestra seleccionada, comunicarlo al consejo de dirección y trabajadores en general.

Etapa II. Desarrollo de la Investigación

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

Fase I. Definición de las técnicas a utilizar

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

Paso 1.1. Definición de las técnicas a utilizar

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

Paso 1.2. Familiarización con las técnicas a utilizar

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

Paso 1.3. Reproducir modelaje de técnicas a utilizar

Quedan fijados todos los posibles modelos.

Fase II. Diagnóstico del campo de acción

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

Paso 2.1. Diagnóstico de la calidad directiva

Explicar en que consiste y las técnicas a emplear

Test de empleo del tiempo

Test delegación de la autoridad;

Test de manejo de conflictos;

Cuestionario sobre disposición al cambio;
Cuestionario sobre inteligencia emocional;
Cuestionario de personalidad;
Test de leyes;
Cuestionario de estilo de dirección;
Cuestionario de auto percepción de trabajo en equipo;
Cuestionario de estilo comunicativo;
Test de autovaloración.

Paso 2.2. Diagnóstico del clima organizacional

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

Cuestionario de diagnóstico organizacional
Cuestionarios de Comunicación (Trabajadores y directivos)
Entrevista
Análisis de documentos
Observación

Tormenta de Ideas

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

Método Delphi ponderado

La esencia del método es ponderar las causas fundamentales emitidas por los expertos según el orden de importancia de las mismas en el efecto; indicando el

orden de prioridad respecto a las soluciones y su nivel de influencia en el cambio pretendido.

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

Expresión para el cálculo de C:

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

Donde:

C: concordancia expresada en porcentaje.

V_n : cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

V_t : cantidad total de expertos participantes.

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

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

Donde:

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

K= nivel de confianza.

I= Nivel de precisión que se asume.

Se recomienda emplear de 9 a 25 expertos.

Diagrama de Causa – Efecto.

Un diagrama de **Causa - Efecto** es la representación de varios elementos (**causa**) de un sistema que pueden contribuir a un problema (**efecto**). Algunas veces es denominado diagrama Ishikawa o diagrama Espina de Pescado por su parecido con el esqueleto de un pescado. Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de intervención.

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

Fase III Evaluación de los resultados obtenidos

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

Paso 3.1 Procesamiento de la información

Se procesa la información que brindan las diferentes técnicas mediante las tablas dinámicas de Excel, buscando validez y fiabilidad.

Paso 3.2 Análisis de los resultados

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

Fase IV. Diseño del plan de acciones para la mejora continúa

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

Paso 4.1 Listar las deficiencias o factores que están presentes como negativos y que afectan el clima organizacional desde la concepción de la calidad directiva.

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

Paso 4.2 Elaborar el plan de acción para la mejora continua

El equipo de trabajo, con la inserción de los directivos de las áreas de resultados claves, elabora el plan de acción con el objetivo de atenuar o erradicar las causas que provocan el efecto de la investigación. Este incluirá los aspectos que se describen en la tabla 2.5 que se muestra a continuación.

Tabla 2.5. Plan de acción.

N o	Deficiencias	Acciones a cumplimentar	Respon sable	Ejecutantes	Contro la	Fecha cumplimiento

Fuente: elaboración propia.

Etapas III. Implementación

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

Fase I. Presentación y análisis de los resultados obtenidos, y del plan de acciones propuesto en el Consejo de Dirección.

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

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

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

Paso 1.2. Aprobación del plan de acciones propuesto.

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

Fase II. Divulgación y aplicación de los resultados.

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

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

Se explicará el alcance del procedimiento a todos los trabajadores de los colectivos de Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas objeto de estudio.

Paso 2.2. Aplicación del plan de acciones

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

Paso 2.3. Evaluación de los resultados.

Se controla periódicamente la efectividad del plan de acción.

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

Permite conocer las brechas existentes entre el estado actual y el deseado una vez aplicado el plan de acciones, para poder realizar correcciones y mantener la mejora continua de la calidad directiva y valorar su incidencia en el clima organizacional en los diferentes colectivos de la empresa.

Conclusiones parciales

De lo planteado en este capítulo se puede arrojar a las conclusiones siguientes:

La Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas, campo de acción de la investigación, cuenta para cumplir con su objeto social con 4 UEB y un Laboratorio, su plantilla actual es de 648 trabajadores, de ellos el 4.2% son directivos y mandos intermedios, el 30.2% es universitaria, el 35.0% es técnico medio. Siendo el promedio de edad de 41 años. Por las características de la industria petrolera existe una marcada prevalencia del sexo masculino .

El procedimiento que se propone, ordena de forma jerárquica y secuencial 3 etapas que permitirán el diagnóstico la calidad directiva y su incidencia en el clima organizacional en la en la Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas

A través de la etapa II del procedimiento se puede diagnosticar la situación actual de la empresa, y trazar un plan de acciones para la mejora continua de la calidad directiva y evaluar su incidencia en el clima organizacional.

Mediante la etapa III del procedimiento se puede controlar la efectividad de la implementación del plan de acciones para atenuar o eliminar las brechas en la calidad directiva y su incidencia en el clima organizacional en la empresa objeto de estudio.

Capítulo 3. Aplicación del procedimiento propuesto para el diagnóstico de la calidad directiva y su incidencia en el clima organizacional.

En este capítulo se muestran los resultados que se obtienen una vez que se aplicó el procedimiento propuesto en el capítulo II para el diagnóstico de la calidad directiva y su incidencia en el clima organizacional, se presenta el plan de acciones para la mejora continua de las deficiencias detectadas en la empresa.

En correspondencia con el procedimiento propuesto se realiza el análisis cuantitativo y cualitativo por etapas y fases del mismo, proporcionando en consecuencia los resultados alcanzados.

3.1. Aplicación del procedimiento propuesto

Etapas I. Preparación del estudio

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

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

Mediante el cuestionario de competencia se selecciona el grupo de expertos que formará parte del equipo de trabajo, se evalúa el grado de conocimiento y confiabilidad de los mismos, en correspondencia con la experiencia adquirida en la actividad que garantice respuestas que apoyen el desarrollo de la investigación.

Paso 1.1 Selección del equipo de trabajo

Resultados de la selección de expertos

El grupo de especialistas seleccionados se precisa como se muestra a continuación en el **cuadro 3.1.**

Cuadro 3.1. Posibles expertos.

Exp	Nombre y Apellidos	Cargos
E1	Zoraime Méndez Santana	Director Adjunto
E2	Gladys De Las M. Castro Guerrero	Jefa De Finanza

E3	Andres Avalos Milian	Director Técnico
E4	Jorge Enrique González Garriga	Jefe Laboratorio
E5	Roberto Latorre Sánchez	Director UEB Operaciones
E6	Alexei Tellez Pérez	Tecnólogo A Procesos Industriales (Ep)
E7	Dinorah Gorgoy Piñeiro	Esp. B Ahorro Y Uso Rac. Energía
E8	Silvia Estela González Rangel	Esp B Distrib. Product. Petróleo (EP)
E9	Jesús Mesa Marrero	Director UEB Comercial
E10	Quirino J. Hernández Fundora	Esp. A En Inst. GLP (EP)

Fuente: elaboración propia.

Respecto al grupo de especialistas seleccionados para identificar las insuficiencias que afectan la calidad directiva y su incidencia en el clima organizacional, se puede referir que la experiencia laboral es de más de 10 años de experiencia en el sector, por su formación la mayoría de estos son profesionales y el resto adquirieron los conocimientos en las funciones que realizan y en los centros de trabajo a los que pertenecían anteriormente.

Cuestionario de competencia a los expertos:

La primera fase del cuestionario responde al coeficiente de conocimientos o de información que posee el experto con relación al problema que se quiere resolver y la segunda fase mide el grado de influencia de los criterios según estos. En la **tabla 3.2** se pueden ver los resultados obtenidos para el coeficiente de conocimiento (Kc), en la **tabla 3.2** el coeficiente de argumentación (Ka) y en la **tabla 3.3** los resultados finales del coeficiente de competencia o experticidad (K). Donde el experto 10 (E10), queda eliminado ya que el coeficiente de competencia es 0,67, el que se encuentra por debajo del valor tomado como mínimo deseado, que es de 0,8 puntos.

Tabla 3.1. Coeficiente de conocimiento de los expertos.

Coeficiente de conocimiento (Kc)											
Características	Prioridad	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Conocimiento	0,181	0,181	0,181	0,181	0,181	0,181	0,181	0,181	0,181	0,181	0,181
Competitividad	0,086	0,086	0,086	0,086	0,086	0,086	0,086	0,086	0,086	0,086	0,086
Disposición	0,054	0,054	0,054	0,054	0,054		0,054	0,054	0,054	0,054	0,054
Creatividad	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Profesionalidad	0,113	0,113	0,113	0,113	0,113	0,113	0,113				0,113
Capacidad de análisis	0,122	0,122	0,122	0,122	0,122	0,122	0,122	0,122	0,122	0,122	0,122

Experiencia	0,145	0,145	0,145	0,145	0,145	0,145	0,145	0,145	0,145	0,145	
Intuición	0,054	0,054		0,054	0,054	0,054	0,054			0,054	
Actualización	0,127	0,127		0,127			0,127	0,127	0,127	0,127	
Colectividad	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018	0,018
Total	1	1	0,819	1	0,873	0,819	1	0,833	0,833	0,887	0,674

Fuente: elaboración propia.

Paso 1.2. Preparación del equipo de trabajo

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

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

La investigación es de tipo no experimental con una finalidad explicativa asumiendo el diseño de Hernández Sampieri (2003). Se trata de una investigación explicativa, pues el problema está identificado y se pretende establecer causas y su relación con éste. La investigación realiza un análisis cualitativo y cuantitativo a través de mediciones indirectas de aspectos intangibles de las variables estudiadas, siendo estos aspectos observables y susceptibles de medición de los cuales se pretende llegar a generalizaciones que permitan una propuesta de acción.

Los rasgos de la investigación se comparten en las dos perspectivas: empírico-analítica, por la naturaleza de la realidad atendida, ya que la considera como algo externo al investigador, que puede fragmentarse en variables al explicar la realidad por los instrumentos utilizados y el análisis de los datos con carácter estadístico, pero además, es de corte humanístico- interpretativo, ya que el problema que investiga está relacionado con necesidades de un grupo social y tiene como propósito comprender la situación desde el punto de vista de los sujetos. Teoría y práctica se intercambian dinámicamente (Hernández Sampieri, 2003).

Esta investigación tiene la finalidad de relacionar elementos intangibles de la calidad directiva con el clima organizacional de la Empresa Comercializadora de

Combustibles de Matanzas y proponer un Plan de mejoras con un enfoque en la calidad directiva, que cause impacto en el logro de los objetivos empresariales.

Con el objetivo de esclarecer a profundidad el fenómeno de investigación se utiliza una batería de pruebas que permite la complementariedad entre los métodos, permitiéndose a partir de la naturaleza del objeto de estudio escoger los métodos y las técnicas más eficaces para aproximarnos y dar cuenta del fenómeno investigado.

Para el análisis de los datos se utilizará la triangulación que permite integrar y contrastar la información disponible para contribuir a la información global, exhaustiva y detallada de cada experiencia particular. El análisis triangular desempeña funciones de corroboración, elaboración e iniciación (Greene, Coracelli y Graham, 1989). Se usará la triangulación metodológica, que implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cualitativos y cuantitativos, en un mismo estudio para responder a un problema.

La triangulación suele ser concebida como un modo de protegerse de las tendencias del investigador y de confrontar y someter a control recíproco relatos de diferentes informantes. Los observadores pueden obtener una comprensión más profunda y clara del escenario y de las personas estudiadas (Taylor y Bogdan, 2000).

Paso 2.1. Definición de la unidad, área y cargos objeto de investigación.

La muestra se seleccionó de forma aleatoria en las diferentes áreas de la Empresa Comercializadora de Combustible. De 647 trabajadores se le aplicó las técnicas a 258 incluyendo las categorías ocupacionales de Operarios, administrativos y técnicos, representando el 40 % de la fuerza laboral de la organización.

Descripción de la muestra	
Dirección General... ..	13
Dirección Contable financiera	25
Dirección Técnica:,	20
Dirección Capital Humano.....	14
UEB Logística	25
UEB Comercial:	26
UEB Inversiones:.....	5
UEB Mantenimiento.....	45

UEB Operaciones:70

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

En este paso se le comunica al consejo de dirección y a los trabajadores del colectivo el propósito de la investigación y las líneas de trabajo a seguir en ésta, en correspondencia, el análisis del clima organizacional y de la fluctuación potencial permite alcanzar el objetivo a perseguir corrigiendo los problemas de insatisfacción de los trabajadores y las brechas en la organización.

Etapa II. Desarrollo de la Investigación

En esta etapa se definen las técnicas y herramientas básicas a emplear; además de realizar el diagnóstico de la calidad directiva y el clima organizacional.

Fase I. Definición de las técnicas a utilizar.

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

Paso 1.1. Definición de las técnicas a utilizar.

Dentro de las técnicas utilizadas se incluyen el cuestionario de diagnóstico organizacional. (Facultad de Psicología Universidad de la Habana) **anexo 3**, cuestionarios de Comunicación (validadas en la Unión Cuba petróleo) donde se aplicaron dos cuestionarios diferentes uno a los trabajadores **anexo 4** y otro a los directivos **anexo 5**.

Igualmente se realizaron entrevistas **anexo 6**, para conocer y profundizar en información necesaria para el diagnóstico, complementando los resultados del análisis de documentos y de las técnicas aplicadas. Es una técnica muy valiosa porque permite investigar directamente con los jefes de áreas y directores sobre aspectos importantes relativos al tema de estudio.

Se aplicó la observación **anexo 7**, como técnica importante en las diferentes áreas de trabajo de las diferentes direcciones y Unidades Empresariales de base que conforman la Empresa Comercializadora de combustibles.

El análisis de documentos se utilizó y permitió el conocimiento inicial de la organización a través de este análisis que recogen información esencial sobre el funcionamiento de la organización tales como: Objetivos de trabajo, misión, visión, Informes de balances de la organización, actas de los consejos de dirección, análisis económicos trimestrales especialmente de Economía y Capital Humano. De esta dirección última se profundizó en índices como fluctuación del personal, antigüedad, satisfacción, ausentismo, accidentabilidad, etc.), informes de la actividad de cuadros, actas de las secciones sindicales, evaluaciones del desempeño de directivos y trabajadores e informes del cumplimiento del Convenio Colectivo de Trabajo.

Como técnicas utilizadas y aplicadas específicamente a la totalidad de los cuadros, para obtener información integral de la calidad directiva de los mismos están el Test de empleo del tiempo **anexo 8**; Test delegación de la autoridad, **anexo 9**; Test de manejo de conflictos, **anexo 10**; Cuestionario sobre disposición al cambio **anexo 11**; Cuestionario sobre inteligencia emocional, **anexo 12**; Cuestionario de personalidad **anexo 13** y el Test de leyes **anexo 14**. Asimismo se utilizaron técnicas específicas y estrechamente relacionadas a elementos intangibles que son los indicadores base del estudio como Cuestionario de estilo de dirección, **anexo 15**, Cuestionario de auto percepción de trabajo en equipo **anexo 16**, y Cuestionario de estilo comunicativo, **anexo 17**, para medir efectividad en los estilos de dirección, capacidad de trabajo en equipo y la comunicación respectivamente. Además se utiliza el test de autovaloración para percibir elementos de la personalidad de los cuadros asociados a la dirección **anexo 18**.

Paso 1.2. Familiarización con las técnicas a utilizar.

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

Paso 1.3. Reproducir modelaje de técnicas a utilizar

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

Fase II. Diagnóstico del campo de acción.

A partir del análisis de los documentos que sustentan los resultados de trabajo de la organización y/o reflejan la percepción de los trabajadores y directivos sobre el tema investigado, se obtuvo la información siguiente:

La Empresa Comercializadora de Combustibles de Matanzas tiene aplicado el Sistema de Dirección y Gestión (Perfeccionamiento Empresarial y está certificado el Sistema de Gestión de la Calidad. Presenta resultados económicos aceptables, pues aunque no cumple con el Plan de ventas de los diferentes tipos de combustibles, disminuye la ejecución de los gastos de operaciones, logrando cumplir con elementos de eficiencia como las utilidades, el gasto por litro comercializado de combustibles y la correlación salario medio productividad.

Sin embargo, no se alcanzan valores de productividad elevados y la fluctuación laboral es alta especialmente en las áreas de producción y servicios lo que afecta el costo, el nivel de experiencia de los obreros, el conocimiento de la cultura organizacional, entre otros indicadores vitales para el logro de resultados superiores de eficiencia empresarial. Igualmente la categoría ocupacional de técnicos expresa índices de fluctuación altos, superiores al 8 %, debido fundamentalmente al movimiento del personal técnico, amenaza permanente al contar con condiciones de trabajo y salario más atractivas que las establecidas en la Empresa Comercializadora de Combustibles objeto de investigación.

El ausentismo o Interrupción del flujo de trabajo es elevado, sus índices sobrepasan el 3% y genera reducción de la calidad del producto, mayores costos, limitando la productividad, la disciplina y el clima organizacional.

La Empresa se caracteriza, según los resultados del diagnóstico de perfeccionamiento empresarial por la falta de atención de los jefes al darle tareas a realizar a sus subordinados, en su desarrollo y terminación, falta fluidez en la comunicación entre trabajadores jefe – subordinado, empresa y su entorno, expresaron que no se tiene en cuenta las opiniones, aptitudes y conductas de los trabajadores en la gestión empresarial y que la comunicación es inefectiva.

En cuanto al desempeño de los directivos se evidenció exceso de reuniones y dificultades en los métodos y estilos de dirección con sus trabajadores.

Teniendo en cuenta las anteriores debilidades, se considera necesario profundizar y realizar el diagnóstico de comunicación e investigar el clima organizacional con el enfoque de calidad directiva, que permita no sólo contar con la fotografía o temperatura del estado de ánimo de la Empresa, sino el conocimiento (este es su mayor aporte) acerca de qué factores lo están afectando, de forma tal que se puedan establecer planes de acción concretos, sostenidos y de verdadero impacto para el mejoramiento del clima, un plan de mejoras continua para la eficacia, eficiencia, y competitividad.

Paso 2.1. Diagnóstico de la calidad directiva y análisis de los resultados

Análisis de los resultados de la autovaloración de los cuadros de su calidad directiva.

A partir del grupo de técnicas aplicadas a los directivos para obtener una información más abarcadora de la calidad directiva y las técnicas específicas para medir elementos intangibles de la calidad directiva que son base del estudio se obtuvieron los siguientes resultados:

Leyes:

El 40 % de los directivos tienen una capacidad superior al término medio para analizar y comparar, hacer construcciones lógicas, establecer enlaces asociativos, determinar semejanza y diferencias y la velocidad del paso de una acción mental a otra, así como proceso atencional y memoria operativa, el 20 % tiene una capacidad promedio y el otro 40% evidencian dificultades en estas áreas. Por lo anterior el 60 % de los directivos tienen adecuada capacidad en este elemento de la calidad directiva.

Delegación de Autoridad:

El 20% de los directivos presentan buenos resultados en este aspecto, el 47% presentan resultados promedio y el 33% restante presentan dificultades en cuanto a la delegación de autoridad.

Manejo de conflictos:

El 60% de los directivos para el manejo de conflictos manejan un estilo Colaborador, el 33% un estilo de Arreglo/Concesiones y el 7% restante un estilo Evasivo/Complaciente.

Estilo de comunicación:

El 60% de los directivos manejan un estilo de comunicación Animador, el 27% posee un estilo que varía entre Directivo y Animador y el 13% restante tiene un estilo Directivo.

Empleo del tiempo:

El 87% de los directivos se autovaloran como óptimos empleadores del tiempo y el 13 % restante como que deben mejorar más en ese aspecto.

Disposición al cambio:

El 73% de los directivos presentan buena disposición al cambio, el 13.5 deben mejorar un poco más en ese aspecto y el otro 13.5 tienen dificultades en cuanto a la disposición al cambio.

Inteligencia emocional:

El 73% de los directivos se autovaloran son una inteligencia emocional adecuada, el otro 27% evidencian alguna dificultad en ese aspecto.

Personalidad:

El 87% de los directivos poseen en general rasgos de la personalidad que le permiten adaptarse y funcionar en situaciones de cambio, pudiendo maniobrar y encontrar soluciones y conductas adaptativas, así como habilidades comunicativas que les permiten ser escuchados por los demás, son organizados y se preocupan porque su equipo de trabajo mantenga esa actitud ante el trabajo favoreciendo la implicación de todos ante la inminencia del trabajo, atrayendo de manera proactiva a los demás a sus decisiones. El 13% restante necesita lograr una mejoría.

Estilo de Dirección. Los estilos de dirección que predominan según la autovaloración de los directivos son autoritarios (35 %) o sea que los jefes determinan la actividad con un mínimo de consulta, dan instrucciones de cómo realizar el trabajo, asignan tareas a cada miembro. Establecen los procedimientos de trabajo con limitada colaboración de los subordinados.

En segundo lugar, predomina (30%) el estilo de dirección coercitivo, existiendo alta centralización de autoridad y utilizando la coacción, como modo de influencia fundamental, controlando en detalle el avance y los resultados del trabajo.

Un 20 % de los cuadros expresan ser orientadores en su desempeño como dirigentes, percibiendo en lugar de órdenes dar sugerencias, ideas orientadoras de cómo desarrollar mejor la actividad laboral.

Generalizando, la mayoría de los directivos utilizan los estilos autoritarios y coercitivos en sus funciones directivas, con alta centralización de la autoridad y con muy poca participación o colaboración de los subordinados en la consecución de los objetivos y tareas de la organización.

Trabajo de Equipo. Los resultados de las técnicas aplicadas demuestran que se perciben en un 47 % como trabajador de la compañía u organización donde son considerados como los controladores del conocimiento en el equipo. Funcionan a través del conocimiento y de cuya experiencia se sirven los miembros del equipo que quieren actualizar la información. Convierten los conceptos, estrategias e ideas en planes relevantes de acción. Se caracterizan por su personalidad estable y controlada y los otros lo ven como organizadores prácticos.

Son capaces de recibir instrucciones generales y convertirlas en tareas definidas y manejables; puede extraer planes viables de conceptos esbozados aplicando la lógica. Tienen fuerza de carácter y son capaces de aplicar un enfoque disciplinado a la mayoría de las cosas.

El 13 % se perciben como Acabador perfeccionador en el trabajo en equipos, donde acaban los trabajos y a quien le incumben los detalles de perfeccionamiento. Se caracterizan por ser esmerados, ordenados, conscientes e inquietos. Tienen capacidad de seguimiento y son perfeccionistas, aunque tienen una tendencia excesiva a preocuparse por pequeñas cosas. Se caracterizan por comprobar continuamente el trabajo, sin considerar las presiones externas ni las razones pragmáticas de la conclusión del trabajo.

Al concluir sobre calidad directiva, en la evaluación psico-diagnóstica de los directivos de la Empresa en cuanto a los elementos intangibles analizados, se perciben mayoritariamente con rasgos de personalidad favorables al liderazgo efectivo, en función del cumplimiento de los objetivos y metas empresariales. Autoevalúan su actuar con forma proactiva, con una elevada inteligencia emocional que contribuye al fortalecimiento de la cultura organizacional y ayuda a la solución de conflictos. En relación a este último elemento, perciben en sus estrategias y técnicas para manejar los mismos un estilo colaborador donde propicia con su equipo la discusión de la solución oportuna.

Igualmente expresan capacidad adecuada de trabajo en equipo, donde son considerados como los controladores del conocimiento en el equipo, convirtiendo los conceptos, estrategias e ideas en planes relevantes de acción.

La mayoría percibe como favorables la disposición al cambio, evaluando positivo su capacidad como líder para adaptarse y funcionar en situaciones de cambio, pudiendo maniobrar y encontrar soluciones y conductas adaptativas en el desarrollo de sus funciones laborales, de igual manera su empleo del tiempo, el cual lo consideran óptimos, empleando una serie de recursos personales que garantizan el aprovechamiento de la jornada de trabajo.

El Estilo de comunicación predominante es el Animador donde se escucha a los subordinados; aceptan los aportes de otros e incitan a la participación, logrando consenso en las decisiones y reconociendo públicamente los criterios acertados de los demás.

Paralelamente la mayoría los directivos autovaloran sus estilos de comunicación como dirigidos a la acción y a los procesos, donde generalmente los primeros hablan de resultados, objetivos, eficiencia, avances y a los procesos en tanto se refieren más a hechos, procedimientos, planeamiento, organización, control y comprobación.

Como tendencia estos directivos son pragmáticos, directos (al grano), impacientes, decisivos, rápidos (saltan de una idea a otra) y los centrados en los procesos son sistémicos y lógicos.

Se demuestra que los líderes de la Empresa no están centrados en las personas, ni en las ideas pues no hablan de autodesarrollo, necesidades, sensibilidad, motivaciones, conciencia, equipos de trabajo, ni de cooperación. Por lo anterior generalmente no son empáticos, ni subjetivos, ni emocionales, tampoco sensitivos ni creativos.

Dentro de los elementos intangibles con resultados desfavorables en cuanto a calidad directiva están en las leyes, donde en casi la mitad de los directivos se evidencia la necesidad de elevar más su capacidad de análisis, proceso atencional, la memoria operativa, entre otros aspectos.

Igualmente se evidencian resultados desfavorables en los métodos y estilos de dirección donde predominan los estilos coercitivos y autoritarios de dirección con centralización de la autoridad y con muy poca participación o colaboración de los subordinados en la consecución de los objetivos de la organización. Argumentos que corroboran lo anterior es que sus estilos de comunicación están centrados en la acción y en los procesos y no en las personas.

Paso 2.2. Diagnóstico del clima organizacional y análisis de los resultados

En la figura 3.1, se puede apreciar que la percepción de los métodos de supervisión desarrollados en el centro por sus directivos y la evaluación del grado en que éstos controlan el trabajo de forma efectiva y sistemática es favorable, sirviéndole de apoyo y modelo a sus subordinados en la ejecución de sus funciones. De igual manera, es apreciada la imagen de los directivos, atendiendo al nivel profesional de los mismos, su preparación personal y experiencia en la actividad petrolera.

Se manifiesta confianza en la dirección, por lo que se puede constatar que se percibe un sentimiento de seguridad generado por la capacidad de los directivos para tomar decisiones correctas acerca de su trabajo y la solución de problemas.

Desfavorablemente aprecian las relaciones jefe subordinado, lo cual alerta sobre fuentes de insatisfacción en los trabajadores, acerca del carácter de las relaciones que se establecen entre los trabajadores de la organización y sus directivos, sobre la base de una comunicación efectiva y del respeto y la colaboración mutua.

Significativo en este caso es el bajo promedio alcanzado en el ítem que identifica la delegación de funciones y confianza del jefe con sus subordinados.

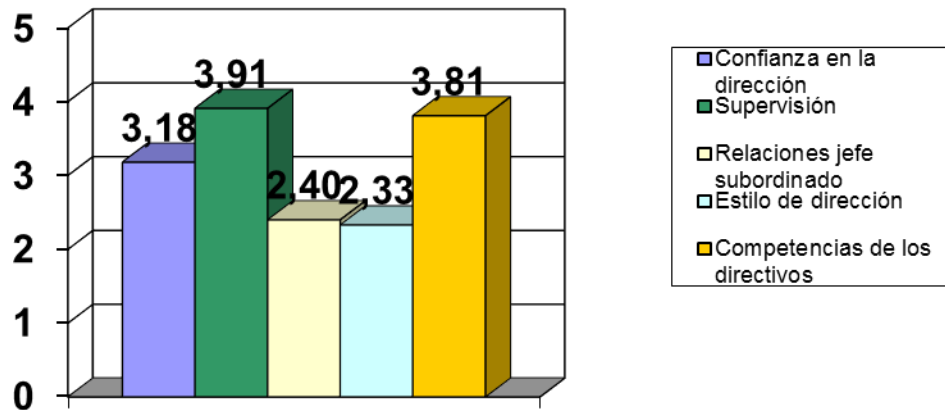


Figura 3.1. Percepción de la Dirección.

Fuente: elaboración propia.

La percepción de los estilos de dirección es la otra debilidad manifiesta (representando el valor más bajo de esta variable traduciéndose que no son las más adecuados los métodos y estilo de dirigir a los trabajadores.

Positivo es el resultado alcanzado en la apreciación de relaciones interpersonales adecuadas con cada uno de los miembros de su grupo de trabajo y en menor medida, pero igual como una fortaleza el carácter armónico de las relaciones que se establecen entre los diferentes grupos de trabajo y departamentos a lo interno de la organización. (Figura 3.2)

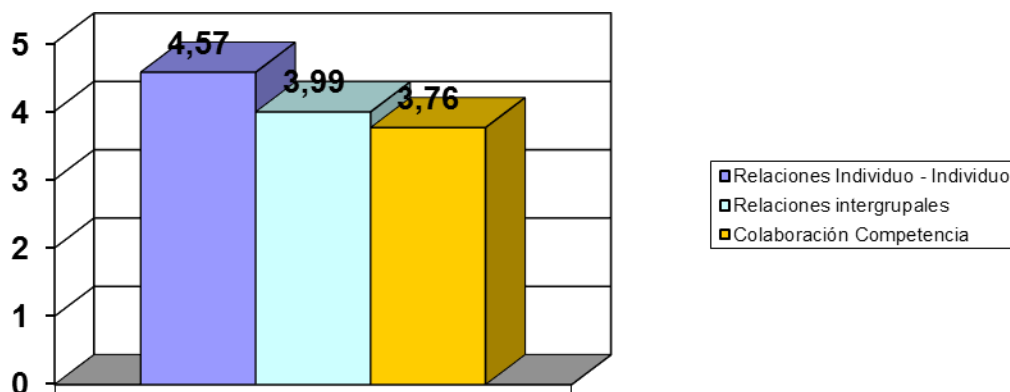


Figura 3.2. Relaciones Interpersonales.

Fuente: elaboración propia.

Favorable resultó el promedio alcanzado en la apreciación de los miembros de la organización acerca del carácter de las relaciones interpersonales que se establecen en el trabajo aunque se valore que existen relaciones competitivas, en las que predomina el interés por los resultados individuales, en detrimento de los objetivos organizacionales, demostrado en la consideración de la presencia de trabajadores con necesidades individuales de reconocimiento, las relaciones interpersonales individuo a individuo son percibidas como favorables.

En la variable “identificación con la organización” (Figura 3.3) se aprecia como fortaleza de la Empresa el promedio obtenido en la orientación del comportamiento de los trabajadores hacia su futuro, su proyección estratégica, muestran elevada satisfacción con el centro laboral, percibiendo la confianza que tiene la organización en sus trabajadores y la integración de los mismos a ella.

Satisfactorio también es la percepción acerca del grado de información que poseen sobre la organización y los elementos relacionados con su trabajo, que tienen influencia en la calidad de su desempeño, aunque se hace la salvedad del insuficiente conocimiento por parte de los trabajadores de sucesos, incidencias laborales, que ocurren en el centro.

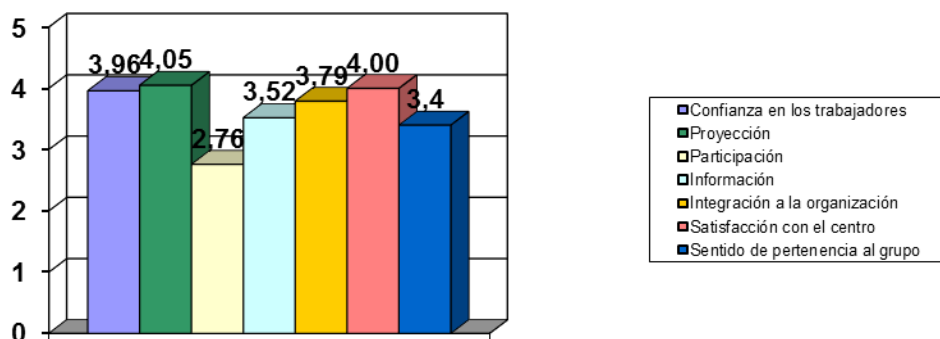


Figura 3.3. Identificación con la Organización.

Fuente: elaboración propia.

El sentido de pertenencia al grupo es adecuado según expresan los valores, los cuales perciben que satisfacen sus necesidades individuales en su centro de trabajo y se sienten comprometidos con la gestión empresarial.

Si manifiestan como debilidad la participación de los trabajadores en la empresa, indicando la presencia de insatisfacción, se encuentra la valoración de los trabajadores acerca de sus posibilidades reales de participar y ejercer influencia en el funcionamiento de su puesto de trabajo y la organización e implicación de los mismos en las actividades organizacionales. Influye en este resultado la no consideración de la asistencia de trabajadores a reuniones dentro de la empresa para mejorar el trabajo.

La variable “percepción del funcionamiento del centro” (Figura 3.4) o sea la valoración acerca del funcionamiento actual de la organización, su eficiencia, eficacia y las perspectivas futuras, indica valores que representan fortalezas de la organización y satisfacción de los trabajadores, siendo el trabajo en equipo la subvariable que más aporta a este resultado, se percibe un carácter interdependiente del trabajo de los miembros de su grupo y la presencia de un clima de apoyo mutuo donde se complementen los conocimientos y experiencias diversas, puestas a disposición de la consecución de los objetivos grupales y organizacionales.

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

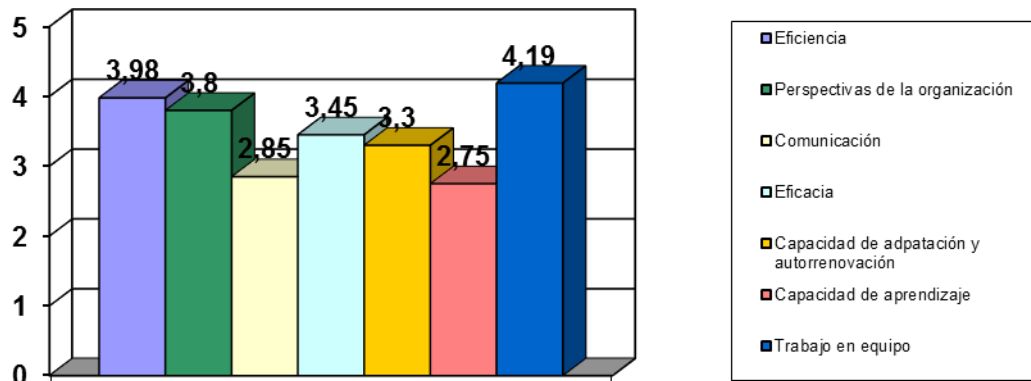


Figura 3.4. Percepción del funcionamiento del centro.

Fuente: elaboración propia.

Se valora como adecuada la capacidad para adaptarse de una manera flexible, rápida y efectiva a los cambios que se producen en el ambiente externo y que afectan su funcionamiento; así como la orientación proactiva ante dichos cambios. La capacidad de la organización para alcanzar los objetivos planificados de la manera más ágil y responder resolutivamente a los problemas con una intervención firme, rápida y coherente es igualmente considerada como positiva.

Indicando la presencia de alguna fuente de insatisfacción, se aprecia la valoración de los trabajadores acerca de la efectividad de los canales de comunicación formal e informal a lo interno de la organización, que permitan una correcta comunicación e influyan positivamente en el comportamiento organizacional, representando una debilidad, esto obedece entre otras causas a la consideración de que las asambleas del centro no son aprovechadas lo suficiente para la comunicación de informaciones importantes al personal .

Por la importancia de la comunicación y la marcada insatisfacción por parte de los trabajadores se decidió profundizar en la misma, realizando un diagnóstico de comunicación donde se evidenciaron los resultados siguientes:

En la empresa predomina la comunicación descendente, pero a pesar de ello, se vivencia dificultades, estimándose débil, se valora el uso de pocos canales de comunicación predominando los formales. La percepción de los directivos en relación

a los canales más usados coincide con la emitida por los trabajadores. Predominan los mensajes de tareas y mantenimiento; se valora carencia de mensajes humanos.

En cuanto a la comunicación horizontal, podemos inferir que existe, pero no alcanza niveles óptimos, los trabajadores la consideran escasa. Se valora poca variedad de canales usados para propiciar dicha comunicación, siendo los canales usados los menos óptimos para el desarrollo de este tipo de comunicación. Lo mismo sucede con la ascendente percibida como débil. En sentido general no existe unanimidad o correspondencia entre la percepción de los directivos y de los trabajadores en cuanto a la comunicación en la Empresa.

En realidad predomina un enfoque mecánico de comunicación. Prevalen las redes formales de comunicación, el flujo comunicativo es vertical descendente, de la dirección hacia la base. Se aprecia poco uso de las redes informales de comunicación; no se evidencia variedad en el uso de los canales. Existe además poco uso de las estructuras informales llegando a la no utilización o inexistencia de los mismos. No existe un balance en la producción de los tipos de mensajes, predominando los mensajes de tareas y mantenimiento y poca utilización de los mensajes humanos.

Las funciones de la comunicación que prevalecen son la función descriptiva y la evaluadora y en un menor grado la función de desarrollo. Predominan mensajes para orientar y exigir el cumplimiento de las funciones. Igualmente se usan para controlar y supervisar las mismas y en menor medida la comunicación está dirigida a propiciar cambios en los comportamientos de las personas y en su desarrollo personal así como brindar apoyo moral.

Resulta interesante que a pesar de existir una adecuada vivencia de retroalimentación, no existe representación subjetiva de participación. Los trabajadores no vivencian participación en la toma de decisiones de la Empresa, sin embargo los directivos expresan que propician la participación en un nivel medio.

En sentido general se utilizan pocos canales para propiciar la participación, los más usados son los formales, es decir las asambleas, reuniones, matutinos y en menor grado el correo electrónico, los encuentros informales y el teléfono.

En cuanto a los elementos de la cultura organizacional predomina el orgullo por su sector entre los trabajadores, existiendo la misma visión por parte de los directivos.

En relación a la motivación en el diagnóstico realizado se percibe como inadecuada según directivos y trabajadores, no obstante los trabajadores no se consideran preparados para el cambio. Esta representación coincide con la de los directivos. La eficiencia y la preparación del personal son consideradas fuertes por trabajadores y directivos, elementos importantes al constituir objetivo primordial de la organización.

Acerca de la capacidad de la organización, para asimilar los conocimientos y habilidades producidos por la relación entre las acciones desarrolladas y los resultados alcanzados; e institucionalizar las experiencias vividas para enfrentar nuevas situaciones en el futuro, se evidencia la presencia de fuentes de insatisfacción, dada por los bajos resultados obtenidos en la consideración de las oportunidades que le brinda la política de la organización de permitir equivocarse en el trabajo, siempre aprendiendo de sus errores. Con respecto a esto podemos identificar que entre las sugerencias de trabajadores que causan baja de la organización existe la necesidad de mayor apoyo a los trabajadores en la capacitación y atención al hombre.

En la figura 3.5 se aprecia el análisis del estado emocional positivo o agradable que manifiestan los trabajadores de la organización con relación a su trabajo, y que resulta de la valoración que realizan acerca de las condiciones de trabajo y sus experiencias laborales, se expresa una adecuada motivación lo que le imprime dirección a su sistema de actividad y disposición para el mantenimiento de las conductas relevantes en el ambiente laboral, y que resulta de la satisfacción de las necesidades individuales relacionadas con el trabajo en sí mismo. De igual manera se aprecia la valoración que realizan los trabajadores acerca de la justeza y equidad de las políticas de la dirección relacionadas con el reconocimiento al trabajo bien hecho y las sanciones que se imponen por los errores que se cometen.

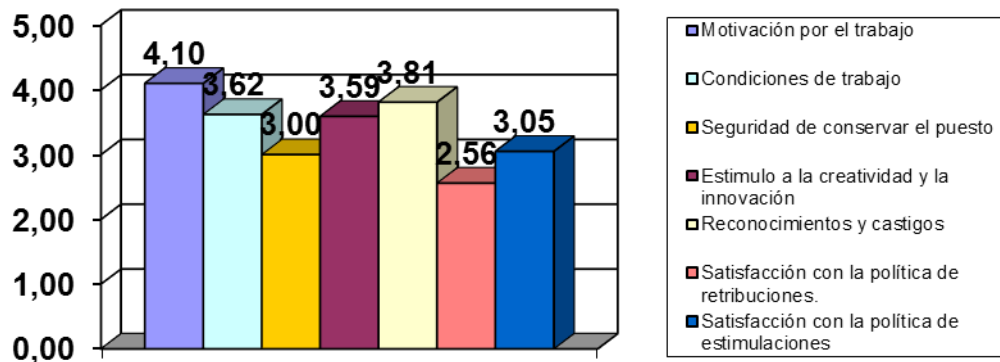


Figura 3.5. Satisfacción con el trabajo.

Fuente: elaboración propia.

Con tendencia a desfavorable resulta en la Empresa el sentimiento de seguridad asociados a la permanencia y estabilidad en su puesto de trabajo, percibiendo que con la política de racionalidad puede estar en riesgo su estabilidad laboral, se percibe como positivo la valoración acerca de las condiciones objetivas en que realizan su trabajo y grado de satisfacción con las mismas y el sentimiento de libertad relacionado con sus posibilidades reales para realizar de manera autónoma su trabajo, con espacios a la creatividad personal y la innovación y con oportunidades de expresar y desarrollar sus habilidades a través del mismo.

Indicando fuentes de insatisfacción se aprecia el estado emocional que manifiestan los trabajadores de la organización con relación a la política de estimulaciones del centro, revelando insatisfacción por los estímulos recibidos acorde a su trabajo.

Fuente de debilidad de la Empresa es el estado emocional que manifiestan los trabajadores con relación a su salario, que resulta de la valoración que realizan acerca del grado en que su sueldo satisface sus necesidades básicas y se encuentra adecuado al nivel y calidad del trabajo que realizan. Consideran que el sueldo es inferior al que deberían pagarle por el trabajo que realizan y la cantidad que reciben es insuficiente.

En relación a las políticas de RRHH (Figura 3.6) se aprecia que los valores pueden estar orientados a una tendencia al desarrollo de insatisfacciones dentro de la organización.

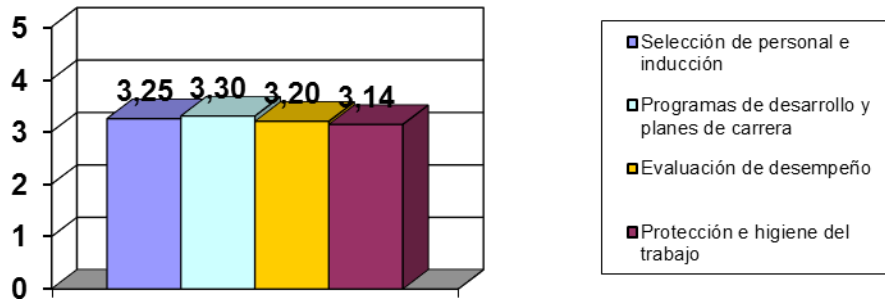


Figura 3.6. Políticas de Recursos Humanos.

Fuente: elaboración propia.

También las posibilidades reales que poseen de superarse y ascender a lo interno del centro los trabajadores y la calidad de la selección de los trabajadores que ingresan al centro de trabajo, así como del proceso de inducción de los mismos a la organización. En este caso se considera que las personas que ingresan al centro carecen de preparación para asumir el trabajo. Otra situación que está siendo revelada es que se ha ingresado personal no afín con los perfiles y competencias de los puestos y la no satisfacción de las expectativas incide en la fluctuación laboral de la Empresa.

La valoración de los miembros de la organización acerca de la justeza de la política de evaluación del desempeño de los trabajadores y la utilidad que le ven a la misma para elevar su desempeño individual es adecuada, pero se considera poco sistemática la evaluación del trabajo que se desempeña, dificultades se revelaron también en este aspecto donde los trabajadores plantearon que no se discutía con ellos, en muchos casos la evaluación de desempeño.

Se considera la presencia de las condiciones de seguridad, higiene y protección necesarias en su puesto de trabajo para garantizar su buen estado de salud general, pero se advierte una amenaza constante a la salud por estar constantemente en peligro por la exposición a sustancias nocivas en el puesto de trabajo.

Con resultados muy satisfactorios se encuentra el promedio alcanzado por el grado de definición y claridad de los objetivos organizacionales (figura 3.7), y de su conocimiento por parte de los miembros de la organización para el desarrollo de su

trabajo, lo que fortalece a la Empresa en este sentido, además de la orientación de las estrategias del centro hacia la satisfacción de sus clientes, considerando como uno de los elementos más importantes de la planificación del trabajo las necesidades de los clientes y sus demandas y opiniones acerca de los productos y/o servicios que ofrece.

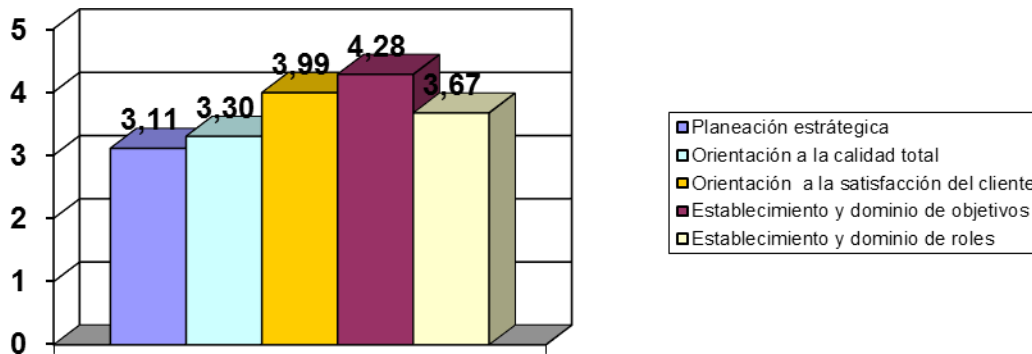


Figura 3.7. Administración Estratégica.

Fuente: elaboración propia.

Favorable también resultó el grado de claridad que poseen con relación a sus roles en la organización y las expectativas del resto del colectivo laboral y sus directivos acerca de los mismos.

No tan favorable fue el resultado obtenido en cuanto a la orientación de las estrategias del centro hacia el mejoramiento continuo de la calidad de los productos y/o servicios que ofrece, debido a insuficientes conocimientos de las normas y procedimientos establecidos para llevar a cabo el trabajo con calidad.

Con comportamiento similar, se obtuvo índices de debilitamiento de la organización en el grado de coherencia entre los objetivos organizacionales, las estrategias y las acciones que se llevan a cabo para implementarlas, fundamentalmente por la consideración de lo inalcanzable de algunas de las metas que se tienen definidas para el trabajo, valoración que pudiera estar dada por necesidades de conocimientos.

Se realiza un análisis del resultado de todas las variables (figura 3.8), siendo la de mayor insatisfacción para los trabajadores la Percepción de la Dirección, considera con los valores más bajos del estudio.

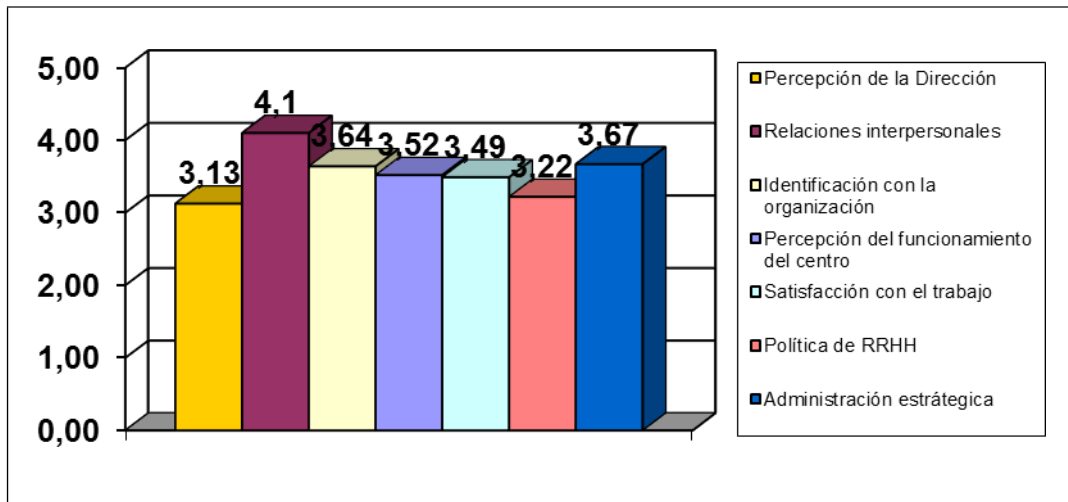


Figura 3.8. Análisis por variables generales.

Fuente: elaboración propia.

Aunque valoran como positiva la preparación profesional para el ejercicio de las funciones administrativas de los directivos y la toma de decisiones; la fortaleza en la supervisión del trabajo en la organización que genera confianza en la dirección, es una debilidad manifiesta la percepción de los estilos de dirección percibiéndose como inadecuados los métodos y estilo de dirigir a los trabajadores.

Las relaciones jefe subordinado se aprecian de forma desfavorable, lo cual alerta sobre fuentes de insatisfacción en los trabajadores acerca del carácter de las relaciones que se establecen entre los trabajadores de la organización y sus directivos,

Otra variable con menor promedio alcanzado fue la relacionada con las Políticas de Recursos Humanos o sea la percepción de los trabajadores acerca de las mismas y su calidad, indicando la presencia de fuentes de insatisfacción en la Empresa.

Con resultados satisfactorios, pero en menor grado se encuentra el estado emocional que manifiestan los trabajadores con relación a su trabajo y que resulta de la

valoración que realizan acerca del trabajo en sí mismo, sus condiciones y sus experiencias laborales.

De igual manera se comportó la valoración de los trabajadores acerca del funcionamiento actual de su organización, su eficiencia y eficacia y las perspectivas futuras que le ven a la misma.

Favorables son el sentimiento de identidad de los trabajadores con la organización y los objetivos organizacionales; sentido de pertenencia y la valoración de los miembros acerca del grado en que las estrategias del centro están orientadas hacia el desarrollo organizacional.

La presencia de una fortaleza importante se revela en la satisfacción de los trabajadores de la organización con el establecimiento de relaciones interpersonales armónicas, con los miembros de su grupo de trabajo valorando el carácter colaborador y competitivo de dichas relaciones.

Fortalezas principales de la organización

Las relaciones interpersonales individuo – individuo e intergrupales, la proyección de los trabajadores, la adecuada motivación, se considera positivo además la organización de los reconocimientos y sanciones. Con resultados muy satisfactorios se encuentra el promedio alcanzado en el dominio de los objetivos organizacionales, la orientación a la satisfacción de sus clientes y el establecimiento y dominio de roles organizacionales. También se percibe como muy favorable el trabajo en equipo. La eficiencia, las perspectivas de su organización y la eficacia son percibidas igualmente como satisfactorias.

Satisfactorias con señalamientos

En las relaciones interpersonales que se establecen en el trabajo, se valora la presencia de trabajadores con necesidades individuales de reconocimiento.

El estado emocional con relación a la política de estimulaciones del centro, revelando insatisfacción por los estímulos recibidos acorde a su trabajo.

Los programas de desarrollo y planes de carrera, la selección e inducción de los trabajadores que ingresan al centro de trabajo, aunque en este caso se considera

que muchas de las personas que ingresan al centro carecen de preparación para asumir el trabajo.

La justeza de la política de evaluación del desempeño se percibe favorablemente, pero se considera la necesidad de mayor sistematicidad en la discusión de las mismas con los trabajadores.

Existen condiciones de seguridad, higiene y protección necesarias, pero se advierte una amenaza constante a la salud por estar en peligro ante la exposición a sustancias nocivas en el puesto de trabajo por encontrarse ubicado en una zona industrial.

En cuanto a la orientación a la calidad total se considera la necesidad de mejor conocimiento de las normas y procedimientos adecuados para llevar a cabo el trabajo con calidad.

Se obtuvo índices de debilitamiento en la planeación estratégica por la consideración de lo inalcanzable de algunas de las metas que se tienen definidas para el trabajo.

Debilidades de la organización

Estilos de dirección inadecuados y relaciones jefe subordinado, por dificultades en la delegación de funciones y en la confianza del jefe con sus subordinados.

Indican debilidades e insatisfacción con la valoración de los espacios de participación.

Fuente de debilidad es la valoración que realizan acerca de la política de retribuciones.

La comunicación es percibida como una debilidad de la organización, además revelan insatisfacción por los estímulos recibidos acorde a su trabajo.

Conclusiones del Clima Organizacional.

Las variables del clima organizacional que expresan mayor insatisfacción por parte de los trabajadores son la percepción de la dirección pues aunque la competencia de los directivos y los métodos adecuados de supervisión generan confianza en la

dirección de la empresa, aprecian inadecuados los estilos de dirección y las relaciones jefe subordinado.

Representa igualmente debilidad la política de Recursos Humanos, la participación de los trabajadores en la Empresa, predomina el interés por los resultados individuales, en detrimento de los objetivos organizacionales, demostrado por la presencia de trabajadores con necesidades individuales de reconocimiento.

Aunque la información expresa resultados positivos, es insuficiente el conocimiento por parte de los trabajadores de sucesos incidencias laborales, que ocurren en el centro.

La comunicación es percibida como fuente de insatisfacción, al carecer de efectividad los canales de comunicación formal e informal, que permiten una correcta comunicación e influyan positivamente en el comportamiento organizacional.

La insatisfacción con la política de retribuciones es valorada por los trabajadores, al no estar en correspondencia con el trabajo realizado.

No obstante a los resultados anteriores, donde existe tendencia a un clima autoritario o de poca participación, la investigación del clima organizacional refleja fortalezas importantes, entre ellas el trabajo en equipo y dos indicadores vitales para cualquier entidad laboral que son la eficiencia y eficacia garantiza el cumplimiento de los niveles de utilidades y aporte social al país.

Fase IV. Diseño del plan de acciones para la mejora continúa

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

Paso 4.1 Listar las deficiencias o factores que están presentes como negativos y que afectan el clima organizacional desde la concepción de la calidad directiva.

Análisis de las relaciones existentes entre calidad directiva y clima organizacional.

Los elementos intangibles de la calidad directiva objeto de investigación, se relacionan con el clima organizacional de la Empresa de la siguiente forma:

Sobre la capacidad para el Trabajo de Equipo

Los directivos en su autovaloración de la capacidad para el trabajo de equipo lo perciben favorablemente, considerándose como controladores del conocimiento en el equipo, funcionando a través del conocimiento y experiencia, la información la convierten en conceptos, estrategias e ideas, en planes relevantes de acción en función de los objetivos empresariales.

En los resultados del Estudio del Clima Organizacional, el trabajo en equipo se percibe por los trabajadores igualmente como positivo, con un carácter interdependiente del trabajo de los miembros de su grupo y la presencia de un clima de apoyo mutuo donde se complementan los conocimientos y experiencias diversas, puestas a disposición de la consecución de los objetivos grupales y organizacionales.

Sobre los Estilos de Dirección

Los cuadros se autovaloran en sentido general como líderes efectivos, de éxito, pues creen poseer rasgos de personalidad, aptitudes y habilidades favorables para ello, atrayendo a los demás a partir de sus estilos y métodos de dirección en función del cumplimiento de los objetivos empresariales de forma proactiva.

No obstante, se evidencian resultados desfavorables según técnicas aplicadas a los directivos, en los estilos de dirección que asumen, donde predominan los estilos coercitivos y autoritarios, con centralización de la autoridad y con muy poca participación o colaboración de los subordinados en la consecución de los objetivos de la organización.

Resultó negativa en sus métodos de dirección la delegación de funciones en su colectivo laboral, dándoles poca participación en las tareas a sus subordinados y realizando los directivos labores ejecutivas en exceso.

Coincidentemente en el clima organizacional de la Empresa Comercializadora de Combustibles se patentizó mayor insatisfacción en la percepción de la dirección por parte de los trabajadores, pues aunque la competencia de los directivos y los

métodos adecuados de supervisión generan confianza en la dirección de la Empresa, aprecian inadecuados los estilos de dirección y las relaciones jefe subordinado.

Representó igualmente debilidad, la política de Recursos humanos, lo cual orienta a la presencia de fuentes de insatisfacción en la Empresa con respecto a la percepción de los trabajadores acerca de estas estrategias y políticas, así como, la calidad de las mismas.

Desfavorablemente se apreciaron las relaciones jefe subordinado, lo cual alerta sobre fuentes de insatisfacción en los trabajadores acerca del carácter de las relaciones que se establecen entre los trabajadores y sus directivos, sobre la base de una comunicación efectiva de respeto y de colaboración mutua.

También existieron otros argumentos que corroboran lo anterior, evidenciándose debilidades en la comunicación horizontal, además de que sus estilos de comunicación están centrados en la acción y en los procesos y no en las personas.

Sobre la Comunicación

En la percepción de los directivos sobre la capacidad para lograr una buena comunicación expresaron resultados favorables, considerando el estilo animador el que prevalece en la gestión de los cuadros de la entidad. Opinaron escuchar a sus subordinados, aceptando sus puntos de vista; los aportes de otros e incitan a la participación logrando consenso en las decisiones y reconociendo públicamente los criterios acertados de los demás.

Sobre sus estilos de comunicación, mayoritariamente resultaron estar dirigidos a la acción y a los procesos, con tendencia al pragmatismo, impaciencia, siendo directos, decisivos, rápidos, asimismo los centrados en los procesos que tienden a la lógica y a la sistematicidad.

Se demostró que los líderes estudiados no están centrados en las personas, aplicando estrategias ajenas al autodesarrollo, necesidades, sensibilidad, motivaciones, conciencia, ni tampoco asociadas a la cooperación. No predomina la empatía, las emociones, ni la sensibilidad y creatividad.

En el clima Organizacional de la Empresa Comercializadora la comunicación es percibida por los trabajadores como fuente de insatisfacción por la ineffectividad de los canales de comunicación formal e informal, que no permite una correcta comunicación y que influya positivamente en el comportamiento organizacional, representando una debilidad importante para la entidad laboral.

Al profundizar en esta variable en el diagnóstico realizado, se evidencia que la comunicación en todas sus formas es considerada fuerte, eficaz, por los directivos y débil e ineficaz por los trabajadores.

Resumiendo predomina la comunicación descendente y a pesar de ello se vivencia dificultades por el limitado uso de canales de comunicación, predominando los formales. La percepción de los directivos en relación a los canales más usados coincide con la de los trabajadores. Predominan los mensajes de tareas y mantenimiento; se valora carencia de mensajes humanos.

El enfoque y naturaleza de los procesos de comunicación en la Empresa es mecánico, prevaleciendo las redes formales de comunicación, el flujo comunicativo es vertical descendente, de la dirección hacia la base.

Se comprueba el poco uso de las redes informales de comunicación; no se evidencia variedad en el uso de las estructuras informales, llegando a la no utilización o inexistencia de las mismas. No se percibió además, balance en la producción de los tipos de mensajes predominando los mensajes de tareas y mantenimiento y muy poca utilización de los mensajes humanos.

Las funciones de la comunicación que prevalecen son la descriptiva y la evaluadora y en un menor grado la función de desarrollo. Predominan mensajes para orientar y exigir las tareas y funciones así como para controlar y supervisar las mismas y en un menor grado la comunicación dirigida a propiciar cambios en los comportamientos de las personas y su desarrollo personal así como brindar apoyo moral.

A pesar de existir una adecuada vivencia de retroalimentación, no existe representación subjetiva de participación. Los trabajadores no vivencian participación en la toma de decisiones de la Empresa.

Concluyendo hay una relación coincidente entre la capacidad de trabajo en equipo percibidos en la autovaloración de los directivos y el favorable trabajo en equipo percibido por los trabajadores en el estudio de clima organizacional.

Hay coincidencia de criterios en ambos grupos estudiados acerca de los estilos de dirección pues se perciben por los directivos estilos coercitivos y autoritarios de dirección, con centralización de la autoridad y muy poca participación, centrados en la acción, procesos y no en las personas y la insatisfacción por parte de los trabajadores expresados en el clima organizacional específicamente en la percepción de la dirección, pues consideran inadecuados los estilos de dirección y las relaciones jefes- subordinados en la Empresa.

A partir de las debilidades coincidentes en los resultados del clima organizacional y en la autovaloración de los dirigentes en cuanto a elementos intangibles de su calidad directiva, especialmente en relación a estilos de dirección y comunicación se propone un Plan de Mejoras con enfoque a la calidad directiva, que permita lograr un mejoras en el clima organizacional, en pos de alcanzar resultados superiores en la gestión de la organización.

Paso 4.2 Elaborar el plan de acción para la mejora continua

El Plan de Mejoras Continua que se propone (Cuadro 3.2) tiene como objetivo establecer un conjunto de acciones concatenadas que actúen sobre las principales debilidades e insuficiencias de la organización a partir de recursos y fortalezas existentes, a partir de objetivos concretos orientados a desarrollar aspectos intangibles de la labor directiva necesario para reconocer lo que se ha llamado calidad directiva, la cual establece vínculos que propician el mejoramiento del clima organizacional y por ende la eficacia en la gestión Empresarial.

De los resultados de la investigación en cuanto a la calidad directiva se proponen acciones correctivas, orientadas a eliminar la causa de no conformidades, debilidades o insatisfacciones detectadas, para prevenir que no vuelvan a ocurrir o se desarrollen; y acciones preventivas encaminadas a eliminar las causas de no conformidades potenciales previniendo su ocurrencia.

Etapa III. Implementación

Fase I. Presentación y análisis de los resultados obtenidos, y del plan de acciones propuesto en el Consejo de Dirección.

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

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

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

Paso 1.2. Aprobación del plan de acciones propuesto.

El consejo de dirección de la empresa una vez analizado el plan de acciones propuestas según orden de prioridad dado por los expertos, aprueban el mismo para su posterior aplicación.

Fase II. Divulgación y aplicación de los resultados.

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

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

Se explicará el alcance del procedimiento a todos los trabajadores de los colectivos de la Empresa Comercializadora Combustibles Matanzas objeto de estudio.

Paso 2.2. Aplicación del plan de acciones

Los resultados alcanzados son discutidos con la alta dirección de la empresa en consejo de dirección, con el propósito de implementar el plan de acción propuesto

para la mejora continua del clima organizacional desde la concepción de la calidad directiva

Paso 2.3. Evaluación de los resultados.

Se controla periódicamente la efectividad del plan de acción, en los consejos de dirección.

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

Permite conocer las brechas existentes entre el estado actual y el deseado una vez aplicado el plan de acciones, para poder realizar correcciones y mantener la mejora continua de la calidad directiva y valorar su incidencia en el clima organizacional en los diferentes colectivos de la empresa.

Cuadro 3.2. Plan de mejoras de los elementos intangibles de la calidad directiva para la mejora continua del clima organizacional.

PROBLEMÁTICA I. Métodos y Estilos de dirección aplicados con predominio de los coercitivos y autoritarios, con excesiva centralización de la autoridad y con muy poca participación o colaboración de los subordinados, en la consecución de los objetivos de la organización.			
OBJETIVO No. 1. Diversificar y perfeccionar los estilos de dirección que facilite la participación de los trabajadores en la gestión de la organización.			
Acciones	Responsable	Fecha cumplimiento	Aseguramientos
Realizar capacitaciones en temáticas relacionadas con liderazgo, métodos y estilos de dirección.	Directora Capital Humano	Septiembre 2020	Presupuesto aprobado para el financiamiento de la capacitación de los cuadros de dirección. Realización de Postgrados en Técnicas de Dirección coordinados con la Universidad de Matanzas. Materiales bibliográficos, cuadernos y disponibilidad tecnológica de medios y equipos informáticos.
Desarrollar dinámicas grupales, talleres, y acciones de superación con los directivos para potencializar enfoques en estilos de dirección orientadores, donde se tome en cuenta las sugerencias, ideas de los subordinados en el mejor desarrollo de la actividad, para eliminar las brechas existentes entre el comportamiento actual y el estilo de dirección deseado.	Directora Capital Humano	Diciembre 2020	Personal especializado para impartir y desarrollar las acciones propuestas. (Capacitadoras). Disponibilidad tecnológica de medios y equipos informáticos. Análisis del Registro de la información sobre quejas y reclamaciones internas en la organización. Informaciones derivadas de asambleas de afiliados.
Realizar la planificación del trabajo con la participación de todos, contando con los criterios individuales en cuanto a la distribución de las tareas y los	Directora Capital Humano	Noviembre 2020	Sesiones de trabajo grupales con los trabajadores para la determinación de los objetivos y tareas del trabajo de la organización. Criterio de los trabajadores en el diseño y

participantes.			<p>elaboración del plan de la economía.</p> <p>Disponibilidad tecnológica de medios y equipos informáticos.</p> <p>Personal especializado para realizar la planificación del trabajo, tomando en cuenta la misión de la empresa y orientaciones del nivel superior (Unión CUPET), así como los lineamientos trazados por el 6to Congreso del PCC</p>
Chequear sistemáticamente el cumplimiento de la planificación del trabajo.	Directora general	Enero, Abril, Julio y Octubre-2021.	<p>Personal Especializado para chequear el cumplimiento de la planificación del trabajo.</p> <p>Disponibilidad tecnológica de medios y equipos informáticos.</p> <p>Personal dirigente comprometido con el cumplimiento de los objetivos de trabajo trazados en su área.</p>
Fomentar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones (reuniones de trabajo, asambleas de afiliados, consejos de dirección y consejillos de áreas) para desarrollar el enfoque democrático de los cuadros.	Directora general	Enero – Diciembre 2021	<p>Directivos, trabajadores y dirigentes sindicales que compartan métodos y estilos de dirección democráticos.</p> <p>Planificación de las reuniones de los distintos órganos colegiados de dirección que funcionan en la entidad.</p>
Instruir a los directivos en los procedimientos para evaluar a los trabajadores, combinando adecuadamente los métodos de estimulación y sanciones para obtener el cambio que se espera en los evaluados.	Especialista de Cuadros y Capacitación	Septiembre – Diciembre 2021	<p>Evaluaciones mensuales, trimestrales y anuales del desempeño.</p> <p>Personal Especializado para instruir a los directivos en cuanto al proceso de evaluación del desempeño de sus subordinados.</p> <p>Disponibilidad tecnológica de medios y equipos informáticos.</p> <p>Presupuesto de estimulación moral y material.</p>
Cumplir con el Plan de Capacitación de	Directora	Enero-Diciembre-	Elaboración de las necesidades de capacitación

los trabajadores aprobado de acuerdo al diagnóstico de sus necesidades de aprendizaje para alcanzar las competencias laborales en cada puesto de trabajo.	Capital Humano	2021	a los trabajadores. Presupuesto aprobado para el financiamiento de la capacitación de los trabajadores. Realización de cursos, talleres, entrenamientos en los puestos de trabajo y Postgrados a partir de las necesidades de capacitación. Materiales bibliográficos, cuadernos y disponibilidad tecnológica de medios y equipos informáticos. Personal especializado para impartir y desarrollar las capacitaciones. (Capacitadoras).
Realizar uso adecuado de la delegación de funciones en el cumplimiento de las mismas, lo cual contribuya a desarrollar esta habilidad directiva y facilite la ejecución con calidad de los objetivos planificados en las UEB y direcciones.	Directivos	Enero-Diciembre 2021	Personal dirigente capacitado en dirección y comprometido con el cumplimiento de los objetivos de trabajo trazados en su área. Trabajadores capacitados y comprometidos con el cumplimiento de las tareas asignadas.
Evaluar a los directivos, según modelo de evaluación del desempeño e incluir indicadores que reflejen los elementos intangibles de la calidad directiva.	Dirección General y Cuadros	Enero- Diciembre 2021	Análisis del Resultado diagnóstico de elementos intangibles de la calidad directiva.
PROBLEMÁTICA II. No existe un óptimo desarrollo en las habilidades directivas en cuanto al liderazgo de los cuadros de la Empresa.			
OBJETIVO NO. 2: Desarrollar habilidades directivas en los cuadros en cuanto a la administración del tiempo, disposición al cambio, inteligencia emocional y capacidad para el trabajo de equipo, en el desarrollo de sus funciones de dirección.			
Acciones	Responsable	Fecha de cumplimiento	Aseguramientos

<p>Evaluar el desempeño de los directivos en función de sus cualidades de liderazgo y el cumplimiento de los preceptos del código de ética vinculados con los mismos.</p>	<p>Directora General</p>	<p>Enero- Diciembre 2021</p>	<p>Evaluación mensual de los resultados de trabajo, Evaluación del desempeño anual. Rendición de cuentas de los cuadros en los consejos de dirección. Análisis de la aplicación de los códigos de ética en el comportamiento de los cuadros en los consejos de dirección.</p>
<p>Realizar una correcta planificación del trabajo en las diferentes áreas, que sea objetiva, con la participación del equipo, optimizando tiempo y recursos para la efectividad empresarial.</p>	<p>Directivos</p>	<p>Enero- Diciembre 2021</p>	<p>Reunión semanal de planificación y aseguramiento al trabajo. Informe mensual sobre el cumplimiento de los objetivos y tareas de cada cuadro.</p>
<p>Controlar el cumplimiento en tiempo de las actividades programadas y los responsables de las mismas para evitar agotamiento y rendimientos decrecientes.</p>	<p>Directora Capital Humano</p>	<p>Diciembre 2021 Enero, Abril, Julio, Octubre. 2021</p>	<p>Capacitarse en el empleo óptimo del tiempo como habilidad de los directivos. Personal especializado que registre el cumplimiento del tiempo planificado en las reuniones y ejecución de las tareas.</p>
<p>Instruir y educar al colectivo laboral en cuanto al aprovechamiento de la jornada laboral, evitando interrupciones innecesarias que afecte la concentración en las tareas a desarrollar por los directivos.</p>	<p>Directivos</p>	<p>Enero, Abril, Julio, Octubre 2021.</p>	<p>Personal especializado que realice estudios y análisis del aprovechamiento en las distintas áreas de la Empresa. Supervisión periódica de la disciplina laboral en la Empresa. Análisis trimestral de la disciplina laboral de la organización en los consejos de dirección.</p>
<p>En el plan de trabajo a partir de los objetivos establecidos, clasificar las tareas en delegables, importantes y priorizadas, siendo las últimas en las que se debe emplear el tiempo disponible por el directivo.</p>	<p>Directivos</p>	<p>Enero- Diciembre 2021</p>	<p>Personal dirigente capacitado en dirección y comprometido con el cumplimiento de los objetivos de trabajo trazados. Trabajadores capacitados y comprometidos con el cumplimiento de las tareas asignadas, especialmente reservas de cuadros</p>

Analizar y aplicar nuevas ideas, tecnologías y enfoques de los demás, siendo flexibles en la respuesta a los cambios que incidan en el mejoramiento de la actividad laboral.	Directivos	Enero- Diciembre 2021	Dinámicas grupales para analizar temas diversos relacionados con dirección. Medios informáticos y acceso a las nuevas tecnologías que permitan la actualización científica acerca de la dirección. Personal dirigente capacitado en dirección y comprometido con la misión y visión de la organización.
Estimular la innovación de los subordinados en aspectos técnicos, teóricos, etc., analizando nuevas ideas a partir de variadas fuentes que aportan soluciones originales a los problemas laborales.	Directivos	Abril 2021	Participación de los trabajadores en la propuesta del banco de problemas de la Empresa. Realización de Fórum de ciencia y técnica con la correspondiente estimulación a las ideas que aportan soluciones importantes a la Empresa.
Prestar especial atención y apoyo social a los subordinados en cuanto al reconocimiento del trabajo, asistencia técnica y material, relaciones personales (no sólo formales), sensibilidad a problemáticas personales, etc.	Directivos	Enero- Diciembre 2021	Ejecutar las diferentes acciones programadas en los Reglamentos de Estimulación Moral y Atención al hombre. Presupuesto de Estimulación moral.
Realizar actividades que favorezcan el contacto entre los trabajadores y directivos.	Directivos y Dirigentes sindicales.	Enero- Diciembre 2021	Plan de actividades culturales, recreativas y deportivas en conmemoración a fechas señaladas y resultados de la Emulación sindical.
Definir y dar a conocer las funciones de cada trabajador, su rol en el grupo, así como los objetivos del trabajo para mejorar el trabajo de equipo.	Directivos	Enero- Diciembre 2021	Elaboración de las obligaciones funcionales de los diferentes cargos y actividad que realicen los trabajadores, los grupos, unidades empresariales de base y direcciones evidenciando el conocimiento de las mismas.
Mostrar comprensión interpersonal, empatía, estimular la iniciativa y mantener una actitud activa que aliente	Directivos	Enero- Diciembre 2021	Participación de los trabajadores en el análisis del cumplimiento de los objetivos y tareas del área, que propicie la motivación a solucionar

la resolución de problemas y eleve la motivación en el grupo de trabajo.			colectivamente los problemas.
Perfeccionar la selección y composición de los miembros del equipo, de modo que los puntos fuertes y débiles de unos y otros integrantes se compensen, intentando adecuar el talento de cada persona a su tarea.	Directivos	Enero- Diciembre 2021	La selección por competencias posibilita que los trabajadores sean idóneos en relación a las exigencias de los cargos a desarrollar y equipos en los que se inserten.
PROBLEMÁTICA III. Los diferentes tipos de Comunicación son considerados por los trabajadores como débiles y los diversos canales usados como inefectivos.			
OBJETIVO NO.3. Mejorar la comunicación en la Empresa así como la efectividad de los canales utilizados en la misma.			
Acciones	Responsable	Fechas de cumplimiento	Aseguramientos
Aumentar la cantidad y calidad de los mensajes humanos y de apoyo.	Especialista en Comunicación y Dirigentes	Enero- Diciembre 2021	Capacitar a directivos en relación a la elaboración de los mensajes humanos. Potenciar el uso de los canales de comunicación en especial los canales directos (mensajes cara a cara, reuniones informales, asambleas)
Capacitar a los dirigentes sobre la importancia de los mensajes humanos y la participación en la toma de decisiones de los trabajadores.	Especialista Capacitación y Cuadros.	Diciembre 2021	Realizar entrenamiento en la delegación de funciones y la dirección participativa. Realizar curso de entrenamiento en estilos de dirección
Fomentar el uso de canales informales en la comunicación descendente.	Especialista Comunicación	Enero- Diciembre 2021	Fomentar el uso de la comunicación cara a cara, comunicación informal. Utilizar las reuniones y los matutinos como canales de comunicación descendente. Entrenar a los directivos en el uso de los canales de comunicación.
Fomentar la comunicación horizontal, creando espacios para la misma como	Dirigentes y Sección Sindical	Enero- Diciembre	Plan de actividades culturales, recreativas y deportivas en conmemoración a fechas

actividades, fiestas, encuentros deportivos, así como nuevos canales informales e indirectos.		2021	señaladas y resultados de la Emulación sindical.
Utilizar los canales de comunicación que propicien la comunicación ascendente especialmente informal e indirecta.	Especialista Comunicación	Enero-Diciembre 2021	Potenciar los canales de comunicación que potencien la comunicación ascendente. Crear canales más efectivos, como los buzones. Crear espacios para facilitar la comunicación ascendente como los encuentros informales.
Realizar acciones de capacitación a los directivos sobre la importancia de la participación de los trabajadores en la de toma de decisiones para el logro de resultados superiores en el trabajo.	Especialista Cuadros y Capacitación.	Enero y Julio 2021	Dinámicas grupales de entrenamiento en estilos de dirección participativos.
Investigar la motivación en las áreas operacionales, como posible elemento causal de la fluctuación laboral.	Directora Capital Humano	Marzo-2021	Realizar investigación de fluctuación potencial y real en las áreas operacionales e investigar sus determinantes motivacionales.
Potenciar la comunicación en formas diversas como el correo electrónico, PSI, el teléfono, los despachos, boletines especializados, cara a cara, asambleas sindicales, discusión de la evaluación del desempeño mensual, trimestral y anual y temas de capacitación en grupos o Consejos de Dirección.	Especialista Comunicación	Septiembre a Diciembre 2021	Realizar diagnóstico de comunicación de la empresa. Elaborar estrategia de comunicación de la empresa. Realizar plan de capacitación para trabajadores y directivos destinado a potenciar el uso de los canales y una adecuada comunicación.
Fomentar el uso de canales informales e indirectos en la transmisión de los valores, misión y visión de la Empresa.	Especialista Comunicación	Septiembre a Diciembre 2021	Fomentar el uso de la comunicación cara a cara, encuentros informales, matutinos, etc. para transmitir los valores, misión y visión de la empresa.

Conclusiones parciales

En el clima laboral de la organización se presentan como debilidades, la percepción de la dirección ,expresados en inefectivos métodos y estilos de dirección, relaciones inadecuadas entre los trabajadores de la organización y sus directivos dado por insuficiente atención a los trabajadores, poca fluidez en la comunicación entre jefes y subordinados, escasa supervisión al desarrollo de las tareas, inadecuado empleo de los canales de comunicación, limitada participación de los trabajadores en la gestión empresarial por lo que la comunicación se comporta de manera ineficaz.

Igualmente se evidencian resultados desfavorables en los métodos y estilos de dirección donde predominan los estilos autoritarios de dirección con centralización de la autoridad y con muy poca participación o colaboración de los subordinados en la consecución de los objetivos de la organización.

Dentro del clima laboral se aprecian indicadores con mayor satisfacción como las relaciones interpersonales y la administración estratégica, reflejándose el resultado de este último indicador debido a la implementación en la organización del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial.

La comunicación como indicador del clima laboral y de la calidad directiva se aprecia con un deterioro significativo, donde inciden elementos como limitado empleo y carencia de efectividad en los canales de comunicación formal e informal, sin desarrollo de la retroalimentación.

Conclusiones generales

1. Queda elaborado el marco teórico referencial sobre la calidad directiva y el clima organizacional que permitió la interpretación de los resultados de la investigación, así como las relaciones que existen entre estos, el cual se muestra en el hilo conductor del capítulo 1.
2. Se da cumplimiento al objetivo general de la investigación debido a que se propone un plan de acciones para la mejora continua del clima organizacional desde la concepción de calidad directiva en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Matanzas.
3. El procedimiento propuesto, ordena de forma jerárquica y secuencial 3 etapas que permitirán el diagnóstico la calidad directiva y su incidencia en el clima organizacional en la en la Empresa Comercializadora de Combustibles Matanzas
4. La implementación del plan de mejoras con enfoque de calidad directiva, validado por el Consejo de Dirección, ha motivado a la totalidad de los cuadros a compartir sus intereses con los de la organización, reflejándose un compromiso moral en el logro de la eficiencia y eficacia en la dirección y gestión empresarial.

Recomendaciones.

1. Cumplir con el Plan de Mejoras propuesto para el desarrollo y perfeccionamiento de la calidad directiva de los cuadros de la Empresa Comercializadora de Combustibles.
2. Rediseñar el modelo de evaluación del desempeño de los cuadros mensual y anual incluyendo como indicadores los elementos intangibles de la calidad directiva estudiados.
3. Incorporar en el actuar diario de los cuadros y en el desempeño de sus responsabilidades todas las habilidades, destrezas y capacidades relacionadas con los elementos intangibles investigados y formen parte de sus cualidades y rasgos personales como líderes, para que propicien un clima organizacional favorable y se traduzcan en resultados de eficiencia y eficacia Empresarial.
4. Incluir en las rendiciones de cuentas de los cuadros ante el consejo de dirección y en la autovaloración del cumplimiento de los preceptos del código de ética, la valoración personal y de los subordinados en relación a la calidad directiva.
5. Realizar estudios psicológicos de caracterización de los cuadros anualmente en relación a los elementos intangibles de la calidad directiva estudiados.
6. Evaluar anualmente el desarrollo de los elementos intangibles de la calidad directiva en la organización y su incidencia en el clima organizacional

Referencias bibliográficas

- Amaya, L.E. y Martínez J.J. , *Una aproximación al clima organizacional en la Policía Nacional Civil (PNC) de El Salvador*, 2016.
- Ballesta, O., *Calidad directiva y liderazgo para un nuevo orden empresarial*. 2015. Disponible en línea: <https://getfireshot.com/pdf>[Consultado el 09/05/2021].
- Bonifaz, C., *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Tercer milenio. 2012.
- Calcina, Yolanda. «El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la facultad de ciencias sociales de la universidad nacional del antiplano y facultad de ciencias de la educación universidad Andina Nestor Caceres Velasques » 2012,
- Campos Marrero, Y., «Diagnóstico del Clima Organizacional en la Dirección Provincial de la Empresa Pesquera de Matanzas» *Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial*], Matanzas, Cuba, UMCC, 2011.
- Chiavenato, I, *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*, 8va Ed., 2007.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, «Decreto No. 334 (2017) que modifica al Decreto No.281(2007): Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. La Habana, Cuba.» *Gaceta Oficial No. 58 Extraordinaria de 13 de diciembre de 2017*, 2017, ISSN 1682-7511.
- Cruz Quintero, Merlys. , «Diagnóstico del Modelo de Gestión Integrada de Seguridad y Salud en el Trabajo» 2011.
- Cruz, L., *El concepto de calidad en la función directiva*. Universidad abierta para alumnos, República Dominicana. 2015. Disponible en línea en: <http://gestiópolis.com/el-concepto-decalidad-en-la-función-directiva/> [Consultado el 05/04/2021].
- Cubeiro, J., *Los 10 mandamientos de la calidad directiva*. Galicia. 2013. Recuperado de <http://7faros.blogspot.com>.
- Dessler, G., *Human Resource Management*. 2008.
- Espasandín Delgado, K., «Fundamentos teóricos relacionados con la fluctuación laboral de las organizaciones. » *Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria, La Habana, Cuba.*, 2010.
- Fardella Rozas, J., *Dirigir es: Ciencia y Arte. Dirección de Empresas*, Alemania, 2014.
- Fardella Rozas, J., *Raíces y Faros de Luz del Líder*, 2012, 978-956-351-191-8.
- García Govea, Mayra Elena., «Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad» *Contribuciones a la Economía*, 2012, ISSN 1696-8360.

- Goncalves, Alexis «Clima organizacional.» noviembre 16, 2002.
- González Acosta, N. (2017). *La calidad directiva, una interrogante de la Corporación Copextel, SA. La medición en la División Comercial Habana* (Tesis de maestría). Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- González, S., *Estrategia metodológica para la Gestión del proceso de Evaluación del desempeño de los docentes en la Universidad Agraria de La Habana*. 2018. (Tesis de doctorado). Universidad Agraria de La Habana, Mayabeque, Cuba.
- González Burboa, Alexis, «Clima Organizacional en una Dirección de Administración de Salud Municipal» *Ciencia & trabajo*, 2014, 0718-2449.
- González Gómez, Mindraguiz, «Diseño de Proyecto de Evaluación del Rendimiento por Competencias, para Equipos de Trabajo del Sector Hotelero » [*Memoria del Trabajo de Fin de Máster*], España, Universidad de las Illes Balears, 2016.
- Hall, R. , *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados.*, 1996.
- Holloway, J.B., *Leadership behavior and organizational climate: An empirical study in a non-profit organization. Emerging Leadership Journeys*, vol 5, No 1, (2012).
- Marín Rueda, Fabián Javier, «Relación entre los constructos clima organizacional, apoyo laboral y salud organizacional en una muestra de estudiantes que trabajan» *Ciencias Psicológicas*» 2014, 1688-4221.
- Martínez Gallaga, J. R., «Coaching de equipos de trabajo» 2015
- Miro Rivero, Dayana. *Diagnóstico del clima organizacional en la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones Matanzas (ECOMAVI) y su influencia en la fluctuación laboral* [Tesis en opción al título de Ingeniera Industrial] Matanzas. Cuba, UMCC, 2017.
- Morales Chacón, M.D., «Introducción al Clima Organizacional» 2015.
- Ngo Duc, T., «Diagnóstico del clima organizacional y su incidencia en la calidad del servicio en la Unidad Básica de Producción SERVICOM de Matanzas», Matanzas, UMCC, Cuba, Dpto. Ingeniería Industrial., 2010.
- Ortiz, Freddy. «Los cuatro estilos del liderazgo situacional » 2009.
- Palma, S., «Cultura Organizacional» 2008.
- Peñalver, A., *Calidad directiva. Mucho más que saber dirigir*. 2012. Recuperado de <http://www.blogger.com>.
- PNUD, ««Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud en América Latina y el Caribe» » 2001
- Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall S.A., 2001

- Redactor Rock Content, «El Clima Organizacional», [en línea], 2019, [consulta: 20-05-2021], Disponible en: <<https://rockcontent.com/es/blog/que-es-clima-organizacional/>>
- Reyes López, Yanelys, «Diagnóstico del clima organizacional UEB No.37 de la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No.36, su influencia en la fluctuación laboral.» *Tesis en opción al título de Ingeniera Industrial] Matanzas. Cuba, UMCC, 2015.*
- Trelles, Irene: Comunicación y Cultura organizacional: Entramados e interrelaciones. Artículo. Revista Espacio No5. de la ACP. Ediciones Logos, 2001.
- Samá Muñoz, Darian. Procedimiento para evaluar la calidad directiva en la Universidad Agraria de la Habana. Experiencias desde la Facultad de Ciencias Técnicas. Revista Estrategia y Gestión Universitaria, 2020, Vol. 8, No. 1, p. 29-40. ISSN: 2309-8333 RNPS: 2411 <http://revistas.unica.cu>
- Samá Muñoz, Darian y Benítez Pérez, Katileidy. Calidad directiva y su influencia en la productividad. Experiencias de la Empresa de Cemento “Mártires de Artemisa”. 2019. *Folleto Gerenciales, Vol. XXIII, No (3), Pág. 148-159. ISSN: 1817-1788.*
- Sanabria, C. (2014). Procedimiento para la mejora de procesos. *Revista Universidad y Empresa. Bogotá, Colombia, No.27, p.p.157-205.* Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5511225965622>
- Sánchez, J., «Estado actual del clima organizacional en la Dirección Provincial de Economía y Planificación de Matanzas», Matanzas, UMCC, Cuba, Dpto. Técnicas de Dirección, 2009.
- Sandova Caraveo, María del Carmen. «Concepto y dimensiones del clima organizacional» *Hitos de Ciencias Económico Administrativas» 2004.*
- Sosa, A., «El clima organizacional» 2014.
- Uribe, B. (2007). Liderazgo y competencia directiva para la eficacia escolar. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, No.5, p.p. 149-156.* Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55121025022>
- Villalonga, M. y Fernández, J. (2017). Acreditación en calidad directiva. *TopTen Business Experts, 14(75).* Disponible en línea en <https://www.eexcellence.es>. [Consultado el 23/05/2021].
- VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, «Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, Ciudad de la Habana» 2016

Anexos.

Anexo 1. Estilos de comunicación.

RASGOS ESTILOS	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES	
	CONTENIDO	PROCESO
ACCION (A)	<u>Generalmente hablan sobre:</u> - Resultados - Responsabilidad - Objetivos - Retroalimentación - Desempeño - Experiencia - Eficiencia - Desafío - Avances - Logros - Decisiones - Cambio	<u>Como tendencia son:</u> • Pragmáticos • Directos (al grano) • Impacientes • Decisivos • Rápidos (saltan de una idea a otra) • Energéticos (desafían a otros)
PROCESO (PR)	<u>Generalmente hablan sobre:</u> - Hechos - Probar - Procedimientos - Análisis - Planeamiento - Observaciones - Organización - Prueba - Control - Detalles - Comprobación	<u>Como tendencia son:</u> • Sistemáticos (paso a paso) • Lógicos (causa-efecto) • Positivos • Prolijos • Fríos • Cautelosos • Pacientes
PERSONAS (PE)	<u>Generalmente hablan sobre:</u> - Personas - Autodesarrollo - Necesidades - Sensibilidad - Motivaciones - Conciencia - Equipos de Trabajo - Valores - Comunicaciones - Cooperación - Sentimientos - Creencias - Espíritu de Equipo - Expectativas - Relaciones - Comprensión	<u>Como tendencia son:</u> • Espontáneos • Empáticos • Cálidos • Subjetivos • Emocionales • Perceptivos • Sensitivos
IDEAS (I)	<u>Generalmente hablan sobre:</u> - Conceptos - Lo que es nuevo en el campo - Innovación - Interdependencia - Creatividad - Nuevas vías - Oportunidades - Nuevos métodos - Posibilidades - Problemas - Grandes diseños - Potencial - Temas - Alternativas	<u>Como tendencia son:</u> • Imaginativos • Carismáticos • Difíciles de entender • Egocéntricos • Irrealistas • Creativos • Llenos de ideas • Provocativos

Anexo 2. Enfoques de calidad.

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientes del coste o esfuerzo necesario para ello	Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho. Crear un <u>producto</u> único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	Satisfacer una gran <u>demanda</u> de <u>bienes</u> . Obtener beneficios.
Segunda <u>Guerra</u> Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo con la mayor y más rápida producción (Eficacia +Plazo=Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	Minimizar costes mediante la Calidad. Satisfacer al cliente Ser competitivo
Posguerra(Resto del mundo)	Producir cuanto más mejor	Satisfacer la gran <u>demanda</u> de <u>bienes</u> causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades <u>técnicas</u> del producto
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes	Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costes.
	Defectuosos.	Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. Mejora continua.

Anexo 3. Cuestionario de diagnóstico organizacional.

Facultad de Psicología. Universidad de La Habana.

Instrucciones:

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

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

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

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

Muchas gracias por tu colaboración.

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

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	A veces en desacuerdo, a veces de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

En nuestro centro prima el principio de que la satisfacción de los trabajadores conlleva a alcanzar mejores resultados en el trabajo.

En mi centro de trabajo se consulta previamente con los compañeros, antes de trasladar personal para otros puestos.

Cuando mi jefe falta temporalmente, se sustituye por un compañero del mismo grupo.

He sido estimulado en mi trabajo por aportes personales creativos.

Mi salud está constantemente en peligro por estar expuesto a sustancias nocivas (sustancias químicas, radiaciones, etc.) en mi puesto de trabajo.

Los resultados de la organización tienden a mejorar de manera paulatina.

Parte de mis expectativas laborales pueden ser satisfechas en mi grupo de trabajo.

La supervisión y control que se realiza de nuestro trabajo nos permite perfeccionar la calidad del mismo.

Me siento motivado a participar en la vida activa de mi centro.

Las personas que ingresan al centro se encuentran bien preparadas para asumir su trabajo.

Las Asambleas del centro deben aprovecharse más para la comunicación de informaciones importantes al personal.

La información que poseo de la mayoría de las cosas que ocurren en mi centro me resulta insuficiente.

Las normas y procedimientos adecuados para llevar a cabo nuestro trabajo con calidad deberían ser definidos por escrito.

En mi centro de trabajo las tareas están bien planificadas.

Al evaluar nuestro trabajo, mi jefe elogia y critica cuando es necesario.

Los resultados del trabajo de mi grupo dependen del esfuerzo conjunto de todos los compañeros.

Me siento insatisfecho en el trabajo que estoy realizando.

En este centro se realizan acciones encaminadas a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

La competencia entre los compañeros de mi grupo de trabajo por ser los más destacados afecta las relaciones entre los trabajadores.

En mi organización se tiene en cuenta la experiencia de los trabajadores para solucionar los problemas.

Esta organización educa a sus trabajadores en la mejor manera de realizar su trabajo.

La comunicación entre los trabajadores de mi grupo y nuestro jefe es deficiente.

He mejorado mi desempeño en el puesto que ocupó a partir de la utilidad práctica de los programas de desarrollo en que he participado.

En la planeación de nuestro trabajo se tienen poco en cuenta los posibles cambios del ambiente externo a la organización.

Creo que realizamos tareas en nuestro centro que nos alejan del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Mi organización se destaca por garantizar buenas condiciones laborales para sus trabajadores.

En mi organización se controla poco el consumo de los recursos necesarios para desarrollar el trabajo.

En mi puesto de trabajo me llevo bien con todos los compañeros.

Puedo decir que mi trabajo está orientado al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Me gustaría en el futuro seguir trabajando en mi centro de trabajo actual.

El sueldo que recibo es menos de lo que deberían pagarme por el trabajo que realizo.

Las personas de los diferentes departamentos nos llevamos bien entre nosotros.

Los dirigentes de mi centro resuelven con justicia e imparcialidad las reclamaciones que se le plantean.

La evaluación del trabajo que desempeño ha sido poco sistemática.

En nuestro centro se saben conjugar los estímulos materiales y morales.

Existen personas mejor preparadas que mi jefe para ocupar su cargo.

Cuando realizo mi trabajo, me es difícil reconocer si ha quedado con la calidad requerida.

En mi centro laboral, participamos en la organización de nuestro trabajo ya que se nos pide opinión y se nos escucha.

En mi centro de trabajo existe poco interés por el bienestar de los trabajadores.

Me siento seguro de conservar el puesto de trabajo que ocupo.

Si en mi grupo de trabajo hay problemas, se nos informan cuales son las dificultades.

Las personas que progresan en esta organización son aquellas que concuerdan siempre con la opinión de sus superiores.

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

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

Me siento insatisfecho con mi grupo de trabajo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Considero buenas mis condiciones de trabajo.

Alcanzamos nuestros objetivos organizacionales con el mínimo costo posible.

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

Los objetivos de mi organización están claramente definidos.

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

La cantidad de salario que recibo es satisfactoria.

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

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

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

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

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

Existen normas que regulan mi comportamiento en la organización.

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

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

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

Siento que podría tener responsabilidades más importantes en mi trabajo.

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

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

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

En el futuro, quisiera cambiar de grupo de trabajo.

Nuestros jefes colaboran con nuestro trabajo, sirviéndonos de modelo en su ejecución.

Siento poco protagonismo en los éxitos y fracasos de mi organización.

El personal que se vincula a la organización pasa por un período de adiestramiento para la realización de sus tareas.

Existen problemas con la comunicación formal (comunicados, orientaciones, informaciones, políticas) que afectan negativamente mi trabajo.

Las dificultades con nuestro trabajo siempre se nos informan.

Tenemos definidos los objetivos de la calidad de nuestro trabajo y la información que necesitamos para su realización.

Los productos y/o servicios de nuestra organización cumplen con los parámetros de calidad requeridos.

Mi jefe nos reconoce cuando obtenemos buenos resultados en el trabajo.

Los compañeros de mi equipo se estimulan y ayudan al trabajar juntos.

Me esfuerzo diariamente por mejorar en el desempeño del trabajo que realizo.

Es muy importante para esta organización la satisfacción de nuestros clientes.

Los trabajadores sentimos más necesario colaborar por el logro de resultados satisfactorios, que por la obtención de méritos personales.

Tenemos viejas costumbres muy arraigadas que afectan la efectividad del trabajo.

En mi centro de trabajo se reconoce poco la buena labor de los trabajadores.

B) Datos Generales:

Sexo: _____ Edad: _____ Estado civil: Soltero(a) _____ Casado(a) _____

Otro: _____

Escolaridad: 6to grado _____ 9no grado _____ Bachiller _____ Técnico Medio _____ Universitaria _____

Otra _____

Estado de salud general: Buena _____ Regular _____ Mala _____

Experiencia laboral: _____(años)

Experiencia en el puesto de trabajo actual: _____(años)

Categoría Ocupacional: Obrero _____ Técnico _____ Profesional _____ Dirigente _____

Servicios _____

Otros: _____ ¿Cuál? _____

Variables	Subvariables
1. Percepción de la Dirección	1.1 Confianza en la Dirección 1.2 Supervisión 1.3 Relaciones Jefe - Subordinados 1.4 Estilo de Dirección 1.5 Competencias de los Directivos
2. Relaciones Interpersonales	2.1 Relaciones Individuo – Individuo 2.2 Relaciones Intergrupales 2.3 Colaboración – Competencia
3. Identificación con la Organización	3.1 Confianza en los Trabajadores 3.2 Proyección 3.3 Participación 3.4 Información 3.5 Integración a la Organización 3.6 Satisfacción con el Centro 3.7 Sentido de Pertenencia al Grupo

4. Percepción del Funcionamiento del Centro	4.1 Eficiencia 4.2 Perspectivas de la Organización 4.3 Comunicación 4.4 Eficacia 4.5 Capacidad de Adaptación y Autorrenovación 4.6 Capacidad de Aprendizaje 4.7 Trabajo en Equipo
5. Satisfacción con el trabajo	5.1 Motivación por el Trabajo 5.2 Condiciones de Trabajo 5.3 Seguridad de Conservar el Puesto 5.4 Estímulo a la Creatividad y la Innovación 5.5 Reconocimientos y Castigos 5.6 Satisfacción con la Política de Retribuciones 5.7 Satisfacción con la Política de Estimulaciones
6. Políticas de Recursos Humanos	6.1 Selección de Personal e Inducción a la Organización 6.2 Programas de Desarrollo y Planes de Carrera 6.3 Evaluación del Desempeño 6.4 Protección e Higiene del Trabajo
7. Administración Estratégica	7.1 Planeación estratégica 7.2 Orientación a la Calidad Total 7.3 Orientación a la Satisfacción del Cliente 7.4 Establecimiento y Dominio de los Objetivos Organizacionales 7.5 Establecimiento y Delimitación de Roles Organizacionales

Definiciones Operacionales de las variables y subvariables del clima laboral.

VARIABLE 1: PERCEPCIÓN DE LA DIRECCIÓN: Imagen que tienen los trabajadores de la organización acerca de sus directivos, su preparación profesional para el ejercicio de las funciones administrativas y la toma de decisiones; y valoración del carácter de las relaciones interpersonales que establecen con sus subordinados.

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

Subvariable 1.2: Supervisión: Percepción de los trabajadores de la organización acerca de los métodos de supervisión desarrollados en el centro por sus directivos y evaluación del

grado en que éstos controlan el trabajo de forma efectiva y sistemática, sirviéndole de apoyo y modelo a sus subordinados en la ejecución de sus funciones.

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

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

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

VARIABLE 2: RELACIONES INTERPERSONALES: Satisfacción de los trabajadores de la organización con el establecimiento de relaciones interpersonales armónicas con los miembros de su grupo de trabajo y de la organización total y valoración del carácter colaborador o competitivo de dichas relaciones.

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

Subvariable 2.2: Relaciones intergrupales: Valoración de los trabajadores acerca del carácter armónico de las relaciones que se establecen entre los diferentes grupos de trabajo y departamentos a lo interno de la organización.

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

VARIABLE 3: IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN: Sentimiento de identidad de los trabajadores con la organización y los objetivos organizacionales; y sentido de pertenencia a la misma.

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

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

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

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

Subvariable 3.5: Información: Percepción de los trabajadores del centro acerca del grado de información que poseen sobre la organización y los elementos relacionados con su trabajo, que tienen influencia en la calidad de su desempeño en el mismo.

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

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

VARIABLE 4: PERCEPCIÓN DEL FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO: Valoración de los trabajadores acerca del funcionamiento actual de su organización, su eficiencia y eficacia y las perspectivas futuras que le ven a la misma.

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

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

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

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

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

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

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

VARIABLE 5: SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO: Estado emocional positivo o agradable que manifiestan los trabajadores de la organización con relación a su trabajo y que resulta de la valoración que realizan acerca del trabajo en sí mismo, sus condiciones de trabajo y sus experiencias laborales.

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

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

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

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

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

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

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

VARIABLE 6: POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS: Percepción de los trabajadores de la organización acerca de las políticas de gestión de los recursos humanos desarrolladas por los directivos del centro y valoración que realizan acerca de la calidad de las mismas.

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

Subvariable 6.2: Programas de Desarrollo y Planes de Carrera: Satisfacción de los trabajadores de la organización con las posibilidades reales que poseen de superarse y ascender a lo interno del centro.

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

Subvariable 6.4: Protección e Higiene del Trabajo: Valoración de los trabajadores de la organización acerca de la presencia de las condiciones de seguridad, higiene y protección necesarias en su puesto de trabajo para garantizar su buen estado de salud general.

VARIABLE 7: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: Valoración de los miembros de la organización acerca del grado en que las estrategias del centro están orientadas hacia el desarrollo organizacional, siguiendo la dirección un proceso relativamente estructurado para la elaboración y puesta en prácticas de dichas estrategias.

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

Subvariable 7.2: Orientación a la Calidad Total: Valoración de los trabajadores acerca de la orientación de las estrategias del centro hacia el mejoramiento continuo de la calidad de los productos y/o servicios que ofrece.

Subvariable 7.3: Orientación a la Satisfacción del Cliente: Valoración de los trabajadores acerca de la orientación de las estrategias del centro hacia la satisfacción de sus clientes, considerando como uno de los elementos más importantes de la planificación del trabajo las necesidades de los clientes y sus demandas y opiniones acerca de los productos y/o servicios que ofrece.

Subvariable 7.4: Establecimiento y Dominio de los Objetivos Organizacionales: Valoración de los trabajadores acerca del grado de definición y claridad de los objetivos organizacionales y de su conocimiento por parte de los miembros de la organización para el desarrollo de su trabajo.

Subvariable 7.5: Establecimiento y Delimitación de Roles Organizacionales: Valoración de los trabajadores acerca del grado de claridad que poseen con relación a su rol en la organización y las expectativas del resto del colectivo laboral y sus directivos acerca de dicho rol.

Anexo 4. Cuestionario de comunicación (Trabajadores)

Estimado trabajador:

Solicitamos su cooperación llenando este cuestionario anónimo que nos servirá para identificar las debilidades y fortalezas de la comunicación en la Empresa y en correspondencia, definir y llevar a la práctica las acciones para su perfeccionamiento.

1. Marque las respuestas que respaldan su criterio. La comunicación empresarial en su empresa es para:

- a) ____ Facilitar que las personas se relacionen bien.
- b) ____ Que los jefes se preocupen por la eficiencia, racionalidad y resultados productivos.
- c) ____ Que los directivos comuniquen lo que se debe comunicar a los trabajadores en el momento adecuado.
- d) ____ Que los murales y matutinos tengan calidad.
- e) ____ Propiciar cambios en los comportamientos de las personas.
- f) ____ Nada, no la consideramos importante.

2. Si la conoce, exprese brevemente la esencia de la MISIÓN de su empresa. _____

2.1. Si la conoce, exprese brevemente la esencia de la VISIÓN de la empresa. _____

2.2. ¿Por qué vías o canales le transmiten a usted la MISIÓN y VISIÓN de la empresa? Márquelos con una X. Agregue además una en los canales que considera mejores para este fin.

a)	Reuniones		h)	Murales		ñ)	Teléfono	
b)	Asambleas		i)	Correo electrónico		o)	Fax	
c)	Informes		j)	Pizarra informativa		p)	Otros. ¿Cuáles?	
d)	PSI (Jabber)		k)	Intranet				
e)	Matutinos		l)	Encuentros informales				
f)	Buzones		m)	Boletines				
g)	Rumores		n)	Pancartas				

3. ¿De quién recibe usted las informaciones generales sobre su empresa?

	Siempre	A veces	Pocas veces	Nunca
a) Del jefe inmediato				
b) De las organizaciones (PCC, UJC, CTC)				
c) Fuentes externas (amigos, colegas, clientes, proveedores, etc.)				

d) Compañeros de trabajo				
e) De la Unión				
f) En los pasillos (rumor)				
g) Otros. ¿Cuáles?				

4. ¿Cómo usted considera la comunicación con sus superiores en relación con su trabajo? (marque solo una opción)

a) ___abundante b) ___suficiente c) ___mínima d)___inexistente e) ___fructífera.

5. Marque con una X los canales que se utilizan o no para que su jefe le transmita las informaciones generales de la empresa. Agregue además en los canales que considera más efectivos para este fin.

Canal	Se utiliza	
	Si	No
a) Reuniones		
b) Asambleas		
c) Informes		
d) PSI (Jabber)		
e) Matutinos		
f) Buzones		
g) Rumores		
h) Murales		
i) Correo electrónico		
j) Pizarra informativa		
k) Intranet		
l) Encuentros informales		
m) Boletines		
n) Pancartas		
ñ) Teléfono		
o) Fax		
p) Otros. ¿Cuáles?		

6. ¿Su jefe inmediato le pide opinión a sus subordinados sobre algún tema o decisión a tomar?

a)___siempre b)___casi siempre c)___en ocasiones d)___nunca

6.1. Considera que su jefe inmediato es receptivo ante las dudas o sugerencias planteadas por los trabajadores.

a)___siempre b)___casi siempre c)___en ocasiones d)___nunca

6.2. Marque con una X los canales que se utilizan o no para transmitir a sus jefes, opiniones o sugerencias. Agregue además en los que considere más efectivos para esto.

7. ¿Se le explica a los trabajadores los principales temas o asuntos abordados en los Consejos de Dirección?

a) ___siempre b) ___a veces c) ___pocas veces d) ___nunca

8. ¿Cómo valora la comunicación entre los Departamentos o áreas de la Empresa? (marque solo una de las sugerencias).

a)___abundante b)___suficiente c)___escasa d)___no existe

9. ¿De qué espacios disponen los trabajadores en la empresa para intercambiar entre ellos? Márquelos con una X.

a)	Reuniones		h)	Murales		o)	Teléfono	
b)	Asambleas		i)	Correo electrónico		p)	Fax	
c)	Informes		j)	Pizarra informativa		q)	Otros. ¿Cuáles?	
d)	PSI (Jabber)		k)	Intranet				
e)	Matutinos		l)	Encuentros informales				
f)	Buzones		m)	Boletines				
g)	Rumores		n)	Pancartas				

10. Marque con una X la frecuencia con que usted recibe las siguientes comunicaciones o informaciones de parte de su jefe inmediato:

	Constantemente	Algunas veces	Nunca
1. Para indicarme las normativas, reglas, procedimientos y órdenes.			
2. Para dar seguimiento a las tareas y labores que debo realizar.			
3. Para escuchar mis criterios y sugerencias.			
4. Para darme apoyo, reconocimiento, estímulo, felicitación (profesional o personal).			

11. Marque los factores que obstaculizan o impiden la comunicación en su Empresa (puede marcar más de uno):

- a) ___ Los mensajes resultan confusos y poco precisos lo que provoca diferentes interpretaciones.
- b) ___ Existe la creencia de que la comunicación no es fundamental para el buen desempeño laboral.
- c) ___ Existe distanciamiento entre las personas.
- d) ___ Gran dispersión geográfica de las áreas o instalaciones.
- e) ___ La dirección no se comunica.
- f) ___ Las informaciones importantes se manejan en el Consejo de Dirección y no llegan de forma oficial a los trabajadores.
- g) ___ Existe poca comunicación entre los grupos o departamentos para organizar el trabajo o resolver los problemas comunes. h) ___ Otros ¿Cuáles? _____

12. Marque la respuesta que corresponde a su criterio.

La comunicación entre mi jefe y yo es mayormente para:

- a) _____ Orientarme en la manera de hacer mi trabajo.
- b) _____ Dar a conocer la normas, procedimientos y regulaciones.
- c) _____ Escuchar mis criterios, sugerencias y dudas .
- d) _____ Estimular o reconocer los resultados.

13. Marque con una X la respuesta que corresponde con su criterio relacionado con la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

	Nunca	A veces	Siempre
a) Los trabajadores participamos en la toma de decisiones de la empresa.			
b) Se toman en cuenta la participación de las organizaciones políticas.			
c) Las decisiones están centralizadas en la dirección.			
d) Al informar las decisiones se ofrecen argumentos.			
e) Una vez tomada la decisión, nada puede cambiarla.			

14. Marque con una X la opción que describa los niveles de utilidad de cada uno de los siguientes canales de comunicación en su empresa.

Canal	Útil	Poco útil	No se utiliza
a) Reuniones			
b) Asambleas			
c) Informes			
d) PSI (Jabber)			
e) Matutinos			
f) Buzones			
g) Rumores			
h) Murales			
i) Correo electrónico			
j) Pizarra informativa			
k) Intranet			
l) Encuentros informales			
m) Boletines			
n) Panacartas			
ñ) Teléfono			
o) Fax			
p) Otros. ¿Cuáles?			

15. Según su criterio, marque con una X el estado de cada rasgo en los trabajadores de su empresa hoy.

	Siempre	A veces	Nunca
a) Orgullosos de su sector			
b) Desmotivados			
c) Emprendedores			
d) Responsables			
e) Inestables			
f) Ambiciosos			
g) Poco preparados para los cambios			
h) Otros. Cuáles?			

16. Complete con el mínimo de palabras las frases siguientes:

- Lo que más me ata a mi empresa es _____.
- Lo que más me disgusta de mi empresa es _____.
- Lo que nunca cambiaría de mi empresa es _____.
- Si pudiera cambiaría _____.
- Lo mejor que tiene mi empresa es _____.

- f) Solo cambiaría mi trabajo por _____.
- g) Lo mejor que puede pasar aquí es _____.
- h) Deseo que mi empresa _____.

17. ¿Cómo usted cree que son los siguientes aspectos en su empresa? Marque con una X su valoración de cada indicador.

	Débil	Ni débil ni fuerte	Fuerte
a) Equipamiento			
b) Eficiencia			
c) Preparación del personal			
d) Disciplina tecnológica			
e) Estilo de dirección por valores			
f) Imagen			
g) Comunicación e/t directivos y mandos intermedios			
h) Comunicación de la dirección con los trabajadores			
i) Comunicación de los trabajadores con los directivos			
j) Colaboración entre trabajadores para mejorar el trabajo.			

18. ¿Usted está satisfecho con su trabajo? Marque con una X según su criterio.

a) Nada _____	b) Poco _____	c) Mucho _____
---------------	---------------	----------------

19. Marque con una X el nivel de importancia que usted le concede a cada indicador.

	Poco importante	Importante	Muy importante
a) El salario que percibo.			
b) La seguridad del empleo.			
c) Posibilidad de ser promovido.			
d) Lo útil y necesario de su trabajo.			
e) El ambiente y las relaciones de trabajo.			
f) El conocimiento de los valores para el mejor desempeño.			
g) Otras. ¿Cuáles?			

20. Conoces los valores que deben compartir los trabajadores y directivos de su empresa?
Sí _____ No _____

20.1. Menciones 3 valores de los que deben compartir los trabajadores y directivos en su empresa.

21. Marque con una X la frase que expresa su opinión.

21.1. En los últimos años esta empresa de forma general:

a) _____ Ha empeorado bastante.

- b) ___ Ha empeorado algo.
- c) ___ Se mantiene igual.
- d) ___ Ha mejorado algo.
- e) ___ Ha mejorado bastante.

21.2. Considera que en los próximos años la empresa:

- a) ___ Empeorará bastante.
- b) ___ Empeorará algo.
- c) ___ Se mantendrá igual.
- d) ___ Mejorará algo.
- e) ___ Mejorará bastante.

ANEXO 5. CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN. (DIRECTIVOS)

Estimado directivo:

Solicitamos sus criterios en este cuestionario anónimo, el cual nos servirá para identificar las debilidades y fortalezas de la comunicación en su empresa y posteriormente planificar acciones que permitan su perfeccionamiento.

1. Marque las respuestas que respaldan su criterio. La comunicación empresarial en su organización es para:

- a) Facilitar que las personas se relacionen bien.
- b) Que los jefes se preocupen por la eficiencia, racionalidad y resultados productivos.
- c) Que los directivos comuniquen lo que se debe comunicar a los trabajadores en momento adecuado.
- d) Que los murales y matutinos tengan calidad.
- e) Propiciar cambios en los comportamientos de las personas.
- f) Nada, no la consideramos importante.

2. Marque con una X los canales o vías por los cuales usted transmite la MISIÓN y la VISIÓN de su empresa a sus trabajadores.

3. Marque con una X la situación que lo identifica a usted.

Cuando voy a transmitir un mensaje a mis subordinados:

- a) Lo planifico y reviso varias veces antes de transmitirlo.
- b) La dinámica del trabajo no me permite revisarlo varias veces.
- c) Alguna veces no tengo el tiempo para planificar los mensajes y solo puedo transmitirlos.

4. ¿Cómo considera que es la comunicación con sus subordinados? Marque con una X una sola opción.

- a) abundante b) mínima c) inexistente
- d) suficiente e) fructífera.

a)	Reuniones	h)	Murales	ñ)	Teléfono	
b)	Asambleas	i)	Correo electrónico	o)	Fax	
c)	Informes	j)	Pizarra informativa	p)	Otros. ¿Cuáles?	
d)	PSI (Jabber)	k)	Intranet			
e)	Matutinos	l)	Encuentros informales			
f)	Buzones	m)	Boletines			
g)	Rumores	n)	Pancartas			

5. De los siguientes canales cuáles se utilizan en su empresa para transmitir los mensajes o informaciones generales de la empresa a los trabajadores.

Canal	Se utiliza	
	Sí	No
a) Reuniones		
b) Asambleas		
c) Informes		
d) PSI (Jabber)		
e) Matutinos		
f) Buzones		

g) Rumores		
h) Murales		
i) Correo electrónico		
j) Pizarra informativa		
k) Intranet		
l) Encuentros informales		
m) Boletines		
n) Pancartas		
ñ) Teléfono		
o) Fax		
p) Otros. ¿Cuáles?		

6. ¿Considera que usted es receptivo ante las dudas o sugerencias planteadas por sus trabajadores?

a) __siempre b) __casi siempre c) __en ocasiones d) __nunca

7. ¿Cómo valora la comunicación entre los Departamentos o áreas de la Empresa? (marque solo una de las sugerencias).

a) __abundante b) __suficiente c) __escasa d) __no existe

8. ¿Se le explica a los trabajadores los principales temas o asuntos abordados en los Consejos de Dirección?

a) __siempre b) __a veces c) __pocas veces d) __nunca

9. ¿Pide opinión a sus subordinados sobre algún tema o decisión a tomar? Marque unas de las opciones siguientes.

a) __siempre b) __casi siempre c) __en ocasiones d) __nunca

9.1. ¿Con qué vías o canales cuenta la empresa para recibir esos criterios de los trabajadores para la toma de decisiones? Márquelos con una X.

a)	Reuniones	h)	Murales	ñ)	Teléfono	
b)	Asambleas	i)	Correo electrónico	o)	Fax	
c)	Informes	j)	Pizarra informativa	p)	Otros. ¿Cuáles?	
d)	PSI (Jabber)	k)	Intranet			
e)	Matutinos	l)	Encuentros informales			
f)	Buzones	m)	Boletines			
g)	Rumores	n)	Pancartas			

10. ¿Con qué espacios, vías o canales de comunicación cuentan en su empresa para que los trabajadores se interrelacionen? Márquelos con una X.

a)	Reuniones	h)	Murales	ñ)	Teléfono	
b)	Asambleas	i)	Correo electrónico	o)	Fax	
c)	Informes	j)	Pizarra informativa	p)	Otros. ¿Cuáles?	
d)	PSI (Jabber)	k)	Intranet			
e)	Matutinos	l)	Encuentros informales			
f)	Buzones	m)	Boletines			

g)	Rumores		n)	Pancartas				
----	---------	--	----	-----------	--	--	--	--

11. Marque las respuestas que corresponde a su criterio.

La comunicación con sus subordinados es mayormente para:

- a) _____ Orientarles el trabajo, sus deberes y responsabilidades.
- b) _____ Dar seguimiento al trabajo orientado.
- c) _____ Escuchar sus criterios, sugerencias y dudas .
- d) _____ Estimular o reconocer los resultados.

12. ¿De los siguientes canales cuáles se utilizan en su empresa para recibir opiniones o sugerencias de los trabajadores. Agregue además en los que usted considere más efectivos para este fin.

Canal	Se utiliza	No se utiliza
a) Reuniones		
b) Asambleas		
c) Informes		
d) PSI (Jabber)		
e) Matutinos		
f) Buzones		
g) Rumores		
h) Murales		
i) Correo electrónico		
j) Pizarra informativa		
k) Intranet		
l) Encuentros informales		
m) Boletines		
n) Panacartas		
ñ) Teléfono		
o) Fax		
p) Otros. ¿Cuáles?		

13. ¿Cómo usted valora los siguientes tipos de mensajes? Marque con una X según su criterio.

	Poco importantes	Importantes	Muy importantes
a) Mensajes para orientar las normas y procedimientos para realizar el trabajo.			
b) Mensajes para chequear el trabajo y escuchar sugerencias y opiniones.			
c) Mensajes de estímulo y reconocimiento.			

14. Marque con una X la frecuencia con que usted envía las siguientes comunicaciones o informaciones a sus trabajadores:

	Constantemente	Algunas veces	Nunca
a. Para indicarles las normativas, reglas, modos de hacer el trabajo.			
b. Para dar seguimiento a las tareas y			

labores que deben realizar.			
c. Para escuchar sus criterios y sugerencias.			
d. Para darles apoyo, reconocimiento, estímulo, felicitación (profesional o personal).			

15. Marque con una X la respuesta que corresponde con su criterio relacionado con la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

	Nunca	A veces	Siempre
a) Los trabajadores participan en la toma de decisiones de la empresa.			
b) Se toma en cuenta la participación de las organizaciones políticas.			
c) Las decisiones están centralizadas en la dirección.			
d) Al informar las decisiones ofrecemos argumentos.			
e) Una vez tomada la decisión, nada puede cambiarla.			

16. Marque con una X los rasgos que según su criterio predominan en sus trabajadores hoy:

	A veces	Sí	No
a) Orgullosos de su sector.			
b) Desmotivados			
c) Emprendedores			
d) Responsables			
e) Inestables			
f) Ambiciosos			
g) Poco preparados para los cambios			
h) Otros ¿Cuáles?			

17. ¿Cómo son los siguientes aspectos en su empresa? Marque la respuesta que corresponda a su criterio.

	Débil	Ni débil ni fuerte	Fuerte
a) Equipamiento			
b) Eficiencia			
c) Preparación del personal			
d) Disciplina tecnológica			
e) Estilo de dirección por valores			
f) Imagen			
g) Comunicación entre directivos y mandos intermedios			
h) Comunicación de la dirección con los trabajadores			
i) Comunicación de los trabajadores con los directivos			
j) Colaboración en el trabajo			

18. Complete con el mínimo de palabras la frase siguiente:

- a)-Lo que más me ata a mi empresa es _____.
- b)-Lo que más me disgusta de mi empresa es _____.
- c)-Lo que nunca cambiaría de mi empresa es _____.

- d)-Si pudiera cambiaría_____.
- e)-Lo mejor de mi empresa es _____.
- f)-Solo cambiaría mi trabajo por_____.

19. Marque los factores que obstaculizan o impiden la comunicación en su Empresa (puede marcar más de uno):

- a) ___ Los mensajes resultan confusos y poco precisos lo que provoca diferentes interpretaciones.
- b) ___ Existe la creencia de que la comunicación no es algo fundamental para el buen desempeño laboral.
- c) ___ Existe distanciamiento entre las personas.
- d) ___ Las informaciones importantes para los trabajadores les llegan por rumores.
- e) ___ Gran dispersión geográfica de las áreas o instalaciones.
- f) ___ No se utilizan los espacios para transmitir las informaciones que interesan a los trabajadores.
- g) ___ Las informaciones importantes se manejan en el Consejo de Dirección y no llegan de forma oficial a los trabajadores.
- h) ___ Existe poca comunicación entre los grupos, para organizar el trabajo común.
- i)_Otros ¿Cuáles?

20. Marque con una X la opción que describa los niveles de utilidad de cada uno de los siguientes canales de comunicación en su empresa.

.Canal	Útil	Poco útil	No se utiliza
a) Reuniones			
b) Asambleas			
c) Informes			
d) PSI (Jabber)			
e) Matutinos			
f) Buzones			
g) Rumores			
h) Murales			
i) Correo electrónico			
j) Pizarra informativa			
k) Intranet			
l) Encuentros informales			
m) Boletines			
n) Pancartas			
ñ) Teléfono			
o) Fax			
p) Otros ¿Cuáles?			

21. De los valores deseados que se declaran en su organización cuáles usted considera que ya son compartidos por los trabajadores? Mencínelos.

Anexo 6. Guía de entrevista

Calidad Directiva

Efectividad del estilo de dirección

- Imagen que tienen los trabajadores de la organización acerca de sus directivos
- Preparación profesional
- Experiencias laborales
- Estilo:

Democrático	Orientador	Paternalista
Coercitivo	Autoritario Racional	Educador.

Comunicación

- Efectividad de los canales de comunicación
- Comunicación formal e informal
- Participación de trabajadores en la toma de decisiones
- Tipos de mensajes (Humano o de tareas)
- Estados emocionales que acompañan los mensajes.
- Posibilidades de comunicación ascendente
- Existen barreras de comunicación

Capacidad para el Trabajo de equipo

- Se colegian las decisiones
- Calidad y efectividad en las reuniones del área.
- Relaciones armónicas entre los miembros de su grupo de trabajo
- Carácter colaborador

Clima Laboral

- Relaciones entre áreas.
- Relaciones Interpersonales.
- Identificación con las metas y tareas de la organización
- Existencia de problemas internos que dificultan el desarrollo de tareas.
- Satisfacción ante el trabajo.
- Funcionamiento de programa de atención al hombre.
- Disciplina laboral
- Cumplimiento de funciones
- Conocimiento de los elementos de la Estrategia Empresarial.
- Condiciones de trabajo

Anexo 7. Guía de observación

Calidad Directiva

Efectividad del estilo de dirección

- Imagen que tienen los trabajadores de la organización acerca de sus directivos
- Preparación profesional
- Experiencias laborales
- Estilo:

Democrático	Orientador	Paternalista
Coercitivo	Autoritario Racional	Educador.

Comunicación

- Efectividad de los canales de comunicación
- Comunicación formal e informal
- Participación de trabajadores en la toma de decisiones
- Tipos de mensajes (Humano o de tareas)
- Estados emocionales que acompañan los mensajes.
- Posibilidades de comunicación ascendente
- Existen barreras de comunicación

Capacidad para el Trabajo de equipo

- Se colegian las decisiones
- Calidad y efectividad en las reuniones del área.
- Relaciones armónicas entre los miembros de su grupo de trabajo
- Carácter colaborador

Clima Laboral

- Relaciones entre áreas.
- Relaciones Interpersonales.
- Identificación con las metas y tareas de la organización
- Existencia de problemas internos que dificultan el desarrollo de tareas.
- Satisfacción ante el trabajo.
- Funcionamiento de programa de atención al hombre.
- Disciplina laboral
- Cumplimiento de funciones
- Conocimiento de los elementos de la Estrategia Empresarial.
- Condiciones de trabajo

Anexo 8. Autodiagnóstico del empleo del tiempo

Consta de 25 ítems y se responde mediante la elección de las opciones: frecuente, a veces y poco.

1.	¿Prepara todos los días una lista de cosas por hacer?			
2.	¿Marca prioridades en la lista de cosas por hacer en función del provecho que le reporten?			
3.	¿Realiza todos los asuntos de la lista?			
4.	¿Actualiza por escrito sus metas profesionales y personales?			
5.	¿Está limpia y ordenada su mesa de trabajo?			
6.	¿Pone cada cosa en su sitio?			
7.	¿Resuelve eficazmente las interrupciones?			
8.	¿Le resulta fácil encontrar lo que necesita cuando lo busca?			
9.	¿Actúa con cesación?			
10.	¿Se reserva algo de tiempo cada día, durante el cual pueda trabajar tranquilo sin que lo molesten?			
11.	¿Trato adecuadamente a las personas que presentan problemas?			
12.	¿Procura prevenir los problemas en vez de tener que resolverlos después de aparecidos?			
13.	¿Hace el mejor uso posible del tiempo?			
14.	¿Arriba a las fechas de cumplimiento sin problemas de tiempo?			
15.	¿Llega a tiempo al trabajo, las reuniones y demás actividades a que asiste?			
16.	¿Delega bien?			
17.	¿Cooperan sus subordinados con entusiasmo en las tareas que les asigna?			
18.	¿Tras haber sido interrumpido ¿puede continuar lo que hacía sin perder el ritmo?			
19.	¿Hace cada día algo que lo acerca a sus metas a largo plazo?			
20.	¿Logra relajarse durante su tiempo libre olvidándose del trabajo?			
21.	Sabe la gente cuál es el mejor momento para estar con Ud.?			
22.	¿Realiza el trabajo más importante durante las horas de máxima energía?			
23.	¿Pueden otros hacerse cargo de la mayoría de sus responsabilidades, cuando se encuentra ausente del trabajo?			
24.	¿Inicia y termina sus proyectos en las fechas decisivas?			
25.	¿Despacha los papeles con sólo manejarlos una vez?			

Anexo 9. Delegación de autoridad

Marque con una X la respuesta según corresponda con usted.

No	Conductas	Si	No
1	Se lleva trabajo para la casa regularmente		
2	Trabaja muchas horas más que sus subordinados		
3	Invierte tiempo en hacer cosas que sus subordinados deberían hacer por si mismos		
4	Cuando vuelve a su oficina después de unas vacaciones, encuentra su bandeja de entrada repleta de documentos por revisar.		
5	Todavía realiza actividades y resuelve problemas que hacía antes de su última promoción.		
6	Se ve frecuentemente interrumpido por consultas o preguntas sobre tareas en ejecución.		
7	Invierte tiempo en detalles rutinarios que otras personas podrían atender.		
8	Le agrada pasar la vista en todos los asuntos.		
9	Se precipita para cumplir con las fechas establecidas.		
10	Es incapaz de mantenerse dentro de sus prioridades principales.		

Anexo 10. Test sobre manejo de conflictos.

¿Cuál es su intención en el manejo de conflictos?

Identifique con qué frecuencia confía en cada una de las siguientes tácticas, circule número que usted cree que es más apropiado

	Rara vez			Siempre	
	1	2	3	4	5
1. Presento mi caso a mis compañeros para mostrar los méritos de mi posición	1	2	3	4	5
2. Negocio con mis compañeros con el fin de lograr un compromiso	1	2	3	4	5
3. Trato de satisfacer las expectativas de mis compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
4. Procuero investigar un asunto con mis compañeros para encontrar una solución que sea aceptable para todos	1	2	3	4	5
5. Soy firme al perseguir mi lado del asunto	1	2	3	4	5
6. Procuero evitar que me pongan bajo los reflectores y guardo para mi mismo el conflicto con mis colaboradores	1	2	3	4	5
7. Me aferro a mi solución de un problema	1	2	3	4	5
8. Utilizo el tomar y dar con el fin de poder alcanzar una solución intermedia	1	2	3	4	5
9. Intercambio información precisa con mis compañeros de trabajo para que podamos resolver juntos un problema	1	2	3	4	5
10. Evito una discusión abierta de mis diferencias con mis compañeros	1	2	3	4	5
11. Me ajusto a los deseos de mis compañeros	1	2	3	4	5
12. Procuero sacar a la luz todas nuestras preocupaciones para que se puedan resolver los asuntos de la mejor manera posible	1	2	3	4	5
13. Propongo un término medio para romper los estancamientos	1	2	3	4	5
14. Estoy de acuerdo con las sugerencias de mis compañeros	1	2	3	4	5
15. Procuero guardarme mis desacuerdos con mis compañeros con el fin de evitar malos entendidos	1	2	3	4	5

Respuestas: ¿Cuál es tu intención primordial en el manejo de conflictos?

Coloque al lado del número de la pregunta el número que usted marcó en su respuesta

Competitivo	Colaborador	Evasivo	Complaciente	Arreglo con concesiones
1	4	6	3	2
5	9	10	11	8
7	12	15	14	13
Total	Total	Total	Total	Total

Su intención primordial en el manejo de conflictos es la categoría con el total más elevado. Su segunda intención es la categoría que tenga el segundo total más alto.

Fuente: Robbins (2001)

Anexo 11. Escala de disposición al cambio

Concéntrese en su desempeño en el trabajo. Responda a cada pregunta sinceramente. Rodee con un círculo el número que mejor describa sus convicciones y comportamiento tal como son en realidad, no como quisiera que fueran ni como cree que deben ser.

1= Estoy muy en desacuerdo

6= Estoy muy de acuerdo

1. Prefiero lo familiar a lo desconocido.	1 2 3 4 5 6
2. Rara vez me vuelvo atrás en lo que he pensado.	1 2 3 4 5 6
3. No me mantengo firme pase lo que pase.	1 2 3 4 5 6
4. No veo el momento de comenzar el día.	1 2 3 4 5 6
5. Pienso que no hay que ilusionarse demasiado.	1 2 3 4 5 6
6. Si las cosas no van bien, no trato de encontrar la manera de que resulten.	1 2 3 4 5 6
7. No me agrada tratar asuntos que carecen de respuestas claras.	1 2 3 4 5 6
8. Me gusta establecer rutinas y ceñirme a ellas.	1 2 3 4 5 6
9. Me desconcierto cuando algo importante no sale bien.	1 2 3 4 5 6
10. Es fácil relajarme y no hacer nada.	1 2 3 4 5 6
11. No busco soluciones en lugares inesperados.	1 2 3 4 5 6
12. Me siento molesto cuando no logro dominar algo.	1 2 3 4 5 6
13. Soy cauteloso para aceptar ideas nuevas.	1 2 3 4 5 6
14. Me preocupa cumplir las expectativas de otros.	1 2 3 4 5 6
15. No me exijo al máximo.	1 2 3 4 5 6
16. Cuando un asunto no es claro, mi impulso es aclararlo de una vez.	1 2 3 4 5 6
17. Espero a ver si algo resulta antes de ensayarlo.	1 2 3 4 5 6
18. Me concentro más en mis puntos débiles que en los fuertes	1 2 3 4 5 6
19. Me doy por vencido con algo aunque no esté dando resultados.	1 2 3 4 5 6
20. No soy inquieto	1 2 3 4 5 6
21. Las cosas rara vez resultan como uno quiere.	1 2 3 4 5 6
22. Detesto dejar las cosas inconclusas.	1 2 3 4 5 6
23. Me atrae más la comodidad que la emoción.	1 2 3 4 5 6
24. Cuando cometo un error grande, no me inmuta.	1 2 3 4 5 6
25. Me siento incómodo en situaciones donde las reglas siempre cambian.	1 2 3 4 5 6
26. Me doy por vencido con relativa facilidad.	1 2 3 4 5 6
27. Tiendo a ver más problemas que oportunidades.	1 2 3 4 5 6
28. Cuando busco una solución, no agoto todas las posibilidades.	1 2 3 4 5 6
29. No me agradan las situaciones con expectativas y metas vagas.	1 2 3 4 5 6
30. Mi primer impulso es preocuparme por lo que pueda marchar mal.	1 2 3 4 5 6
31. Prefiero lo familiar a lo desconocido.	1 2 3 4 5 6
32. Rara vez me vuelvo atrás en lo que he pensado.	1 2 3 4 5 6
33. No me mantengo firme pase lo que pase.	1 2 3 4 5 6
34. No veo el momento de comenzar el día.	1 2 3 4 5 6
35. Pienso que no hay que ilusionarse demasiado.	1 2 3 4 5 6
36. Si las cosas no van bien, no trato de encontrar la manera de que resulten.	1 2 3 4 5 6
37. No me agrada tratar asuntos que carecen de respuestas claras.	1 2 3 4 5 6
38. Me gusta establecer rutinas y ceñirme a ellas.	1 2 3 4 5 6
39. Me desconcierto cuando algo importante no sale bien.	1 2 3 4 5 6

40. Es fácil relajarme y no hacer nada.	1	2	3	4	5	6
41. No busco soluciones en lugares inesperados.	1	2	3	4	5	6
42. Me siento molesto cuando no logro dominar algo.	1	2	3	4	5	6
43. Soy cauteloso para aceptar ideas nuevas.	1	2	3	4	5	6
44. Me preocupa cumplir las expectativas de otros.	1	2	3	4	5	6
45. No me exijo al máximo.	1	2	3	4	5	6
46. Cuando un asunto no es claro, mi impulso es aclararlo de una vez.	1	2	3	4	5	6
47. Espero a ver si algo resulta antes de ensayarlo.	1	2	3	4	5	6
48. Me concentro más en mis puntos débiles que en los fuertes	1	2	3	4	5	6
49. Me doy por vencido con algo aunque no esté dando resultados.	1	2	3	4	5	6
50. No soy inquieto	1	2	3	4	5	6
51. Las cosas rara vez resultan como uno quiere.	1	2	3	4	5	6
52. Detesto dejar las cosas inconclusas.	1	2	3	4	5	6
53. Me atrae más la comodidad que la emoción.	1	2	3	4	5	6
54. Cuando cometo un error grande, no me inmuta.	1	2	3	4	5	6
55. Me siento incómodo en situaciones donde las reglas siempre cambian.	1	2	3	4	5	6
56. Me doy por vencido con relativa facilidad.	1	2	3	4	5	6
57. Tiendo a ver más problemas que oportunidades.	1	2	3	4	5	6
58. Cuando busco una solución, no agoto todas las posibilidades.	1	2	3	4	5	6
59. No me agradan las situaciones con expectativas y metas vagas.	1	2	3	4	5	6
60. Mi primer impulso es preocuparme por lo que pueda marchar mal.	1	2	3	4	5	6

Anexo 12. Inteligencia Emocional.

En cada frase, debemos puntuar nuestra capacidad de uso del componente descrito. Antes de responder hay que pensar en situaciones reales en las que se ha usado dicha capacidad

CARACTERISTICAS	Capacidad en grado bajo				Capacidad en grado alto		
	1	2	3	4	5	6	7
1. Identificar los cambios del estímulo fisiológico							
2. Relajarnos en situaciones de presión							
3. Actuar de modo productivo cuando estamos enfadados							
4. Actuar de modo productivo en situaciones de ansiedad							
5. Tranquilizarnos rápido cuando estamos enfadados							
6. Asociar diferentes indicios físicos con emociones diversas							
7. Usar el diálogo interior para controlar estados emocionales							
8. Comunicar sentimientos de modo eficaz							
9. Pensar en sentimientos negativos sin angustiarnos							
10. Mantener la calma cuando somos blanco del enfado de otros							
11. Saber cuando tenemos pensamientos negativos							
12. Saber cuando nuestro discurso interior es positivo							
13. Saber cuando empezamos a enfadarnos							
14. Saber como interpretamos los acontecimientos							
15. Conocer qué sentimientos utilizamos actualmente							
16. Comunicar con precisión lo que experimentamos							
17. Identificar la información que influye sobre nuestras interpretaciones							
18. Identificar nuestros cambios de humor							
19. Saber cuando estamos a la defensiva							
20. Calcular el impacto que nuestro comportamiento tiene sobre los demás							
21. Saber cuando no nos comunicamos bien							
22. Ponernos en marcha cuando deseemos							
23. Recuperarnos rápido después de un contratiempo							
24. Completar tareas a largo plazo dentro del tiempo previsto							
25. Producir energía positiva cuando realizamos un trabajo poco interesante							

26. Abandonar o cambiar hábitos inútiles								
27. Desarrollar pautas de conducta nuevas y más productivas								
28. Cumplir lo que decimos								
29. Resolver conflictos								
30. Desarrollar el consenso con los demás								
31. Mediar en los conflictos con los demás								
32. Utilizar técnicas de comunicación eficaces								
33. Expresar los pensamientos de un grupo								
34. Influir sobre los demás de forma directa o indirecta								
35. Fomentar la confianza con los demás								
36. Montar grupos de apoyo								
37. Hacer que los demás se sientan bien								
38. Proporcionar apoyo y consejos a los demás cuando sea necesario								
39. Reflejar con precisión los sentimientos de las personas								
40. Reconocer la angustia en los demás								
41. Ayudar a los demás a controlar sus emociones								
42. Mostrar comprensión hacia los demás								
43. Entablar conversaciones íntimas con otras personas								
44. Ayudar a un grupo a controlar sus emociones								
45. Detectar incongruencias entre las emociones o sentimientos de los demás y sus conductas								

Anexo 13. Test de Personalidad.

Test de completar frases. (Rotter)

Instrucciones para la prueba: Complete o termine estas frases para que expresen sus verdaderos sentimientos, ideas u opiniones. Debe completar todas las frases.

Me gusta _____

1. El tiempo más feliz _____

2. Quisiera saber _____

3. En el hogar _____

4. Lamento _____

5. A la hora de acostarme _____

6. Los hombres _____

7. El mejor _____

8. Me molesta _____

9. La gente _____

10. Una madre _____

11. Siento _____

12. Mi mayor temor _____

13. En la escuela _____

14. No puedo _____

15. Los deportes _____

16. Cuando yo era niño(a) _____

17. Mis nervios _____

18. Las otras personas _____

19. Sufro _____

20. Fracasé _____

21. La lectura _____

22. Mi mente _____

23. Yo necesito _____

24. Mi futuro _____

25. El matrimonio _____

26. Estoy mejor cuando _____

27. Algunas veces _____

28. Me duele _____

29. Odio _____
30. Este lugar _____
31. Estoy muy _____
32. La preocupación principal _____
33. Deseo _____
34. Mi padre _____
35. Yo secretamente _____
36. Yo _____
37. Mis diversiones _____
38. Mi mayor problema es _____
39. La mayoría de las mujeres _____
40. El trabajo _____
41. Amo _____
42. Me pone nervioso _____
43. Mi principal ambición _____
44. Yo prefiero _____
45. Mi problema principal en la elección de la carrera o profesión _____
46. Quisiera ser _____
47. Creo que mis mejores aptitudes son _____
48. La personalidad _____
49. La felicidad _____

ANEXO 14. TEST DE LEYES

Esta prueba tiene como finalidad valorar algunas particularidades de los procesos del pensamiento.

Características:

Este test permite revelar algunas particularidades del proceso del pensamiento del aspirante: capacidad para analizar y comparar, habilidad para hacer construcciones lógicas, facilidad para establecer enlaces asociativos, determinación de semejanzas y diferencias, velocidad de paso de una forma de acción mental a otras. También sirve para caracterizar la estabilidad de la atención y la memoria operativa.

La prueba consta de 25 problemas, cada uno ocupa una línea de la página, a la izquierda en cada línea existe un grupo de signos ordenados y a su derecha aparecen 5 palabras, el sujeto debe subrayar cual de las palabras representa los signos ubicados en el comienzo del renglón atendiendo al ordenamiento de los mismos

Tiempo de aplicación: 10 minutos

1 #:#+	SOTA	VELO	PIRA	OBOE	IRAN	5
2 X*-X	LOSA	PERO	MOZA	LIJA	ODIO	10
3 X#-+	TAPA	PESO	POCO	TONO	PEPE	15
4 +¿O¿	MIRO	CREO	RATA	ROPA	ELBA	20
5 O:O-	AJOS	BOTA	OROS	SOPA	CASO	25
6 #-#¿+	MIRAR	PAPAS	CAÑAS	MONOS	HOJA	30
7 :#X:X	AMBAR	SESOS	AIRAR	JAMON	LIBRO	35
8 O-#+-	PASAS	ROMBO	ANTES	PESCA	AHORA	40
9 ¿XO:¿	TOROS	TANTO	TAPAR	OTOÑO	CORTO	45
10 -:O-:	PILON	PAMPA	QUEJA	TRAMA	MAGNO	50
11 #:O:XO	ACEITE	POROSO	CASAOS	CAMBIO	PECERA	55

Plan de acciones para la Mejora continua del clima organizacional desde la concepción de calidad directiva.

12 - X ¿ X : O	MORERA	DOCTOR	PEREZA	POMADA	OBJETO	60
13 ¿ - O : - O	VOLCAN	PASMAR	CESPED	ROSCAS	CASTAS	65
14 X : # + - O	CAMION	PECOSO	DONOSO	JOROBA	GALERA	70
15 ¿ - O ¿ - :	PUERTA	POMPON	CARLOS	HABANA	CARTAS	75
16 X # O # X # -	JEJENES	CANACAS	PUERTAS	ANTENAS	CABALLO	80
17 X - # X : O #	JARABES	CRITICO	DUODENO	SUSURRO	OJEROSO	85
18 # O - # O + ¿	COTORRA	PIJAMAS	CHORIZO	PURPURA	PESEBRE	90
19 + X # X ¿ # -	TAPETES	TAPADOS	CEREBRO	TORTUGA	TRASTOS	95
20 : O - # ¿ O #	JULIANA	PUCHERO	PLISADO	PAJAROS	PELOTEO	100
21 : X : ¿ : X O -	COMADRES	AUTOGIRO	MISTERIO	CONECTAR	COLOCADO	105
22 O + ¿ + - : ¿ +	COMILATA	PARADERA	CASADERO	CRITERIO	CONSERVA	110
23 + O # ¿ - : ¿ -	DESARMAR	CALESERO	ADOLECER	DELICADO	DESPINTO	115
24 + ¿ O + - ¿ - #	ESCALERA	PREPARAR	ALFARERO	CONVERSO	ESTIMULO	120
25 + ¿ - + ¿ - O ¿	ESCRITOR	DESATINO	LEGISLAR	RONRONEO	LECTURAS	125

Anexo 15. Cuestionario de estilos de dirección

Universidad de La Habana

Facultad de Contabilidad y Finanzas

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

Instrucciones:

Piense en cómo es Ud. en relación con la dirección de sus subordinados.

En este cuestionario aparecen 36 pares de oraciones que describen lo que Ud. hace en su trabajo. Lea cada par de oraciones y decida cuál se ajusta mejor a Ud. Entonces, marque con una "X" en la casilla correspondiente.

Por ejemplo, si Ud. piensa que en el primer par de oraciones la primera es la que mejor describe su comportamiento en el trabajo, marque con una "X" en la casilla que aparece debajo de la letra B.

Debe responder a todas las preguntas. En algunas Ud. puede tener dificultades para seleccionar, debido a que ambas se ajustan a su caso, o bien porque ninguna de las dos se ajusta. No obstante, debe decidirse por la que le sea más característica.

Por favor, asegúrese de que ha marcado "X" en la casilla que ha seleccionado.

		A	B	C	D	E	F
1	Creo que una vez que las metas estén bien establecidas, cada persona puede tener suficiente motivación para alcanzarlas. Otorgo responsabilidad, pero la retiro si no se prevé un cumplimiento.		<input type="checkbox"/>				
2	Les digo a los subordinados que no se preocupen por el cumplimiento de los otros, pero que se concentren en su propio perfeccionamiento. Creo que reportar no es muy necesario en situaciones donde la confianza ha sido establecida.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Mis niveles de ejecución son altos y tengo poca simpatía por aquellos que tienen un bajo nivel de ejecución. Cuando el plan de los subordinados es inapropiado, los estímulo para que reflexionen y regresen con otro plan.		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
4	Creo que los valores y derechos humanos son más importantes que un determinado trabajo. Retribuyo un buen trabajo y creo que el castigo por no cumplimiento, tiene un uso limitado.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	En lugar de indicar el camino que prefiero, sugiero vías alternativas de hacer las cosas. Pienso que los subordinados pueden ser capaces de superar dificultades para alcanzar las cosas por sí mismo.		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
6	Cuando me describen las alternativas, no soy explícito en indicar las acciones que prefiero. Cuando un subordinado está en desacuerdo conmigo, soy			<input type="checkbox"/>			

	cuidadoso en brindar las razones por las que deseo hacer uso por determinada vía.			<input type="checkbox"/>		
7	Pienso que requerir a los empleados es más dañino que bueno. Desarrollo estrechas relaciones personales con los subordinados, pues considero que esto distingue a un buen jefe.				<input type="checkbox"/>	
8	Retribuyo un buen trabajo y creo que el castigo por no cumplimiento tiene un uso limitado. Cuando un subordinado falla, le doy a conocer sus errores de manera firme y razonable.			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
9	Espero que mis subordinados lleven a cabo los planes que he preparado. Pienso que los subordinados pueden ser capaces de vencer dificultades para alcanzar las cosas por sí mismo.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
10	Cuando tomo una decisión doy el paso de persuadir a mis subordinados para que la acepten. Siento que el plan aprobado representa generalmente las ideas de mis subordinados.			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
11	Siento que las personas se desarrollan mejor en un ambiente de confianza. Creo que una vez que las metas están bien establecidas, cada persona puede tener suficiente motivación para alcanzarlas.		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
12	Cuando requiero a un subordinado es porque estoy decidido a hacerle saber que hizo mal. Siento que reportar no es muy necesario en situaciones donde la confianza ha sido establecida.	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
13	Creo que una firme disciplina es importante para mantener el ritmo de trabajo. Insisto en que los subordinados presenten informes detallados de sus actividades.	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
14	Considero que un dirigente popular es mejor que uno impopular. Creo que los subordinados pueden sentirse demasiado desanimados por un retroceso en su trabajo pero pueden ser capaces de justificar sus propias dificultades.		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
15	Creo que es una tarea del dirigente despertar interés en los subordinados por alcanzar los objetivos. Estoy constantemente preocupado por altos niveles de ejecución y ánimo a los subordinados a alcanzarlos.					<input type="checkbox"/>
16	Estoy disponible como consultante para mis subordinados y advierto cuando ellos necesitan ayuda. Siento que las personas se desarrollan mejor en un ambiente de confianza.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Cuando el plan de los subordinados es inapropiado, los estímulo para que reflexionen y regresen con otro plan. A menudo doy las órdenes en forma de sugerencia, pero dejo claro qué es lo que quiero.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Creo que los beneficios y la seguridad en el trabajo, así				<input type="checkbox"/>	

	como los planes de jubilación son importantes para la felicidad de los empleados. Cuando el plan de los subordinados es inapropiado, los estímulo para que reflexionen y regresen con otro plan.						<input type="checkbox"/>
19	A la larga despediré al subordinado que considere ingobernable. No propicio argumentos que afecten la armonía entre los subordinados.	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		
20	Siento que reportar no es muy necesario en situaciones donde la confianza ha sido establecida. Espero que mis subordinados lleven a cabo los planes que han preparado.	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>	
21	No estoy tan interesado en establecer estrechas relaciones personales como en lograr que los subordinados sigan mi ejemplo. Creo que los valores y derechos humanos son más importantes que un determinado trabajo.		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
22	Velo por mejorar el rendimiento de mis subordinados. No propicio argumentos que afecten la armonía entre los subordinados.				<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
23	Creo que los subordinados pueden no sentirse demasiado desanimados por un retroceso en su trabajo, pero pueden ser capaces de justificar sus propias dificultades. Cuando tomo una decisión doy el paso de persuadir a mis subordinados para que la acepten		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
24	Cuando un subordinado no está de acuerdo conmigo, soy muy cuidadoso de darle las razones por las que deseo determinada vía. Creo que requerir a los empleados es más dañino que bueno.			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
25.	Estoy constantemente preocupado por los altos niveles de ejecución y animo a los subordinados a alcanzarlos. Creo que una firme disciplina es importante para mantener el ritmo de trabajo.	<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>
26.	No propicio argumentos que afecten la armonía entre los subordinados. Espero que mis subordinados sigan mis instrucciones estrictamente.	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		
27	Desarrollo estrechas relaciones personales con los subordinados porque creo que esto distingue a un buen jefe. Cuando me han descrito las alternativas no soy muy explícito en indicar el curso de las acciones que prefiero.				<input type="checkbox"/>		
28	Cuando un subordinado falla le doy a conocer sus errores de manera firme y razonable. No estoy tan interesado en establecer estrechas relaciones personales como en lograr que los subordinados sigan mi ejemplo.		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
29	Espero que mis subordinados sigan mis instrucciones estrictamente. A menudo doy órdenes en forma de sugerencia pero dejo	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		

	claro qué es lo que quiero.						
30	Otorgo responsabilidad, pero la retiro si no se prevé un cumplimiento. Estoy disponible como consultante para mis subordinados y advierto cuando ellos necesitan ayuda.		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
31	Pienso que los subordinados son capaces de vencer dificultades para alcanzar las cosas por si mismo. Cuando requiero a un subordinado es porque estoy decidido a hacerle saber qué hizo mal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
32	Tiendo a confiar en la autodirección y en el auto control más que ejercer yo mismo mucho control. En lugar de indicar el camino que prefiero, sugiero vías alternativas de hacer las cosas.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Busco reducir la resistencia a mis decisiones, indicando a mis subordinados lo que pueden ganar con ellas. Velo por mejorar el rendimiento individual, más que insistir en altos niveles de rendimiento de mis subordinados.			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
34	A menudo doy órdenes en forma de sugerencia, pero dejo claro qué es lo que deseo. A la larga despediré al que considere ingobernable.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
35	Insisto en que los subordinados presenten informes detallados de sus actividades. Estoy constantemente preocupado por los niveles de ejecución y animo a los subordinados a alcanzarlos.		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
36	Siento que el plan aceptado, generalmente presenta las ideas de mis subordinados. Creo que un líder popular es mejor que uno impopular.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo 16. Test de Autopercepción de Belbin²

Universidad de La Habana

Facultad de Contabilidad y Finanzas

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

En cada apartado distribuya un total de diez puntos entre las posibles respuestas, según las considere más adecuadas a su conducta. Puede distribuir los diez puntos uniformemente o darlos todos a una única respuesta. Anote los puntos al lado de cada pregunta. Asegúrese de que los puntos de cada conjunto sumen diez y de que el total de los siete grupos sea 70.

1.- Lo que yo creo puedo aportar a un equipo:

- a. Creo que puedo percibir y aprovechar rápidamente las nuevas oportunidades.
- b. Puedo trabajar bien con muchos tipos de personas.
- c. Tener ideas es algo natural en mí.
- d. Tengo habilidad para sonsacar a la gente cuando detecto algo que puede interesar a las actividades del grupo.
- e. Mi capacidad para desarrollar los proyectos tiene mucho que ver con mi eficacia personal.
- f. Estoy dispuesto a enfrentar una impopularidad temporal si finalmente lleva a resultados que valgan la pena.
- g. Normalmente, puedo detectar lo que es práctico y con posibilidades de funcionar.
- h. Puedo ofrecer argumentos razonados para proceder alternativos sin presentar animosidad ni prejuicios.

2.- Un posible defecto en mi trabajo en equipo podría ser:

- a. No me siento cómodo a menos que las reuniones estén bien estructuradas y bien llevadas.
- b. Me inclino a ser generoso con los que tienen un punto de vista válido que no se ha dado a conocer debidamente.
- c. Tiendo a hablar demasiado cuando el grupo descubre nuevas ideas.
- d. Mi objetividad me hace difícil participar prontamente y con entusiasmo con los compañeros.
- e. A veces se me considera enérgico y autoritario, cuando hay necesidad de hacer algo.
- f. Me resulta difícil dirigir desde el frente: quizá soy demasiado sensible a la atmósfera del grupo.
- g. Tiendo a quedarme prendido de las ideas que se me ocurren, de modo que pierdo de vista lo que está sucediendo.
- h. Mis compañeros creen que me preocupo innecesariamente por los detalles y por las posibilidades de que las cosas fracasen.

3.- Cuando me comprometo en un proyecto con otras personas:

- a. Tengo aptitudes para influir en las personas sin presionarlas.
- b. Mi supervisión evita errores negligentes y omisiones.
- c. Presiono para asegurarme de que en las reuniones no se pierde el tiempo ni se descuidan los objetivos principales.
- d. Se puede contar conmigo para aportar algo original.
- e. Siempre estoy dispuesto a apoyar una nueva sugerencia por el bien común.
- f. Me intereso por lo último en nuevas ideas y desarrollos.
- g. Creo que mi capacidad crítica puede ayudar a tomar las decisiones correctas.

² NOTA DE TAPA La gerencia y la necesidad de trabajo en equipo. Tomado de la Revista Panorama de MANAGEMENT Y GESTIÓN. Agosto./93

h. Se puede confiar en mí para organizar todo el trabajo esencial.

4.- Mi enfoque característico del trabajo en grupo es:

a. Tengo un callado interés por conocer mejor a los compañeros.

b. No me importa poner reparos a los puntos de vista de otros, ni sostener yo mismo un punto de vista minoritario.

c. Normalmente, soy capaz de encontrar argumentos para refutar propuestas erróneas.

d. Creo que tengo talento para hacer funcionar las cosas, una vez que el plan se ha puesto en marcha.

e. Tiendo a evitar lo evidente y a salir con algo inesperado.

f. Soy detallista y perfeccionista en cualquier trabajo que emprendo.

g. Estoy dispuesto a utilizar los contactos fuera del mismo trabajo.

h. Aunque me interesan todos los puntos de vista, no tengo dudas para decidirme cuando hay que hacerlo.

5.- Consigo satisfacción en un trabajo porque:

a. Me gusta analizar situaciones y sopesar todas las selecciones posibles.

b. Me interesa encontrar soluciones prácticas a los problemas.

c. Me gusta sentir que estoy fomentando buenas relaciones de trabajo.

d. Puedo ejercer una gran influencia en las decisiones.

e. Puedo ver a personas quizás con algo nuevo que ofrecer.

f. Puedo hacer que la gente convenga en un proceder necesario.

g. Me siento a gusto cuando puedo concentrar en un trabajo toda mi atención.

h. Me gusta encontrar un campo que fuerce mi imaginación.

6.- Si de repente me dieran una tarea difícil con un tiempo limitado y con personas desconocidas:

a. Querría retirarme a un rincón para idear una forma de salir del atolladero antes de desarrollar una línea de conducta.

b. Me dispondría a trabajar con la persona que mostrase el enfoque más positivo.

c. Encontraría algún modo de reducir la tarea estableciendo qué individuos podrían realizarla mejor.

d. Mi sentido natural de la urgencia me ayudaría a asegurarme de que no se retrasase.

e. Creo que me mantendría impasible y conservaría mi capacidad de pensar correctamente.

f. Mantendría firmemente mi propósito a pesar de las presiones.

g. Me dispondría a asumir la dirección si notase que el grupo no progresa.

h. Organizaría reuniones para estimular nuevas ideas y establecer una línea de acción.

7. Pensando en los problemas que tengo cuando trabajo en grupo, puedo observar que:

a. Tiendo a mostrar mi impaciencia con aquellos que frenan el avance del trabajo.

b. Se me puede criticar por ser demasiado analítico e insuficientemente intuitivo.

c. Mi deseo de asegurarme que el trabajo esté bien hecho puede retrasar los procedimientos.

d. Tiendo a aburrirme con bastante facilidad y a esperar que uno o dos miembros estimulantes me animen.

e. Me resulta difícil empezar a menos que los objetivos estén claros.

f. A veces no soy muy brillante explicando y aclarando puntos complejos que se me ocurren.

g. Soy consciente de que quiero que otros hagan lo que no puedo hacer.

h. Dudo en comunicar mis puntos de vista frente a una oposición real.

Anexo 17. Estilo comunicativo.

Marque con una cruz el grado en que usted manifiesta las siguientes afirmaciones.

No	Afirmaciones	Nada - Mucho						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Ha tratado de imponer sus decisiones.							
2	Ha cedido frente a los demás en sus puntos de vista y opiniones.							
3	Ha dado consejos y/o hecho sugerencias a los demás.							
4	Ha dado la razón a otra(s) persona(s) asintiendo a lo que decían.							
5	Ha criticado abiertamente las aportaciones de otras personas.							
6	Ha propuesto y/o renunciado a pronunciarse sobre lo que se estaba discutiendo.							
7	Ha procurado coordinar e integrar las intervenciones de los demás.							
8	Ha mostrado su acuerdo con las aportaciones de otras personas.							
9	Ha descalificado lo que otras personas decían.							
10	Se ha retractado de cosas que había dicho.							
11	Ha intentado dirigir la discusión.							
12	Ha procurado que todos hablaran e hicieran aportaciones a la discusión.							
13	Ha juzgado los puntos de vista de otras personas, manifestando lo que pensaba al respecto.							
14	Se ha desentendido de la discusión.							
15	Ha iniciado la discusión y/o la ha rechazado en aquellos momentos en que decaía.							
16	Ha animado a otras personas a que hablaran y expresaran sus opiniones.							
17	Ha tratado de imponer sus opiniones, forzando a otros a callarse y/o a hacer lo que usted quería.							
18	Se ha quejado de lo que decían otras personas y/o del curso que tomaba la discusión.							
19	Ha orientado a los que parecían confusos y/o indecisos durante la discusión.							
20	Ha reconocido explícitamente las aportaciones de otras personas, dando muestras de aprobación al respecto.							

Anexo 18. Autovaloración.

Universidad de La Habana

Facultad de Contabilidad y Finanzas

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

Seleccione en cada par de oraciones la que sea más característica o cercana a su personalidad. No hay respuestas correctas o incorrectas, lo importante es que responda realmente cómo es su forma de ver las cosas:

1. Me gusta la acción.
2. Enfrento los problemas de una manera sistemática.

3. Creo que los equipos son más efectivos que los individuos.
4. Disfruto mucho con la innovación.

5. Estoy más interesado en el futuro que en el pasado.
6. Disfruto trabajando con las personas.

7. Me gusta asistir a reuniones de grupo bien organizadas.
8. Las fechas de cumplimiento son importantes para mí.

9. No soporto la dilación. (demora)
10. Creo que las nuevas ideas tienen que ser probadas antes de utilizarlas.

11. Disfruto el estímulo de la interacción con otros.
12. Siempre estoy buscando nuevas posibilidades.

13. Quiero establecer mis propios objetivos.
14. Cuando comienzo algo lo continuo hasta el final.

15. Básicamente trato de comprender las emociones de otras personas.
16. Yo reto a las personas que están mí alrededor.

17. Espero con anhelo recibir retroalimentación sobre mi desempeño.
18. Encuentro muy efectivo el enfoque de "paso a paso".

19. Creo que soy bueno interpretando a las personas.
20. Me gusta la solución creativa de los problemas.

21. Extrapolo y proyecto todo el tiempo.
22. Soy sensible ante las necesidades de los demás.

23. La planificación es la clave del éxito.
24. Me impaciento ante las deliberaciones largas.

25. Me mantengo tranquilo ante las presiones.
26. Valoro muchísimo la experiencia.

27. Escucho a las personas.
28. Las personas dicen que soy una gente que piensa rápido.

29. Cooperación es una palabra clave para mí.
30. Uso métodos lógicos para probar alternativas.

31. Me gusta atender varios proyectos al mismo tiempo.
32. Siempre me cuestiono a mí mismo.

33. Aprendo haciendo las cosas.
34. Creo tener control sobre mis emociones.

35. Puedo predecir cómo pueden reaccionar otros ante determinado estímulo.
36. No me gustan los detalles.

37. El análisis debe siempre preceder a la acción.
38. Soy capaz de valorar el clima de un grupo.

39. Tengo tendencia a comenzar cosas y no terminarlas.
40. Me percibo como decisivo (en el sentido de decidir).

41. Busco tareas desafiantes.
42. Confío en la observación y los datos.

43. Puedo expresar mis sentimientos con franqueza.
44. Me gusta diseñar nuevos proyectos.

45. Disfruto mucho leyendo.
46. Me percibo como un facilitador.

47. Me gusta concentrarme en un problema cada vez.
48. Me gusta ejecutar.

49. Disfruto cuando aprendo sobre los demás.
50. Me gusta la variedad.

51. Los hechos hablan por sí mismos.
52. Uso mi imaginación tanto como es posible.

53. Me impaciento con los trabajos lentos, que duran mucho.
54. Mi mente nunca cesa de trabajar.

55. Las decisiones importantes tienen que tomarse con cautela.
56. Creo firmemente que las personas se necesitan unas a otras para llevar a buen término una tarea.

57. Usualmente tomo decisiones sin pensar mucho.
58. Las emociones crean problemas.

59. Me gusta caerle bien a los demás.
60. Puedo manejar rápidamente las ideas.

61. Pruebo mis nuevas ideas con las personas.
62. Creo en el enfoque científico.

- 63. Me gusta obtener que se hagan las cosas.
- 64. Las buenas relaciones son esenciales.

- 65. Soy impulsivo.
- 66. Acepto las diferencias en las personas.

- 67. Comunicarse con las personas es un fin en sí mismo.
- 68. Me gusta ser estimulado intelectualmente.

- 69. Me gusta organizar.
- 70. Usualmente salto de una tarea a la otra.

- 71. Hablar y trabajar con las personas es un acto creativo.
- 72. La autosuperación es una palabra clave para mí.