



Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Industrial

Título

Propuesta de procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional y su incidencia en la fluctuación laboral en la UEB NO3. TRANSMETRO, Matanzas.

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

Autor: Alejandro González Sallo

Tutora: Ing. Yelianys Monzón Alfaro

Cotutor: M. Sc. Azucena González Verde

Matanzas, 2021

Declaración de autoridad

Yo, Alejandro González Sallo, declaro ser el único autor de este Trabajo de Diploma y autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo cuando y como estime necesario.

Nota de aceptación

Presidente del tribunal

Firma

Secretario del tribunal

Firma

Miembro del tribunal

Firma

Miembro del tribunal

Firma

Miembro del tribunal

Firma

Ciudad de Matanzas, Cuba, a los ____ días del mes de _____ de 2021.

Pensamiento

“Si hay un secreto para el éxito, es el siguiente: entender el punto de vista del otro y ver las cosas con sus ojos.”

Henry Ford.

Dedicatoria

La presente investigación que sella mis estudios para convertirme en Ingeniero Industrial la dedico a:

A mis padres por inculcarme el amor al estudio.

A mis hermanos por amenizar mis días con su alegría.

A mi novia que me anima cada día a seguir adelante.

A mi familia.

A mis abuelos que siempre han estado ahí.

A mi tía y a mi prima por su apoyo

A mi tutora y cotutora por el apoyo incondicional y el tiempo que me ha dedicado y desvelo.

A mis profesores que han puesto todo de sí para mi formación profesional.

A todos lo que se sentaban en la parte trasera del aula a hacer cuentos y ya se van a convertir en ingenieros

A todos los jóvenes que sueñan con obtener un logro como este, para que no los abandonen, pues con esfuerzo, se puede hacer realidad.

Agradecimientos

A través de los años nos proponemos metas y luchamos encarecidamente por alcanzarlas, agradezco a todos los que de una forma u otra han contribuido a mi formación profesional, a mis profesores, a mi tutora Yelianys y a mi cotutora Azucena, a mis padres cuyo esfuerzo hizo posible que lograra este sueño de convertirme en ingeniero industrial, a mi familia, a mi novia por su apoyo incondicional, a mis amigos y compañeros de curso, pues juntos hemos vencido cada reto para el logro de este sueño, ellos hicieron que me motivara a vencer cada obstáculo en aras de alcanzar el logro de mi objetivo.

A todas las personas que estuvieron al lado mío en todo momento, muchas gracias.

Resumen

El clima organizacional y la fluctuación laboral son temas de gran importancia para las organizaciones que encaminan su gestión al continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, por ello se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. El presente trabajo de diploma resume los resultados de una investigación realizada que tiene como objetivo general: sugerir un procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la UEB NO3. TRANSMETRO, Matanzas. Entre los principales resultados a los que se arribaron se encuentran: la elaboración de un marco teórico-referencial, el desarrollo de un procedimiento de investigación para dar cumplimiento al objetivo general propuesto y por último la propuesta de un procedimiento para diagnosticar el clima organizacional en dicha empresa. Para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos se analizaron un grupo de indicadores para calcular la fluctuación laboral y emplearon un grupo de técnicas y herramientas tales como: encuesta de clima organizacional del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), revisión documental, tormenta de ideas, diagrama causa-efecto, método Delphi Ponderado, la diferencia 6 y 7 del Modelo Servqual Modificado, entre otros que permiten la recopilación, procesamiento y análisis de la información

Abstract

The organizational climate and labor fluctuation are issues of great importance for organizations that direct their management to the continuous improvement of the work environment, for this reason it is considered to be a key factor in the development of institutions and its improvement has a direct impact on the so-called spirit of the organization. This diploma work summarizes the results of a research carried out whose general objective is: to suggest a procedure for the diagnosis of the organizational climate in the UEB Transport of Workers Matanzas. Among the main results that were reached are: the development of a theoretical-referential framework, the development of a research procedure to comply with the proposed general objective and finally the proposal of a procedure to diagnose the organizational climate in said company. To carry out the fulfillment of the objectives, a group of indicators were analyzed to calculate the labor fluctuation and used a group of techniques and tools such as: organizational climate survey of the United Nations Development Program (UNDP), document review, brainstorming, cause-effect diagram, Weighted Delphi method, difference 6 and 7 of the Modified Servqual Model, among others that allow the collection, processing and analysis of information.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I. Fundamentación teórica de la investigación	7
1.1 Clima organizacional. Antecedentes	8
1.1.1 Conceptualización.....	8
1.1.2. Elementos o variables que influyen en el Clima Organizacional.....	11
1.2 Diagnóstico y medición del Clima Organizacional.....	15
1.2.1 Instrumentos para medir el clima organizacional	18
1.3 Fluctuación laboral	20
1.4 Causas que provocan la fluctuación y su impacto en la productividad del trabajo	21
1.5 Importancia de los estudios de clima organizacional y fluctuación laboral...	23
Conclusiones parciales	24
Capítulo II. Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación	26
2.1 Caracterización de la entidad objeto de estudio.....	26
2.2 Selección del procedimiento	32
2.3 Desglose del procedimiento propuesto	34
Conclusiones parciales	48
Conclusiones.....	49
Recomendaciones.....	50
Referencias bibliográficas	51
Anexos	59

Introducción

En la segunda mitad del siglo pasado, se lleva a cabo una revolución científica-técnica, donde los países del primer mundo, como consecuencia de los avances que trajo consigo esta revolución, fueron escenarios de un gran desarrollo en la ciencia de la administración (Chiavenato, 1999). Ello implicó que se empezara a cuestionar los paradigmas que hasta esos momentos imperaban y se comenzara a introducir nuevas formas de gestión que dieran paso a la participación, al consenso, al liderazgo y a la creación de valores en las que prevaleciera una visión de futuro, donde la necesidad de interesar y motivar a los trabajadores se convirtió en la principal acción a acometer (Chiavenato, 2011).

El Siglo XXI es el siglo del capital humano, (desde ahora CH) dicho término es una realidad que reconocen todos los estudiosos de la dirección como ciencia. Los activos en CH constituyen la mayor fuente de valor agregado al desempeño de las organizaciones contemporáneas (Cuesta Santos y Valencia Rodríguez, 2018), por lo que son éstos los que determinan la diferencia entre las empresas exitosas y las que no lo son.

Cuando el CH logra el reconocimiento dentro de la institución y la satisfacción de sus necesidades, su motivación se convertirá en el impulsador para ocupar responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización el cumplimiento de los objetivos trazados con altos niveles de eficacia (Avila Leyva y González Velázquez, 2018).

El componente humano es el centro de toda empresa o entidad, lo que se deduce de la interrelación que existe entre el hombre y la organización (Chiavenato, 1999). Gestionar al componente humano de la organización es: capacitarlo, brindarle conocimiento e información, y formarlo, para que: se integre como un todo en lo social, lo económico y lo personal, de manera tal que participe, se implique, se comprometa y se motive por la actividad, que permite alcanzar los objetivos que se propone la organización (Nikola Jokanović, 2020). Es precisamente bajo estas condiciones que comienza a adquirir preeminencia el clima organizacional (CO).

En el mundo empresarial actual cada vez se reconoce más la importante labor que desempeña el hombre en la empresa, ya que es este el que aporta la parte creativa a esta. De ahí la gran importancia que reviste la gestión de capital humano, la cual debe proporcionar las capacidades humanas requeridas, así como el incremento de sus potencialidades con vista a lograr el óptimo desempeño de la organización (Reyes Díaz *et al.*, 2018).

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

El diagnóstico del clima organizacional constituye una evaluación integral que permite: detectar los espacios de mejora de la organización, además la importancia de esta información radica en la comprobación de que el CO influye en el comportamiento de los miembros de la entidad mediante percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de: motivación laboral, rendimiento profesional, entre otros (Illescas Illescas y Zumba Ayala, 2019).

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 (Pereira Barón, 2019), factores internos o externos del proceso de trabajo actúan como facilitadores o entorpecedores del logro de la calidad de los objetivos de las instituciones

Uno de los factores que influyen negativamente en el antes mencionado desempeño de la organización es la fluctuación laboral. La excesiva rotación del personal genera consecuencias negativas para las organizaciones en cuanto a la productividad, cambios en los equipos, imagen de la empresa y marca empleadora, costos asociados (gastos de tiempo, trabajo y dinero), desconfianza de los clientes y proveedores etc. (Esteva Prado y Darkins Cortiña, 2020). Además de que en otros contextos puede ser vista como positiva cuando dicha rotación origina la adquisición

de un personal más capacitado, donde la inversión de dinero y tiempo justifica los resultados posteriores que puede conseguir la entidad (Ma Qingyin, 2020).

Existe en la actualidad una historia de 50 años de investigación sobre el tema del CO. Numerosos estudios han examinado cómo el clima impacta en una amplia categoría de resultados que incluye el bienestar psicológico, reclamos sobre las compensaciones, ausentismo, rotación, acoso y violencia, comportamientos seguros, resultados académicos de los estudiantes en las escuelas y en el desempeño financiero de la empresa (Mejias Talle, 2020).

Los estudios de clima han despertado gran interés, especialmente en la última década. Aplicar un estudio de CO para conocer la situación actual de una empresa permite identificar si sus trabajadores se sienten parte de ella (Iglesias Armenteros, Annia 2020), además facilita la toma de decisiones para mejorar su productividad laboral; debido a que su entorno funge como un fuerte motivador en su comportamiento y de esta motivación dependerá su desempeño y el aumento en la productividad de la labor que realizan.

El CO y la fluctuación laboral constituye uno de los problemas que frecuentemente se presentan en las empresas cubanas (Armenteros Iglesias y Esperón Torres, 2019), que puede ser ocasionado tanto por las insuficiencias de la gestión del capital humanos como por las expectativas y necesidades de los trabajadores, que afectando solo la productividad, sino también su cultura y su marca empleadora.

En los momentos actuales, en Cuba este problema ha cobrado auge debido a que durante los últimos años se ha incrementado la inestabilidad del personal y los niveles de desaprovechamiento del capital humano, principalmente en las empresas estatales como consecuencia del incremento acelerado del sector privado. Con la actualización del Modelo Económico Cubano, se pretende dar solución a las dificultades.

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, específicamente en el lineamiento 143 se expresa: "Favorecer la incorporación al empleo de las personas en condiciones de trabajar, en particular de los jóvenes, como forma de contribuir a los fines de la sociedad y a la satisfacción de sus

necesidades”. Además, en el eje estratégico: potencial humano, ciencia, tecnología e innovación contenido dentro del Plan de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, aprobado en el VIII Congreso del Partido, expresa como primer objetivo general: “ Asegurar la atención, protección, motivación y estabilidad del personal altamente calificado, de mayor experiencia y de difícil reemplazo acorde con su perfil profesional y científico, así como el desarrollo de los jóvenes talentos en su vida laboral”.

En Matanzas específicamente, se ha investigado acerca de este tema en varias entidades como en: Museo Provincial “Palacio de Junco”, Sucursal de BANDEC del municipio Matanzas, Hotel Playa Alameda, Hotel Iberostar Taínos, C.A.I arrocero del sur “Roberto Cenarega del Sol”, Dependencia Interna del Poder Popular Provincial de Matanzas, Dirección Provincial de Economía y Planificación, UBP SERVICOM, Contraloría Provincial Matanzas, entre otras.

Dentro de las organizaciones cubanas que trabajan por lograr un servicio cualitativamente superior a sus clientes, se encuentra la UEB NO3. TRANSMETRO, Matanzas

La UEB NO3. TRANSMETRO, Matanzas ha experimentado un aumento considerable en la fluctuación laboral del 48% en los últimos 2 años, sumado a eso se encuentra el incremento de quejas anónimas recibidas por parte de los trabajadores lo cual manifiesta sus insatisfacciones. Por otra parte, han incrementado los certificados médicos presentados y el número de ausencias injustificadas. Todo esto afecta directamente los resultados económicos, productivos y de eficiencia de la entidad.

La dirección de la empresa se ha interesado en la realización de un estudio de clima organizacional, dirigido a la búsqueda de espacios de mejora para el perfeccionamiento de su gestión, ya que no dispone en su accionar de dirección de un procedimiento que le permita un análisis científicamente argumentado y, a partir de los resultados obtenidos, trazarse metas en función de lograr la necesaria integración entre los intereses individuales y los de la organización.”

Problema científico:

LaUEBNO3.TRANSMETRO,Matanzaspresenta afectaciones en el clima organizacional reflejados en su fluctuación laboral y no cuentan con un procedimiento para evaluarlo

La investigación tendrá como propósitos el **objetivo general** siguiente: Sugerir un procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la UEB NO3. TRANSMETRO, Matanzas

Preguntas científicas y tareas de la investigación

1. Realizar un análisis consecuente del estado del arte y la práctica, acerca del objeto de estudio.
2. Proponer un procedimiento que permita diagnosticar el clima organizacional desde la concepción de fluctuación laboral en la UEB NO3. TRANSMETRO, Matanzas

Métodos y técnicas utilizados en la investigación:

La asunción de la dialéctica materialista como método para la investigación científica posibilitó la lógica del proceder investigativo, la selección de los métodos y técnicas para abordar el objeto de estudio en su desarrollo e historismo, carácter sistémico, objetividad, así como revelar las relaciones internas en la multidimensionalidad del fenómeno estudiado. Entre los métodos teóricos utilizados se destacan el histórico-lógico que permitió el acercamiento a los referentes teóricos del tema desde la lógica del fenómeno estudiado y su evolución en el transcurso del tiempo; el enfoque sistémico que permitió la comprensión del objeto de estudio y de los nexos y relaciones mutuas que se establecen entre los componentes del proceso de gestión empresarial.

Entre los métodos empíricos, resultaron de gran utilidad el análisis documental para recopilar datos e información referente al tema, las búsquedas se realizaron en bases de datos internacionales, revistas de nivel científico y documentos físicos; el análisis porcentual para procesar los datos obtenidos de la tabulación de los instrumentos aplicados; la encuesta para profundizar sobre el estado actual del clima organizacional y la fluctuación laboral en la empresa objeto de estudio; el Método Delphi Ponderado para analizar las causas, entre otros.

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

Capítulo II. Caracterización del objeto de estudio y diseño metodológico de la investigación. Se realiza la caracterización de la UEB NO3. TRANSMETRO, Matanzas. Posteriormente se selecciona el procedimiento a seguir para realizar el diagnóstico del clima organizacional y valorar su incidencia en la fluctuación laboral existente

Capítulo I. Fundamentación teórica de la investigación

En el presente capítulo se trata los temas vinculados con el clima organizacional. Para dar inicio se muestran los antecedentes y definiciones del mismo. Se determinan las dimensiones que con mayor frecuencia son referidas por los diferentes autores que han abordado el tema y se desarrollan cada una de estas. Se realiza un abordaje de los modos de medir CO y los instrumentos que se utilizan para su evaluación. Se define, además, la fluctuación laboral y la importancia del tema en el buen funcionamiento del clima organizacional.

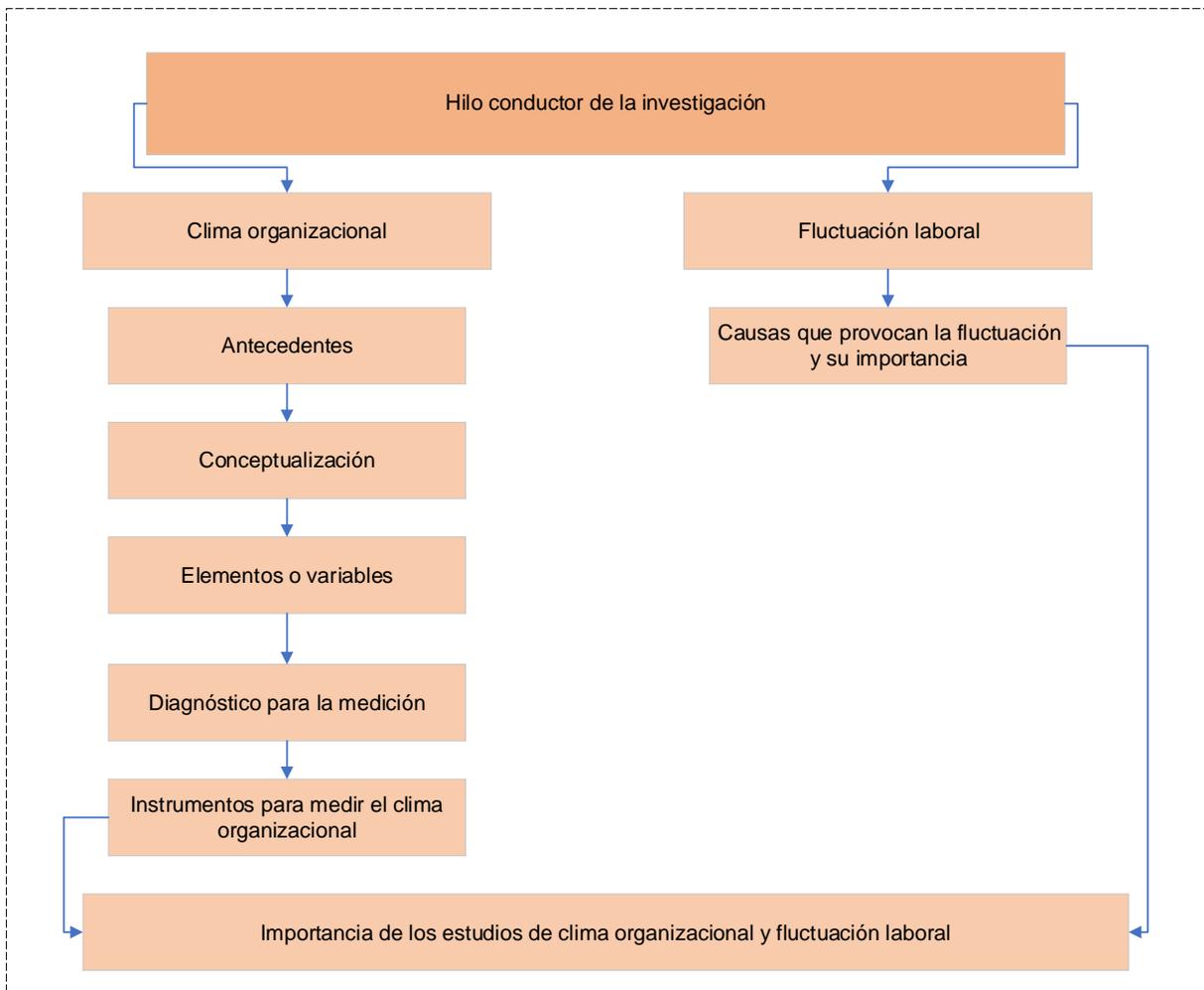


Figura 1.1 Hilo conductor de la investigación

Fuente: elaboración propia

1.1 Clima organizacional. Antecedentes

A lo largo de la historia, los estudios de CO se han abordado por algunos investigadores, conceptualizándolo de diferentes maneras en función de su disciplina

De acuerdo con Ubilla Bustamante y Maza Lapo (2018), los trabajos realizados por Elton Mayo entre 1927 y 1939 en la Western Electric, posiblemente sean el primer aporte sobre clima laboral, debido a que la investigación ejecutada en dicha fábrica demuestra la trascendencia de las relaciones humanas y otros factores de percepción, tales como las condiciones laborales, el sentir de los empleados, el sentimiento de pertenencia e intereses individuales y colectivos, factores que forman parte del clima laboral.

Kundu (2007) plantea que en función del estudio de Elton Mayo otros investigadores intentan profundizar en el concepto y alcances del CO al interior de las organizaciones. Ejemplo de lo anterior son las investigaciones de Lewin (1939) quien introduce el CO vinculado a las personas.

Durante los años 50 numerosos autores infieren que el CO es parte de la psicología de la persona y se comienza a ligar con la cultura organizacional. En los años 90 se da el auge de los estudios del CO, investigadores como Reichers y Schneider (1990), Robbins (1990), Chiavenato (1999) y Peiró (1995), vinculan el clima con la cultura organizacional, con la percepción del integrante de la organización.

En el CO debe medirse su impacto en cuanto a los cambios percibidos, las políticas y los procedimientos actuales, estilos de dirección, condiciones de trabajo, entre otros. Es por ello que, a partir de los estudios realizados y debido su gran importancia, diversos autores han establecido su conceptualización acerca del CO (Germán Hernández, 2020).

1.1.1 Conceptualización

El clima organizacional es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología industrial/organizacional y su definición o su utilización varían a menudo en función de los investigadores que lo estudian.

A partir de que se despertara el interés de este tema por los estudiosos de las Ciencias Empresariales y la Administración se comenzaron a elaborar una serie de conceptos y definiciones desde la perspectiva individual y la percepción de cada uno de los autores que sobre el mismo escribieron. Todos a su vez concuerdan en que para que una organización alcance la excelencia, así como los resultados esperados, es fundamental construir un contexto que potencie el desempeño de los colaboradores, en concordancia con los valores y metas empresariales. Desde esa perspectiva, la gestión del CO se convierte en un factor crítico, y su análisis desde diferentes puntos de vista ayudará a lograr un mejor entendimiento del mismo.

Para Hall (1996) el CO es “el conjunto de propiedades del entorno laboral que los empleados perciben directa o indirectamente, y que se supone es una importante fuerza para influir en su comportamiento”.

Adicionalmente, Katz y Kahn (2007) señalan que el clima de toda organización refleja las normas y los valores del sistema formal y la manera que los reinterpreta el sistema informal. Así, el clima de las organizaciones también refleja la historia de la lucha interna y externa, los tipos de gente que la organización atrae, sus propios procesos laborales y sus plantas físicas, las formas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema.

Otra definición la ofrecen Chiavenato (2011), publicada en su obra Administración de Recursos Humanos, quien enfatiza que el CO es: el ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término CO se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Así, el CO es favorable al propiciar la satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. En realidad, el CO influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero.

Ahmad Bin (2018) considera al CO como “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo,

comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”.

Simón Fernández (2019) plantea que el CO es considerado como el ambiente de trabajo que perciben los miembros dentro de la organización y que incluye factores como la comunicación, motivación, estructura, liderazgo, conflicto de caracteres estas variables influyen directamente en el desempeño de cada uno de los miembros. Constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización. El CO se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable o enfermizo, puede ser caliente o frío, depende de cómo los participantes se sienten en relación con la organización.

Mendoza Mujica (2020) señala a los investigadores James y Jones (1980) los cuales definen al CO desde tres puntos de vista, éstos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como: un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, e c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Según Cajiao Eraso (2021) CO es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que se perciben o se experimenta en los miembros de las organizaciones, y que además influyen en sus comportamientos. Para que las personas puedan trabajar bien, sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella, y también entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal de las empresas.

El CO está fundamentado en percepciones colectivas del personal con respecto a variables de la organización (como la estructura, las políticas y las prácticas administrativas) y a los procesos humanos que ocurren en la interacción cotidiana dentro de la organización (comunicación, liderazgo, ejercicio de la jerarquía, etcétera)

En sentido general; las definiciones de clima organizacional explican que:

- Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- Tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- Es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

El CO en su estudio debe contener: las variables del medio, como estructura de la organización, tamaño y administración que son exteriores al empleado; las variables personales, como son aptitudes, las actitudes y las motivaciones del personal; y las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que reciben la influencia de las variables del medio y las variables personales

1.1.2. Elementos o variables que influyen en el Clima Organizacional

De acuerdo a Ngo Duc (2010) los estudios o investigaciones sobre el CO pueden ser clasificados en cinco categorías; la motivación, satisfacción laboral, liderazgo, participación y reciprocidad.

Motivación

La motivación laboral se define como la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma

Para Saborit Tamayo y Ravelo Traba (2010) la motivación es la combinación de aspectos energizantes y dinámicos que movilizan a las personas a hacer algo. Es una tensión interior que sitúa en marcha al individuo y sostiene su actuación fundamentalmente interna y se manifiesta a través del accionar de cada sujeto con el propósito de alcanzar lo que emprende.

De acuerdo con Iglesias Armenteros, Annia y Sánchez García (2015) la motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual, plantea además que algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Estos autores comentan que mucha gente percibe la motivación

como una característica personal, o sea, que algunas personal la tienen y otras no, ya que algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación, como perezosos.

Diversos son los factores que la generan entre los que se encuentran la creación de condiciones de trabajo consideradas por el empleado como amigables, establece un equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral, la posibilidad y la oportunidad de crecimiento dentro de la organización, lo que crea un ambiente de cooperación y recompensa entre ellos, lograr que los valores y visión de la empresa sean compartidos por sus empleados (Al Shobaki, 2018).

Satisfacción Laboral

La variable satisfacción laboral se define como el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Diferentes son los factores que favorecen la satisfacción laboral, entre los que se encuentran: contratar a las personas adecuadas para cada puesto, crear lazos con los trabajadores, contar con un sistema de incentivos, promover el trabajo en equipo y la formación adecuada y crear espacios de descanso y desconexión (Pérez *et al.*, 2016). Por otro lado, algunos favorecen la insatisfacción, entre ellos: salario bajo, mala relación con los compañeros o jefes, escasa o nulas posibilidades de promoción, malas condiciones laborales y la imposibilidad de conciliar la vida familiar y laboral.

En la medida en que la motivación actúe a fin de satisfacer las necesidades, produce como consecuencia en el ámbito laboral, la satisfacción laboral, término que podemos conceptuarlo como: el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso (entre otros) ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales (Alvarado Ventura, 2018).

El mencionado concepto está centrado en la satisfacción de las necesidades de ciertos y determinados factores laborales, pero siempre se toma en alta importancia que la satisfacción se logra a través de los diversos factores motivacionales (Okoli Emmanuel, 2018), de ahí se desprende que el bienestar laboral se descompone en

dos columnas básicas: la satisfacción de las necesidades y las aspiraciones de los individuos, ambos en relación con el trabajo.

La satisfacción con el trabajo está asociada fundamentalmente a los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones que los trabajadores reciben a cambio de su labor, así como la satisfacción con el sistema de promociones y ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona (Chavarría Mejía, 2018). Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los trabajadores.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

En la satisfacción laboral incide considerablemente el estilo de liderazgo debido a que los métodos y estilos de dirección determinan sobre la satisfacción laboral, por tanto, es preciso realizar un acercamiento teórico hacia la componente liderazgo.

Liderazgo

Para definir el liderazgo es preciso realizar un breve resumen que deja expuesto, en primera instancia como se define el líder

Orellana y Portalanza (2014), plantean que un líder es aquella persona que dirige, coordina, que está al frente, o es la persona más influyente de un grupo, su principal herramienta de influencia sobre el resto: la comunicación

El liderazgo directivo se dice de las personas o líderes que guían, enseñan tienen una manera particular de dirigir una institución u organización y ayudan a la obtención de buenos resultados.

Es aquella persona que en principio solicita la opinión de sus subordinados y da instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde deben llevar a cabo una tarea específica para solucionar un problema (Gaviria Rivera y López Zapata, 2019). Es un estilo adecuado cuando la escasez de tiempo impide explicar con detalle los asuntos;

si el directivo líder, ha generado un clima de confianza, los subordinados asumirán que el directivo ha cambiado y es el adecuado, porque las circunstancias así lo requieren.

Participación.

La participación consiste en la implicación de las personas en las actividades de la organización, al aportar cada quien la parte que le corresponde, para cumplir los objetivos institucionales. Respecto a la participación y su importancia en el establecimiento de un clima motivado, ha sido discutida desde diversos ángulos (Reyes Gonzales y Núñez Paredes, 2018). En los comienzos de la preocupación por la investigación del clima organizacional, se postulaba la participación como una forma de conseguir que los miembros de la organización se sintieran integrados a los procesos de toma de decisiones de la misma (Capuñay Geng, 2019).

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.

La participación consiste en la implicación de las personas en las actividades de la organización, cada quien aporta la parte que le corresponde, para cumplir los objetivos institucionales.

Reciprocidad

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 (Caraveo Sandoval, 2004). Todo sistema social puede ser asumido en términos de grupo de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos con base a ciertas expectativas.

Esos recursos no se limitan a recursos materiales, ya que incluyen ideas, sentimientos, habilidades y valores, son constantemente permutados. 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 ofrece y lo que recibe en compensación (Morales Saldaña y Aliaga Climas, 2018).

Cuando el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe la relación como exitosa. Por el contrario, si no tiene esta percepción, se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización, y puede llegar incluso a abandonarla.

1.2 Diagnóstico y medición del Clima Organizacional

Se entiende por diagnóstico la identificación de la naturaleza o esencia de una situación o problema y de la causa posible o probable del mismo, el proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización empresarial en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, mediante la aplicación de técnicas específicas que permiten llegar a un conocimiento (De González Mujica y De Maldonado Perez, 2007).

La evaluación del CO, es un procedimiento elaborado para medir y evaluar el medio ambiente organizacional mediante diversos instrumentos, de origen psicológico y sociológico, diseñados científicamente y aplicados en forma metodológica y sistematizada, asegura así la validez y confiabilidad de sus resultados.

El conocimiento del CO proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, además permite introducir cambios planeados 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 (Jiménez Suárez, 2017).

El objetivo principal de una evaluación del CO es detectar el nivel de impacto que tienen las variables internas de la empresa en el comportamiento de los individuos ya que estas configuran lo que se entiende como CO.

Otros objetivos de la evaluación del CO son: conocer la percepción del personal sobre el actual CO, identificar aquellos factores organizacionales de mayor incidencia positiva o negativa sobre el clima actual, proponer sugerencias para mejorar los

niveles de motivación del personal, disponer de información relevante para la elaboración de planes estratégicos (Bolo y Gracial y Dolis Bestar, 2019).

El diagnóstico del CO permite la articulación de la dimensión de personas y la dimensión de los sistemas, para comprender la dinámica organizacional dentro de un corte temporal específico (Brito Carrillo y Pitre Redondo, 2020). Las empresas competitivas deben ocuparse entre otras cosas de estudiar su propio CO; analizar cómo influyen la fluctuación laboral, los estilos de liderazgo, los procesos de comunicación y motivación, las políticas de personal, entre otros, en la población laboral y en su proceso de integración con la cultura organizacional; se tiene en cuenta que la satisfacción en el trabajo constituye uno de los pilares para asegurar una mayor calidad, productividad y por ende el éxito de las organizaciones (García Clara, 2020).

En las diferentes organizaciones para evaluar el CO se han diseñado estrategias que se aplican con el objetivo de obtener un diagnóstico de la situación que impera en el ambiente organizacional. Algunos autores como Rojas Aréval (2020) y Mejias Talle (2020) hacen uso de algunas de las técnicas que se mencionan a continuación:

- La aplicación de encuestas, destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador a través de cuestionarios diseñados con la intención de medir el clima, aplicable a cualquier sector.
- La realización de entrevistas para obtener datos mediante el diálogo, de esta manera los trabajadores proporcionan la información necesaria y detallada de la apreciación que tienen de su centro de trabajo. La entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles de conseguir.

Todo diagnóstico de clima debe definir sus objetivos antes de comenzar el proceso. Esta etapa es fundamental, pues dichos objetivos son claves para tomar decisiones importantes y para velar por la implementación de medidas oportunas que mejoren la situación actual.

Dentro de este diagnóstico organizacional es importante tomar en cuenta las perspectivas de los empleados que trabajan en ella debido a que estos son la piedra

angular del estudio, al hacer en un primer momento un auto diagnóstico del clima, es decir, que analicen sus propios comportamientos (Simbron Espejo y Sanabria Boudri, 2020).

Existen diferentes formas de realizar una evaluación de CO. Lo puede ejecutar el mismo departamento de talento humano de la organización, o un ente externo como un consultor de talento humano o una empresa experta en el tema. De igual forma la evaluación puede ser física o utilizar tecnología y personal especializado en la materia (González Santo, 2020).

Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de CO es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Resultados que se obtiene de un diagnóstico de clima organizacional (López Fernández y Cabrera Álvarez, 2020).

1. Retroalimentación. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.
2. Incremento en la interacción y la comunicación. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta.
3. Participación. Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del diagnóstico organizacional.
4. Responsabilidad creciente. Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos

dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del diagnóstico organizacional que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la gestión del diagnóstico organizacional, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autodirigidos, y la participación.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de diagnóstico organizacional, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de diagnóstico organizacional.

1.2.1 Instrumentos para medir el clima organizacional

Para abordar el CO como objeto de estudio, se requiere disponer de instrumentos que permitan objetivar (conocer con precisión y fiabilidad) lo subjetivo (actitudes, expectativas, necesidades...) (Cardona Alonso y Buelvas, 2010).

Para ello, es preciso:

- Definir los factores determinantes del clima, es decir, acotar nuestro objeto de estudio a aquellas cuestiones que lo constituyen.
- Construir indicadores que permitan detectar aquello que pretendemos conocer supone previamente elaborar criterios objetivos que podamos definir como aquellas condiciones deseables en los aspectos relevantes de la vida en la organización.

Existen diversas herramientas para medir el CO en una empresa (Gastón y González, 2010), pero todas pasan por el factor humano, clave en todas las organizaciones empresariales. Los tres instrumentos de medición del clima laboral que destacan son:

1. La observación en el trabajo: profesionales debidamente formados pueden hacer una evaluación del desempeño al ver y observar como es el trabajo en equipo de los empleados día a día.
2. La entrevista personal: esta herramienta de medición recoge los datos antes que la observación directa, pero necesita de una preparación previa exhaustiva, tanto

de los entrevistadores como de las preguntas que se realizarán durante la entrevista.

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

En términos generales, se utilizan dos grandes tipos de técnicas de investigación social: las técnicas cuantitativas y las cualitativas. Ambas estrategias se pueden utilizar de manera complementaria e integrada, se enriquece de este modo la información recopilada y favorece los resultados y alcance del estudio.

Según Jojoa Vargas (2017) las técnicas más apropiadas para este tipo de estudios serían las siguientes: cuestionarios, entrevistas, observación, análisis documental, dinámicas de grupo, debates, juegos proyectivos y análisis de incidentes críticos. Sobre estas posibilidades técnicas e instrumentales es pertinente recomendar el uso de varias simultáneas, tanto porque cada una puede brindar una perspectiva diferente del tema como porque necesitamos que éstas confirmen por varias vías las hipótesis que habíamos formulado. Sobre si es más conveniente el empleo de un instrumento ya diseñado y en venta en el mercado o uno propio, esto sería una decisión que corresponde a los responsables de su aplicación.

León Serrano y Noriega Tito (2018), expresan que el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el cuestionario escrito, pues este tipo de instrumento presenta al cuestionado preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre las cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción

Para Buentello Martínez y Valenzuela Salazar (2020) medir el CO es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad. Sin embargo, debemos asegurarnos a la hora de medir el CO, que las dimensiones que incluya el instrumento estén acorde a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el CO se delimitará de una manera precisa.

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y retantes, participativos y con un personal

altamente motivado e identificado con la organización (Cajiao Eraso, 2021), es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados.

1.3 Fluctuación laboral

La rotación del personal, inestabilidad laboral, movilidad del personal y la fluctuación de personal o laboral apuntan en la misma dirección, no obstante, existen especialistas que dan distintas acepciones a esos términos. La fluctuación laboral, como fenómeno organizacional más frecuente en muchas organizaciones, consiste en los movimientos de entrada y salida definitivos de los trabajadores en la organización, durante un período de tiempo (García, 1985).

La fluctuación de personal puede ser voluntaria y se refiere a cuando la persona decide marcharse de la empresa o involuntaria cuando es la empresa quien decide despedir al empleado por la razón que sea, y lo cual suele ser un indicio de ineficiencias en el proceso de selección de personal (Pérez Díaz, 2009).

La eliminación total de la fluctuación no es posible ni deseable ya que esta significaría un estancamiento y envejecimiento de la fuerza laboral. Cuando la fluctuación se encuentra en los niveles adecuados para lograr el correcto funcionamiento del sistema, a partir de renovar su personal se extrae del entorno el más valioso, la misma se encuentra bajo control de la empresa (Katileidys, 2010). La fluctuación no se encuentra bajo control de la empresa cuando las bajas son solicitadas por el trabajador, lo cual puede convertirse en un gran problema y aún más si el que decide irse es un trabajador valioso o el puesto vacante resultante es un puesto difícil de cubrir, lo cual en la mayoría de los casos provocará una inadecuada selección del personal por la falta de opciones, lo que a su vez aumentará la probabilidad de que posteriormente esta persona fluctúe (Bordón Méndez *et al.*, 2014).

Las consecuencias de la fluctuación laboral generalmente se agudizan cuando resulta extremadamente difícil ocupar el puesto de trabajo vacante, sobre todo si

estos son poco atractivos y con baja remuneración, pertenecientes a empresas que proyectan una imagen negativa en el entorno donde desenvuelven su actividad (Agüero Zayas, 2018).

Ante esta situación, las entidades recurren a diferentes estrategias, una de estas es la de ocupar el puesto abandonado, con trabajadores que requerían previamente un período de aprendizaje y de adaptación; otros deciden sobrecargar al resto de los trabajadores con las funciones del puesto abandonado (Lehrer EHUD, 2018). En cualquier caso, las consecuencias se traducen en afectaciones a los niveles de eficiencia y productividad previstos para la organización.

1.4 Causas que provocan la fluctuación y su impacto en la productividad del trabajo

Las causas que condicionan la formación de un determinado nivel de inestabilidad en las empresas, pueden enmarcarse en tres grupos (Lasa, 2009):

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

3. Las motivadas por sanción laboral

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

- Bajas biológicas o Inevitables: son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas; esto se refiere a las bajas que se producen en la empresa por motivos de muerte, jubilación e incapacidad para el trabajo.
- Bajas socialmente necesarias: en esta categoría se encierran aquellas bajas que se mueven principalmente por razones de necesidades sociales y sobre las cuales la empresa no puede o no debe ejercer influencia para su disminución. Es cuando se le debe dar baja a un empleado por haber cometido un acto ilegal como fraude, robo, etcétera.
- Bajas por motivos personales: son las promovidas por voluntad del trabajador y causadas por la incidencia de factores propios de su vida personal.
- Bajas por motivos laborales: son aquellas bajas promovidas por los propios trabajadores, pero por razones como: motivos salariales, afectación de las condiciones ambientales anormales, laborar en tareas no acordes con la calificación poseída o con los intereses profesionales u otros similares, no cumplir con el perfil y competencias que se requieren en la organización. Su investigación es de sumo interés, pues se ponen al descubierto los aspectos que afectan a la fuerza de trabajo y es en ella donde están mayores posibilidades de acción para su reducción.
- Bajas por decisión de la propia empresa: son las bajas donde la decisión es tomada por la empresa y no por el trabajador, y a las cuales tiende a concedérsele un carácter positivo o favorable para el trabajo de la empresa, se agrupan las bajas por motivos de despido, por indisciplinas, ruptura de contratos, por ineptitud o falta de idoneidad para el puesto, separaciones por racionalización, o vencimiento del plazo de contrato

A partir de las fuentes de información estadística de las empresas, es posible confeccionar un sistema de indicadores que caractericen la fluctuación, entre los cuales, como elemento fundamental, se debe determinar la tasa de fluctuación.

1.5 Importancia de los estudios de clima organizacional y fluctuación laboral

La importancia del CO radica en su capacidad de influir en el incremento de la productividad, la mitigación de ausentismos y costos, ya sean de índole interna o externa. Además de la forma en que hace que los directivos frecuentemente tengan una actitud positiva y de mejoramiento continuo, a fin de tener una organización sostenible y sustentable (Luis Alarcon, 2005).

A su vez, el clima recibe el impacto de los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, los cuales generalmente contribuyen con su propio comportamiento a que el ambiente sea agradable (Rodríguez Caballero, 2011). Por el contrario, cuando existen trabajadores insatisfechos no existe una garantía de impacto positivo, sino un probable aumento de la inestabilidad laboral.

Hasta este punto se deja entrever la importancia que tiene para los gerentes y líderes, el incluir dentro de sus estrategias el CO, ya que su diagnóstico e intervención se hace fundamental para estudiar el comportamiento de los individuos y generar un cambio que conduzca a un aumento sustancial de la productividad y la creatividad (Gonzalez, 2017). Pero este cambio requiere de un compromiso y esfuerzo real por parte de la alta gerencia, no solo es menester de los líderes de grupo y/o del nivel medio de la pirámide organizacional. El cambio debe producirse desde el nivel superior.

Su conocimiento orienta los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permite, además, introducir cambios tanto en el comportamiento de los miembros, como en la estructura organizacional (Jiménez Silva y Méndez Celis, 2020). Genera conocimientos de utilidad en la implementación de cambios planificados que impacten en las actitudes y conductas de los integrantes, como en la estructura organizacional. Ya que este influye en el desempeño de los trabajadores de la empresa, a través de la perspicacia que tienen múltiples factores de la realidad laboral, como pueden ser los niveles de autoridad, comunicación, colaboración, condiciones de trabajo, entre otros (Campos Marrero, 2011).

Permite conocer las variables que influyen en el desempeño de los individuos que componen la organización, y al identificarlas es posible implementar estrategias

destinadas a producir un mejor desempeño, al potenciar aquellas variables que conduzcan al mejoramiento del clima (Chávez Arano y Macluf Escudero, 2016) y, por otro lado, reducir el impacto de las variables que tengan una influencia desfavorable en el CO.

También, deben estudiarse, por ejemplo, experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario, también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes (Miró Rivero, 2017). Asimismo, hay que examinar y estudiar las oportunidades de los países latinoamericanos para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitiría competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos.

De manera general la realización de los estudios de clima en las organizaciones actuales permite:

- Identificar áreas fuertes y débiles.
- Mejorar la comunicación.
- Mejorar las relaciones entre los directivos y trabajadores.
- Obtener retroalimentación sobre políticas y procedimientos.
- Conocer la evaluación que hacen los empleados de las condiciones de trabajo.
- Emprender acciones concretas a fin de mejorar la motivación, satisfacción y productividad de los trabajadores.

Conclusiones parciales

La retención del capital humano es imprescindible para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de cualquier organización; de la eficiente gestión de recursos humanos depende no solo el éxito de hoy sino también la retención del conocimiento, el desarrollo futuro del mismo, la excelencia empresarial y un buen clima organizacional.

El ambiente que se crea en la organización propicia o no la satisfacción, fidelidad y el sentido de pertenencia de los trabajadores, de manera que si el entorno que les

rodea es desfavorable influenciará negativamente en su rendimiento lo que afecta la productividad de la empresa, crea desánimo y descontento en los trabajadores que favorece la fluctuación del recurso humano.

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

Para dar solución al problema planteado en esta investigación, en el presente capítulo se aborda la caracterización de la entidad objeto de estudio, la selección del procedimiento que comprende las etapas y fases a seguir en la misma, así como la explicación de las técnicas a utilizar en la investigación.

2.1 Caracterización de la entidad objeto de estudio

La Unidad Empresarial de Base (UEB) NO3. TRANSMETRO, Matanzas, pertenece a la Empresa de Transportación de Trabajadores, TRANSMETRO, organización adscrita al Grupo Empresarial de Servicios del Transporte Automotor (GEA) y se encuentra ubicada en el Km 1 de la Vía Blanca Varadero- Matanzas.

Creada en el año 2007 con el objetivo de incrementar la eficiencia y la eficacia del servicio de transportación de trabajadores realizados por diferentes organizaciones pertenecientes a la dirección provincial del transporte, subordinadas a los Consejos de la Administración del Poder Popular (CAP) y por la entidad SERVISA del MINTUR. De esta forma, la nueva empresa permitió estandarizar el parque de equipos, alcanzar una disciplina tecnológica adecuada y una política inversionista única para revertir los recursos financieros generados en el mantenimiento del parque de vehículos y una mayor calidad de los servicios prestados.

La UEB cuenta con una instalación de un solo nivel en donde se encuentran los departamentos relacionados con los procesos de operaciones y comercial. En una segunda instalación de dos niveles se encuentran distribuidos los restantes departamentos, dirección, recursos humanos, economía, grupo técnico. El fregado, mantenimiento y engrase se realiza en tres plantas especializadas para las respectivas funciones. Se cuenta además con dos almacenes un taller de tornería, una ponchera y tres naves taller. Las áreas restantes están enmarcadas y definido su uso para el estacionamiento y circulación de los ómnibus.

Misión

“Somos una empresa estatal socialista en perfeccionamiento empresarial que Brinda servicios con excelencia de transportación mediante ómnibus a trabajadores de entidades y otros pasajeros”.

Visión

“Somos una empresa estatal socialista con perfeccionamiento empresarial consolidado y un sistema de gestión de la calidad certificado que brinda un servicio integral de transportación mediante ómnibus, minibuses y microbuses con una tecnología de punta, manteniendo la excelencia y fomentando el desarrollo económico de la organización”

Valores Compartidos

1. Disciplina.
2. Responsabilidad
3. Honestidad:
4. Compromiso.
5. Unidad

Compromiso de la Dirección

El Consejo de Dirección de nuestra organización está consciente de la importancia que reviste la implementación de un Sistema de Gestión Empresarial tanto para nuestros clientes como para nuestra organización, por lo que todos los miembros están comprometidos en la implantación, desarrollo y mejora continua del mismo, esto se puede evidenciar en el marco del cumplimiento de estas declaraciones:

- Todos los dueños de nuestros procesos son miembros del Consejo de Dirección y responden por la eficacia y desempeño del mismo, dispuestos a favorecer los cambios pertinentes.
- Asegurar la divulgación del avance de la implantación y funcionamiento del sistema para la gestión, a través de los medios de comunicación disponible.
- Llevar a cabo las revisiones al Sistema de Gestión Empresarial para comprobar el funcionamiento del mismo.

- Designar los recursos necesarios para la implantación y funcionamiento del Sistema de Gestión Empresarial.
- Adoptar el plan de acción necesario para alcanzar los propósitos.

Política de Calidad

La Empresa de Transportación de Trabajadores, perteneciente al MITRANS, ofrece servicios de transportación de trabajadores a sectores priorizados con eficacia a través de un personal competente y debidamente capacitado para satisfacer las necesidades de nuestros clientes. La alta dirección está comprometida con el cumplimiento de los requisitos pactados, legales y reglamentarios; para asegurar la mejora de servicios en armonía con el desarrollo sostenible de nuestra gestión, e introducir la mejora continua de los procesos identificados.

Relación con el entorno

La relación de la UEB con el entorno se evidencia a partir de los clientes que reciben el servicio brindado y los proveedores que abastecen al centro con insumos y tecnologías para ejecutar dicho servicio.

Principales clientes:

- Entidades pertenecientes a la delegación MINTUR
- Entidades pertenecientes a la delegación GAVIOTA
- Aeropuerto Internacional Juan Gualberto Gómez
- Cadena de tiendas CARACOL
- Grupo extra hotelero PALMARES
- Empresa EXILGAS
- Población en general

Principales proveedores:

La UEB tiene como proveedor de combustible a la corporación FINCIMEX. El abastecimiento de los restantes insumos y tecnología necesariase gestionade forma centralizada por la Empresa de Transportación de Trabajadores a nivel nacional.

Referencias Normativas

- Decreto 281/07 CECM “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal”.
- Resolución 60. Contraloría General de la República. Componentes y Normas del Sistema de Control Interno.
- NC ISO 9000. Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario.
- NC ISO 9001. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos.
- NC 14001 Sistema de Gestión Ambiental. Requisitos con orientación para su uso.

Nota: En el caso de las Normas no se documenta el año, pues se trabaja con la versión vigente de estas.

Caracterización de la fuerza laboral

La empresa objeto de estudio de la presente investigación cuenta con un total de 381 cargos en plantilla aprobados los cuales están cubiertos 304. En la actualidad cuenta con 308 operarios, categoría de mayor representatividad con un 82%; 20 trabajadores de servicio; 3 administrativos; 49 técnicos y 1 cuadro. De estos 339 son hombres para un 89% y 42 mujeres para un 11%. Desglosado por edades la unidad cuenta con 26 trabajadores con menos de 25 años, 180 trabajadores con edades entre 26 y 45 años, 175 trabajadores con más de 45 años. Desglosado por nivel de escolaridad existen 143 trabajadores con noveno grado, 135 con duodécimo grado, 85 graduados de técnico medio y 19 graduados del nivel superior. De las plazas vacantes las mayores necesidades se encuentran en los puestos de mecánico.

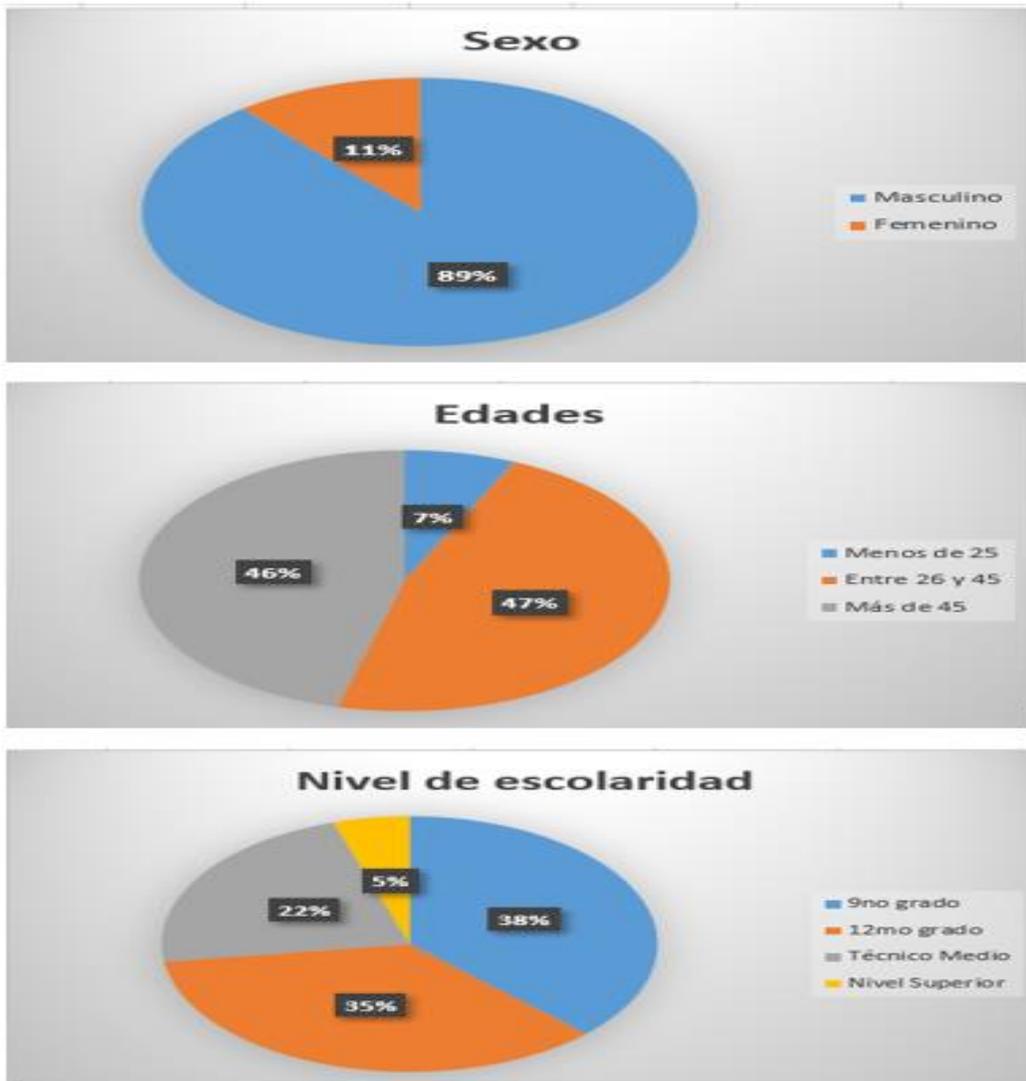


Figura 2.1. Caracterización de la fuerza laboral.

Fuente: Documentos de la empresa

Estructura y procesos que se desarrollan

La UEB cuenta con una estructura que permite el correcto funcionamiento de sus procesos con una amplia interrelación entre sí. Se asegura a través de la misma que tanto las operaciones como el control sean efectivos, a partir de esta estructura se deriva su organigrama y mapa de procesos como se aprecia en la figura 2.2 y 2.3 respectivamente.



Figura 2.2 Mapa de procesos de la empresa

Fuente: Documentos de la empresa

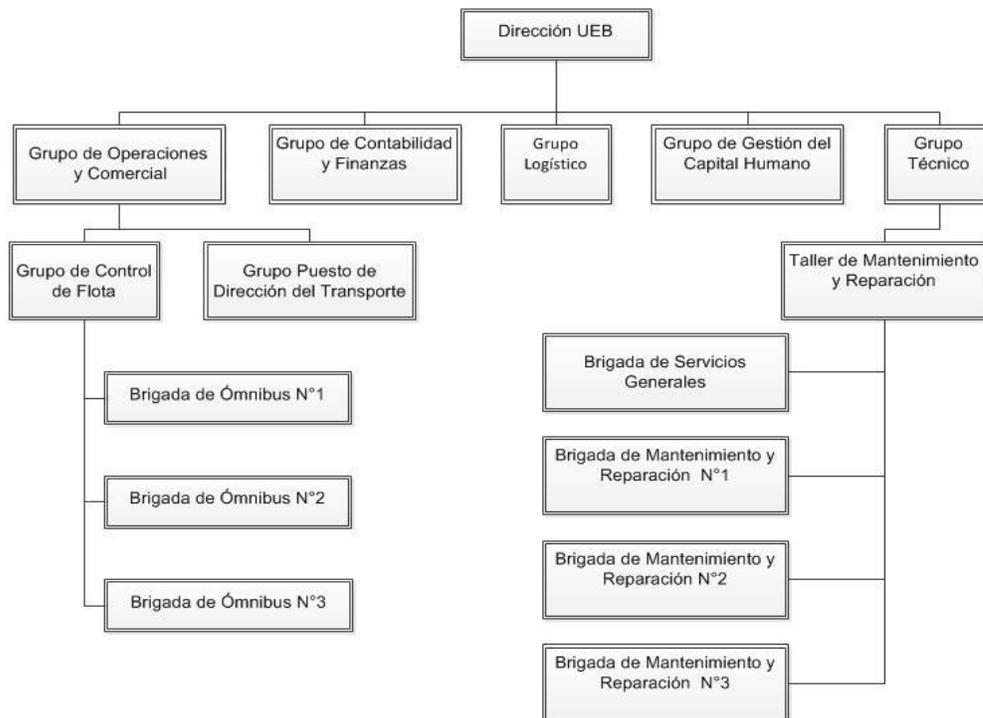


Figura 2.3 Mapa de procesos de la empresa

Fuente: Documentos de la empresa

Objetivos estratégicos hasta el año 2022

1. Perfeccionar las acciones, métodos preventivos y de control interno que permitan detectar y enfrentar la ocurrencia de hechos delictivos, corrupción e ilegalidades
2. Implantar y certificar un Sistema Integrado de Gestión que abarque el Sistema de Gestión de la Calidad, Medio Ambiente y la Seguridad y Salud en el Trabajo
3. Garantizar el nivel de contratación que permita elevar la comercialización de los servicios de la organización
4. Perfeccionar el funcionamiento de los órganos de dirección colectiva de forma que asegure la activa participación de todos los trabajadores en el ejercicio de la gestión empresarial.
5. Implantar un sistema de gestión por competencias. (Ello incluye: Determinación de las competencias clave vinculadas a los procesos y objetivos de la organización; aplicación de la gestión por competencias; organización del trabajo en función de las competencias; diseño de los puestos de trabajo en función de las competencias requeridas.)
6. Elevar el nivel de motivación de los trabajadores y cuadros, de forma que permita incrementar el rendimiento y mejorar el clima laboral de la organización

2.2 Selección del procedimiento

Los estudios encontrados, responden a diferentes criterios, enfoques e ideas dadas por diversos autores los cuales tratan de hacer más visible el estudio del clima organizacional y la fluctuación laboral en las instituciones.

A partir de la necesidad de dar respuesta a la problemática objeto de estudio y en correspondencia con el marco teórico referencial, se analizan los procedimientos utilizados diferentes autores:

Pérez Díaz (2009) el procedimiento metodológico, que utiliza consta de cuatro etapas. Realiza un análisis de la fluctuación real se tiene en consideración los índices de fluctuación general, de fluctuación particular y de fluctuación verdadero. También considera el análisis de la fluctuación potencial a través de los índices de fluctuación potencial general, de fluctuación potencial particular y el coeficiente de fluctuación potencial. Realiza una entrevista de seguimiento a los desvinculados

Rodríguez Caballero (2011), propone 8 etapas y se aplican los cuestionarios del clima organizacional, de trato y relaciones, test a Ud. q lo motiva, test de diagnóstico de satisfacción laboral, test de diagnóstico de salud organizacional, además la autora aplica las encuestas referentes a las diferencias 5, 6, 7 del modelo Servqual modificado.

Verde González *et al.* (2015), Utiliza un procedimiento que tiene 3 etapas, 8 fases y 20 pasos para el diagnóstico y mejora del clima organizacional, aplican las técnicas: Tecnología para el diagnóstico del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano; Flujo informativo; Cuestionario sobre clima organizacional; Test Opinión de toda la organización; Test .A usted que lo motiva; Encuesta diagnóstico de salud organizacional; Cuestionario de satisfacción laboral; Cuestionario trato y relaciones; y Servqual Modificado diferencia 6 y 7; Tormenta de ideas; Causa –efecto; Método Delphi ponderado. Pero no realiza el análisis de la fluctuación laboral.

Reyes Lopez (2015), se desarrollan 3 etapas, 8 fases y 19 pasos para el diagnóstico del clima organizacional y su influencia en la fluctuación laboral, aplica las técnicas: Revisión documental; Encuesta de fluctuación potencial; Encuesta de clima organizacional del PNUD; Servqual Modificado diferencia 6 y 7; Tormenta de ideas; Causa –efecto; Método Delphi ponderado.

Miró Rivero (2017), Realiza una aproximación al procedimiento propuesto por Reyes Lopez (2015), que ordena de forma jerárquica y secuencial 3 etapas, se realizan encuestas a directivos y trabajadores, análisis documental, se utilizan herramientas como el cuestionario del PNUD, la diferencia 6 y 7 del Modelo Servqual, el Diagrama causa-efecto, método Delphi, entre otros.

Se ha tomado como referencia una aproximación al de Reyes Lopez (2015) al cual se le hacen algunas modificaciones a partir el procedimiento de Pérez Díaz (2009) para la medición de la fluctuación, dicha modificación radica en el incremento de los índices de fluctuación laboral a calcular, que permite identificar adecuadamente los problemas que hay que atenuar para mejorar el clima organizacional.

2.3 Desglose del procedimiento propuesto

El procedimiento seleccionado, ordena de forma jerárquica y secuencial 3 etapas que permitirán el diagnóstico del clima organizacional en UEB NO3. TRANSMETRO, Matanzas, este se puede apreciar en la figura 2.4.

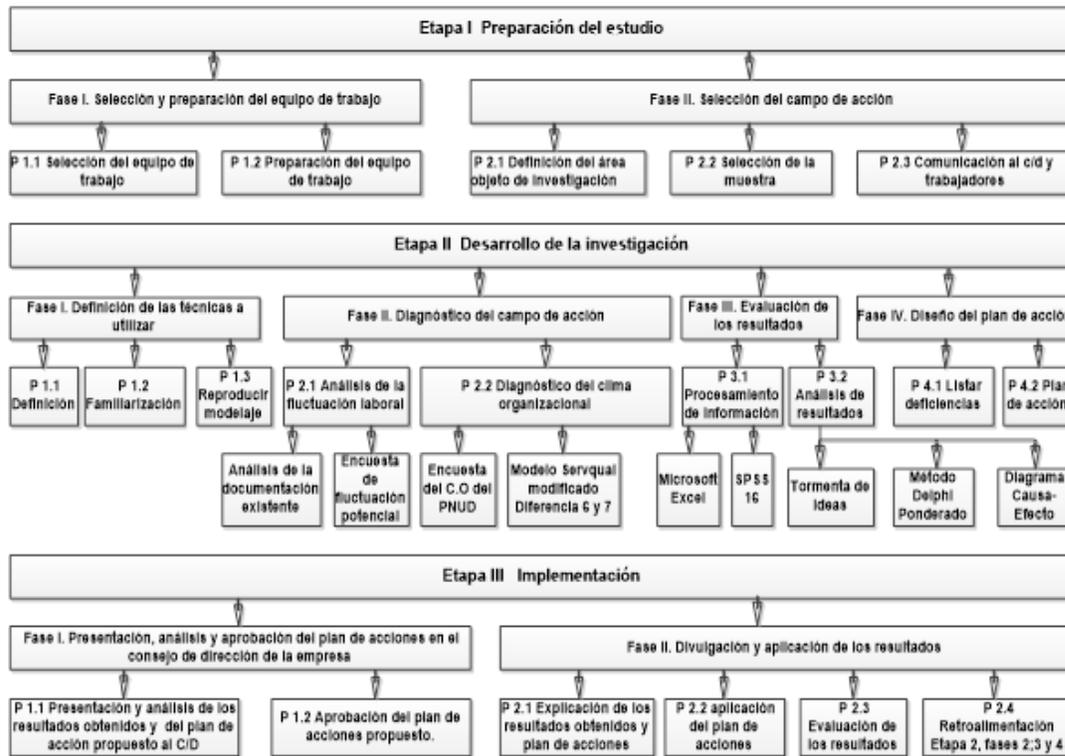


Figura 2.4 Procedimiento general para el diagnóstico y mejora del clima organizacional

Fuente: Reyes Lopez (2015)

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 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.

Paso 1.1. Selección del equipo de trabajo

Método de Selección de los expertos

Para la selección del experto se utiliza el llamado coeficiente de competencia el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento con respecto al problema que se resuelve y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula de la forma siguiente:

$$K = \frac{Kc + Ka}{2}$$

Donde:

K: coeficiente de competencia

Kc: coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto

Ka: coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto

Tabla2.1. 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: Reyes Lopez (2015)

Tabla2.2. Coeficiente de argumentación

Fuente de argumentación	Grado de influencia			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: Reyes Lopez (2015).

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, entre otras, dándoles a conocer una panorámica de los métodos y técnicas a aplicar en el procedimiento propuesto.

Fase II. Selección del campo de acción

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

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

Se selecciona el área según los intereses de la entidad, en correspondencia con el comportamiento del cargo con mayor fluctuación laboral en la UEB NO3. TRANSMETRO, Matanzas, en el periodo de análisis.

Paso 2.2. Selección de la muestra

En caso de no ser posible tener contacto y observar a todas las unidades de análisis, es necesario seleccionar un subconjunto que en efecto represente de manera apropiada a toda la población.

Población: es el total de elementos a investigar que se pueden obtener de una variable en particular. Este subconjunto es conocido con el nombre de muestra.

Muestra: recibe el nombre de muestra a la parte extraída o subconjunto de los individuos de una población que se consideran como una porción representativa de la misma.

El proceso mediante el cual este subconjunto es seleccionado se denomina muestreo. Para que la muestra, al menos teóricamente, sea representativa de la población, debe seleccionarse según un procedimiento que permita a cualquiera de todas las posibles muestras del mismo tamaño contenidas en la población, tener igual oportunidad de ser seleccionada. Este procedimiento es el muestreo aleatorio.

La selección de la muestra se realizó a través del método aleatorio simple para lo que se aplicó la fórmula:

$$n = \frac{z_{\alpha/2}^2 P Q N}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

En la que,

n = tamaño de la muestra necesaria

P = probabilidad de que el evento ocurra (0,5 o 50%)

Q = probabilidad de que un evento no ocurra (0,5 o 50%) con un error de

ε = error (0,05 o 5%)

N = tamaño de la población

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 la metodología personalizada de los basamentos de cada una de ellas.

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, se hace 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.

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

Paso 1.3. Reproducir modelaje de técnicas a utilizar

Quedan fijados todos los posibles modelos.

Fase II. Diagnóstico del campo de acción

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

Paso 2.1. Análisis de la fluctuación laboral

Para realizar el análisis de la fluctuación laboral es necesario partir de la información obtenida de los registros de personal de la organización, a partir de esta información

se cuantificará el comportamiento de las bajas en un período seleccionado y se clasificarán a los criterios establecidos. Luego de analizar las causas que inciden en la fluctuación real se procede a calcular los siguientes indicadores:

Índice de Fluctuación General (IFG).

Índice de Fluctuación Particular (IFKi).

Índice de Fluctuación Verdadero (IFV).

Índice de fluctuación general (IFG)

En este indicador se relacionan las salidas y entradas, así como el promedio de trabajadores en un período dado. Un índice de fluctuación de personal equivalente a cero no sería deseable, pues demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado, un índice de fluctuación de personal elevado tampoco lo sería, ya que reflejaría un estado de fluidez y entropía en la organización que no podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos.

La expresión a utilizar es:

$$IFG = (S/P) \times 100$$

Donde:

S- Salidas.

P-Promedio de trabajadores.

Coefficiente de Fluctuación Particular (IFki)

El índice de fluctuación particular refleja el peso específico de los motivos reales de las bajas con respecto al total de bajas ocurridas en un período, el cual nos permite conocer cuál es el motivo de las bajas que inciden con mayor frecuencia en la organización.

La expresión a utilizar es:

$$kFI = \frac{Si}{TS} \times 100$$

Donde:

Si-Salidas por la causa i.

TS-Total de salidas.

Índice de Fluctuación Verdadero (IFV)

La utilización del índice de fluctuación verdadero permite conocer cuál es la relación entre la fluctuación laboral y el desempeño del área de Recursos Humanos. Este índice es apropiado para evaluar la gestión de la entidad en torno a la estabilidad del personal. Solo considera las bajas por motivos personales y laborales. Este indicador determina el peso específico de las bajas que son por la propia decisión del trabajador con respecto al promedio de trabajadores.

La expresión de cálculo es la siguiente:

$$IFV = \frac{BML + BMP}{P} \times 100$$

Donde:

BML-Bajas por motivos laborales.

BMP-Bajas por motivos personales.

P-Promedio de trabajadores.

El cálculo y análisis de los índices de fluctuación real permiten detectar los períodos más críticos, las causas que motivaron las salidas de los trabajadores y las áreas claves de movimiento de personal en la unidad.

También se determinará el coeficiente de rotación de los puestos de trabajo (Krpt) durante el período seleccionado para conocer qué puestos tienen mayor fluctuación, la que provocan esta movilidad. Este coeficiente se calculará por la siguiente expresión:

$$Krpti = \frac{BPT}{P} \times 100$$

Donde:

Krpti: coeficiente de rotación del puesto de trabajo.

Bpt: número de bajas ocurridas en el puesto de trabajo en un período.

P: personas que han ocupado el puesto de trabajo en un período.

Después de ser procesada la información se pasará a calcular y analizar los indicadores de fluctuación potencial mediante las siguientes expresiones:

- Índice de Fluctuación Potencial General (IFP).
- Índice de Fluctuación Potencial Particular (IFPi).
- Coeficiente de Fluctuación Potencial (KFP).

Índice de fluctuación potencial (IFP)

Para el cálculo de este índice es muy necesaria la utilización de encuestas, mientras más detalladas mejor, pues permiten conocer los posibles motivos que provocan la fluctuación potencial. Es posible la aplicación de diversos tipos de encuestas, según sea el nivel cultural de los trabajadores y su categoría ocupacional. Para ello se aplica una encuesta que recoja los motivos por los cuales los trabajadores desean abandonar la entidad, qué aspectos les agradan y cuáles no; y qué constituyen las fortalezas y debilidades de la organización. (Ver Anexo 1).

Este indicador refleja el por ciento de los trabajadores que desean marcharse de la empresa, que permite conocer cuál será el comportamiento futuro de esta variable, ya que en cualquier momento esta fluctuación potencial puede convertirse en real.

$$IFP = FP \times 100P$$

Donde:

FP-Fluctuantes potenciales.

Índice de fluctuación potencial particular (IFPi)

Para conocer el peso específico de los motivos que tienen los trabajadores para desear marcharse se puede utilizar el coeficiente de fluctuación potencial particular cuya expresión es la siguiente:

$$IFPi = FPi \times 100P$$

Donde:

FPi-Fluctuantes potenciales por la causa i.

Coefficiente de fluctuación particular (KFPi)

Se puede conocer el por ciento de personas que desean marcharse con respecto al total de encuestados para ello se debe calcular el coeficiente de fluctuación particular cuya expresión es la siguiente:

$$KFPi = FPi \times 100TE$$

Donde: TE: total de encuestados

La información para calcular estos indicadores se obtendrá a partir de la aplicación de encuestas y entrevistas.

Paso 2.2. Diagnóstico del clima organizacional

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

Encuesta:

Es un cuestionario que se aplica de forma masiva a una determinada muestra de personas, para recopilar información. Tiene como ventajas que: puede ser enviada por correo postal, correo electrónico, fax, servicio de mensajería, etc.; y es cómoda de procesar estadísticamente. No obstante, “el vínculo que se establece entre sus principales participantes (el encuestador y el encuestado), que se garantiza mediante distintos eslabones intermedios, influye sobre la calidad de los datos obtenidos”, lo cual supone una desventaja.

Encuesta del clima organizacional del PNUD:

Este cuestionario, elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en el año 2002 (Pnud, 2001), fue tomado del Material de Apoyo del Módulo II del Curso de Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional, impartido en el marco del Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud.(Anexo No.2).

Este instrumento, que permite evaluar las dimensiones del clima organizacional: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, como se muestra en el (Anexo

No.3), consiste en someter a la consideración del encuestado un total de 80 afirmaciones, a las cuales deberá responder solamente verdadero (V) o falso (F), de acuerdo a la percepción que tenga de éstas en su organización en el momento de realizar el estudio. Su aplicación se hará bajo los principios siguientes:

1. No existen respuestas correctas o incorrectas. Las respuestas a las afirmaciones proyectan las percepciones de las personas acerca de las dimensiones que se miden, las que representan el clima que prima en la entidad.
2. Es un instrumento confidencial, lo que permite que exista una total sinceridad en las respuestas.
3. No mide la percepción de alguien en particular.
4. Se recomienda utilizar entre 20 y 30 minutos para seleccionar las 80 respuestas.

Tormenta de ideas

Es una técnica grupal que se utiliza para generar un número extenso de ideas en un ambiente relajado, al liberar la creatividad de todos los miembros del equipo o grupo e involucrar a éstos en el proceso. Existen tres tipos de lluvias de ideas: de flujo libre (lluvia de ideas no estructurada), en círculo (lluvia de ideas estructurada), y silenciosa (lluvia de ideas escrita) (Lorenzo Miranda, 2019) (Lorenzo Miranda, 2019) (Lorenzo Miranda, 2019) (Lorenzo Miranda, 2019). Se deberá utilizar la Lluvia de Ideas cuando exista la necesidad de:

- Liberar la creatividad de los equipos.
- Generar un número extenso de ideas.
- Involucrar a todos en el proceso.
- Identificar oportunidades para mejorar.

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; indica el orden de prioridad respecto a las soluciones y su nivel de influencia en el cambio pretendido (Aleman Linares, 2012).

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). Se deduce 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.

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.

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 (Escamilla Fajardo, 2019). Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de intervención.

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

Modelo Servqual modificado.

Es una adecuación y modificación del modelo Servqual de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985 - 1988). El modelo Servqual modificado es un instrumento que permite la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad percibida a nivel general de la organización, que operativiza la misma a través del constructo satisfacción del cliente. El instrumento utiliza por lo general cinco atributos para la evaluación de la

calidad: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Establece siete diferencias o gaps que explican la evaluación de la calidad realizada, medidas a través de encuestas preestablecidas que se dirigen a clientes externos e internos y directivos, la escala utilizada por este instrumento goza de alta fiabilidad y validez.

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

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

Para el análisis de estas encuestas (Diferencia 6 y 7), se utilizó la escala de valores entre -2 y 2.

Tabla 2.3. Escala diferencial.

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

Fuente: Gastón y González (2010)

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 afecta el clima en la organización.

Paso 3.1 Procesamiento de la información

Se procesa la información que brindan las diferentes técnicas mediante las tablas dinámicas de Excel y el software profesional SPSS 16.0.

Paso 3.2 Análisis de los resultados

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

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

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

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

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

Paso 4.2 Elaborar el plan de acción para la mejora continua

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

Tabla 2.4. Plan de acción.

No	Deficiencias	Acciones a cumplimentar	Responsables	Ejecutantes	Controla	Fecha cumplimiento

Fuente: elaboración propia

Etapa 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 de la (UEB) NO3. TRANSMETRO, Matanzas

Los resultados obtenidos en las etapas anteriores son presentados al consejo de dirección de la (UEB) NO3. TRANSMETRO, Matanzas para su estudio y aprobación, dándose toda la información necesaria para su comprensión por todos los miembros de este órgano para lograr el consenso de los mismos.

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

Se presentará la propuesta para conocimiento del consejo de dirección para aportar 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 las áreas objeto de estudio (UEB) NO3. TRANSMETRO, Matanzas, se recomienda 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 del colectivo de la (UEB) NO3. TRANSMETRO, 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 del clima en el colectivo de la(UEB) NO3. TRANSMETRO, Matanzas.

Conclusiones parciales

La UEB Transportación de Trabajadores Matanzas, se caracteriza por tener una alta fluctuación laboral, con una plantilla aprobada de 381 trabajadores, de ella cubierta 304 para un 80%, de la cual, el 82% son operarios, en esta predomina el sexo masculino, con un nivel de escolaridad medio.

Para el desarrollo de la investigación se toma como referencia una aproximación al procedimiento de Reyes Lopez (2015) al cual se le hacen algunas modificaciones a partir de lo planteado por Pérez Díaz (2009) para la medición de la fluctuación.

El procedimiento propuesto constituye un instrumento que le permite a la UEB NO3. TRANSMETRO, Matanzas, analizar, diagnosticar y mejorar las posibles causas de la incidencia del clima organizacional en la fluctuación laboral existente, a través de tres etapas: Preparación del estudio, Desarrollo de la investigación e Implementación.

Conclusiones

- 1 Queda elaborado el marco teórico referencial sobre el clima organizacional y la fluctuación laboral 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 El procedimiento propuesto consta 3 etapas, 8 fases y 19 pasos para el diagnóstico del clima organizacional y su influencia en la fluctuación laboral. Se aplican las técnicas: Revisión documental; Encuesta de fluctuación potencial; Encuesta de clima organizacional del PNUD; Servqual Modificado diferencia 6 y 7; Tormenta de ideas; Causa –efecto; Método Delphi ponderado

Recomendaciones

1. Se sugiere la aplicación del procedimiento propuesto para contribuir a la mejora de los niveles de desempeño de la organización y disminuir la fluctuación laboral
2. Extensión del estudio a otras empresas del sector transportista.
3. Realización de forma sistemática estudios de este tipo en la empresa objeto de estudio.

Referencias bibliográficas

- Agüero Zayas, Pedro Manuel «Análisis de la fluctuación laboral en una comercializadora mayorista» 2018,
- Ahmad Bin, Kamarul Zaman «Organizational climate and job satisfaction: do employees' personalities matter?» *Management Decision*, 2018, 0025-1747.
- Al Shobaki, Mazen J, «The Level of Organizational Climate Prevailing In Palestinian Universities from the Perspective of Administrative Staff» 2018,
- Aleman Linares, Yenisbel, «Diagnostico y propuesta para la mejora del clima organizacional en la empresa Alastor Matanzas», Matanzas, Universidad Camilo Cienfuegos, Ingeniería Industrial, 2012.
- Alvarado Ventura, Anthony Jaime, «Motivación laboral en los colaboradores de la Empresa de Transportes Turismo Alvarado EIRL y su relación con el clima organizacional Chiclayo, 2016-2017» 2018,
- Armenteros Iglesias, Annia Lourdes y Esperón Torres, Julia Maricela «Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa» *MediSur*, 2019, 17, 4, 562-569, 1727-897X.
- Avila Leyva, Nilsa Susana y González Velázquez, Mirna Lázara, «Procedimiento para el análisis del aprovechamiento del capital humano y la fluctuación laboral en organizaciones cubanas» *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 2018, septiembre,
- Boloy Gracial, Eilirsy y Dolis Bestar, Yunaiky, «Estudio diagnóstico del clima organizacional en la unidad empresarial de base de transporte en San Antonio del Sur» *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 2019, marzo,
- Bordón Méndez, Aliek [et al.], «Acciones para disminuir la fluctuación laboral» *Revista de Ciencias Sociales*, 2014, 146, 2215-2601.
- Brito Carrillo, Clara y Pitre Redondo, Remedios, «Clima Organizacional y su Influencia en el Desempeño del Personal en una Empresa de Servicio» *Información tecnológica*, 2020, 31, 1, 141-148, 0718-0764.

- Buentello Martínez, Clara Patricia y Valenzuela Salazar, Nemecio Lorenzo «Análisis de las variables que influyen en el clima laboral en una manufacturera automotriz en Piedras Negras Coah» *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 2020, 14, 14,
- Cajiao Eraso, Laura Daniela, «La importancia del clima organizacional dentro del ambiente laboral de una empresa» 2021,
- Campos Marrero, Yasset, «Diagnostico del clima organizacional en la Direccion Provincial de la Empresa Pesquera de Matanzas », Matanzas, Universidad Camilo Cienfuegos, Ingenieria Industrial, 2011.
- Capuñay Geng, Mónica Esther Liliana, «Influencia del liderazgo en el clima organizacional de empresas PYMES de Lima metropolitana» 2019,
- Caraveo Sandoval, María del Carmen «Concepto y dimensiones del clima organizacional» *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 2004, 10, 27, 83-88, 2448-4733.
- Cardona Alonso, Diego y Buelvas, Sergio, «Medir el clima organizacional» *Saber, Ciencia y Libertad*, 2010, 5, 2, 141-150, 2382-3240.
- Cuesta Santos, Armando y Valencia Rodríguez, Marino, «Capital humano: contexto de su gestión. Desafíos para Cuba» *Ingeniería Industrial*, 2018, 39, 2, 135-145, 1815-5936.
- Chavarría Mejía, Argenis Iván, «Revisión de la literatura de clima organizacional, estado del arte» *Tecnociencia Chihuahua*, 2018, 12, 3, 170-181, 1870-6606.
- Chávez Arano, Raúl Manuel y Macluf Escudero, Jesús «El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación» *Ciencia Administrativa*, 2016, 1, 9-14, 1870-9427.
- Chiavenato, I., *Administración de recursos humanos*, México, Ed. McGraw - Hill 1999.
- Chiavenato, I., «Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.», [en línea], 2011, pp. 37; 40; 70; **86**; **135**; 403. [consulta: 11-

4-2015], ISBN 970-10-6104-7. Disponible en: <DOI 1234567890>;
<<http://www.xlibros.com>>

de González Mujica, Mariálida y de Maldonado Perez, Isabel «Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad» *Laurus*, 2007, 13, 24, 290-304, 1315-883X.

Escamilla Fajardo, Pedro, «HRM versus QCA: what affects the organizational climate in sports organizations?» *Sport in Society*, 2019,

Esteva Prado, Francisco y Darkins Cortiña, Guídela «El índice integral de fluctuación laboral en las áreas contables del sistema trabajo de Guantánamo» *Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social*, 2020, 28, 1988-2483.

García Clara, Valle Luis, «Diagnóstico del clima organizacional en una empresa atunera en Ecuador» *COMPENDIUM: Cuadernos de Economía y Administración*, 2020, 7, 1, 22-33, 1390-9894.

García, P., *La Fluctuación del Personal en la Empresa*, La Habana, Ed. de Ciencias Sociales, 1985.

Gastón, A. y González, A., «Diagnóstico del Clima Organizacional en la UEB de Seguridad y Protección de la Central Termoeléctrica Antonio Guiteras de Matanzas», [Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de Empresas], 2010.

Gaviria Rivera, Jorge Imer y López Zapata, Esteban, «Transformational leadership, organizational climate and job satisfaction in work teams» 2019, 1108-2976.

Germán Hernández, Javier Prats, «Clima organizacional. Aspectos básicos de su origen y definición» *Revista Ciencias de la Documentación*, 2020, 66-77, 0719-5753.

Gonzalez, Florencia, «Por qué medir el clima organizacional» *Revista de Negocios*, 2017, 70,

- González Santo, Susel, «Procedimiento para el Diagnóstico del Clima Organizacional en el Laboratorio de Calibración No.42 del Ejército Central », Matanzas, Universidad Camilo Cienfuegos, Ingeniería Industrial, 2020.
- Hall, «Clima organizacional en el aula», [en línea], 1996, p. 78 [consulta: 12-2-2015], Disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula/clima-organizacional-aula.shtml>>
- Iglesias Armenteros, Annia «Estudios de clima organizacional: revisión integrativa» *MediSur*, 2020, 18, 6, 1189-1197, 1727-897X.
- Iglesias Armenteros, Annia y Sánchez García, Zenia, «Generalidades del clima organizacional» *MediSur*, 2015, 13, 3, 455-457, 1727-897X.
- Illescas Illescas, Darwin Johnny y Zumba Ayala, Marco Andrés, «Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de plan de mejora para la empresa Agrota Cía. Ltda», Universidad del Azuay, 2019.
- Jiménez Silva, Diego y Méndez Celis, Paula Beatriz «La importancia del clima y cultura organizacional para la atención en instituciones de salud» *Universidad y Sociedad*, 2020, 12, S (1), 53-60, 2218-3620.
- Jiménez Suárez, Alfredo Caridad «Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional », 2017.
- Jojoa Vargas, Ana Milena, «Importancia del clima organizacional en la productividad laboral» 2017,
- Katleidy, «Fundamentos teóricos relacionados con la fluctuación laboral de las organizaciones», [en línea], 2010, 18-3-2010, pp.1-3 [consulta: 12-2-2015], Disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos81/fundamentos-teoricos-relacionados-fluctuacion-laboral/fundamentos-teoricos-relacionados-fluctuacion-laboral.shtml#ixzz3OtdZv6he>>
- Kundu, Kaushik, «Development of the conceptual framework of organizational climate» 2007, 0973-5917.

- Lasa, B., «Propuesta de procedimiento para el Diagnóstico del Clima Organizacional en la Empresa de Servicio Especializados de Protección Matanzas», [Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas. Mención: Gestión de la Producción y los Servicios.], Matanzas, Cuba, UMCC, Departamento de Ingeniería Industrial, 2009.
- Lehrer Ehud, Light Bar, «The effect of interest rates on consumption in an income fluctuation problem» *Journal of Economic Dynamics and Control*, 2018, 94, 63-71, 0165-1889.
- León Serrano, Lady y Noriega Tito, Evelyn, «Impacto del clima organizacional sobre el rendimiento laboral del docente» *Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 2018, 16, 16, 15-32, 2071-081X.
- López Fernández, Raúl y Cabrera Álvarez, Elia Natividad, «Pertinencia de métodos estadísticos empleados para medir el clima organizacional en el ámbito pedagógico» *MediSur*, 2020, 18, 5, 780-788, 1727-897X.
- Lorenzo Miranda, Yadney «Propuesta de un plan de acciones para la mejora del Clima organizacional en la comercializadora mayorista ITH Varadero» *ECA Sinergia*, 2019, 10, 1, 114-122, 1390-6623.
- Luis Alarcon, Ignacio Pavez, «Diagnóstico organizacional en empresas constructoras chilenas» *IV SIBRAGEC-I ELAGEC, Contrucao na América Latina: inclusao e modernizacao, Porto Alegre, Brasil, October, 2005*, 24-26,
- Ma Qingyin, Stachurski John, «The income fluctuation problem and the evolution of wealth» *Journal of Economic Theory*, 2020, 187, 105003, 0022-0531.
- Mejias Talle, Carlos Eduardo, «Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la Empresa Provincial de Producciones Varias y Gráficas DEMOS», Matanzas, Camilo Cienfuegos, Ingeniería Industrial 2020.
- Mendoza Mujica, Yuri Augusto, «Mejoramiento del clima organizacional del comando de educación y doctrina del ejército» 2020,

- Miró Rivero, Dayana «Diagnóstico del clima organizacional en la Empresa de Mantenimiento Vial y Construcciones Matanzas (ECOMAVI) y su influencia en la fluctuación laboral», UMCC, Ingeniería Industrial, 2017.
- Morales Saldaña, Oscar Rafael y Aliaga Climas, Ángela Paola, «La gestión del clima organizacional: desarrollo de un modelo de diagnóstico diseñado para el área comercial de una empresa mayorista del sector tecnológico, utilizando la metodología design thinking» 2018,
- Ngo Duc, Thuan « Diagnostico del clima organizacional y su incidencia en la calidad del servicio en la Unidad Básica de Producción de Matanzas (UBP), SERVICOM. », Matanzas, Universidad Camilo Cienfuegos, Ingeniería Industrial, 2010.
- Nikola Jokanović, Bojana Zivlak «The model of knowledge management based on organizational climate» *Sustainability*, 2020, 12, 8, 3273,
- Okoli Emmanuel, Ifeanyi «Organizational climate and job satisfaction among academic staff: Experience from selected private universities in southeast Nigeria» *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 2018, 5, 12, 36-48, 2394-5931.
- Orellana, Bill Jonathan Serrano y Portalanza, Ch Alexandra, «Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional» *Suma de negocios*, 2014, 5, 11, 117-125, 2215-910X.
- Pereira Barón, José Luis, «Clima organizacional para el desempeño laboral», Fundación Universidad de América, 2019.
- Pérez, Alina María Segredo [et al.], «Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual» *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*, 2016, 24, 86-99, 1996-3521.
- Pérez Díaz, Ramón Orestes, «Análisis de la fluctuación laboral en la base de Campismo Popular Silla de Gibara», Universidad de Holguín, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de ..., 2009.

- PNUD, *Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud en América Latina y el Caribe*, 2001.
- Reyes Díaz, Susana [et al.], «Diagnóstico del clima organizacional en el grupo empresarial agropecuario (GEA) del MININT» *Caribeña de Ciencias Sociales*, 2018, diciembre,
- Reyes Gonzales, Jorge Vladimir y Núñez Paredes, Medardo Andrés «La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas» *Revista de investigación*, 2018, 42, 95, 241-252, 0798-0329.
- Reyes Lopez, Yanelis, «Diagnóstico del clima organizacional UEB No.37 de la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura No.36, su influencia en la fluctuación laboral.», 2015.
- Rodríguez Caballero, Yaylén «Diagnóstico del Clima Organizacional del Banco de Crédito y Comercio Sucursal 3521 Varadero», Matanzas, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Ingeniería Industrial, 2011.
- Rojas Aréval, Larry Yonhson «Propuesta de procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en Contraloría Provincial de Matanzas», Matanzas, Camilo Cienfuegos, Ingeniería Industria, 2020.
- Saborit Tamayo, Michel y Ravelo Traba, Yoili «Modelo teórico de clima organizacional» *Contribuciones a la Economía*, 2010, 2010-11, 1696-8360.
- Simbron Espejo, Shirley Fiorella y Sanabria Boudri, Fanny Miriam, «Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente» *Cienciamatria*, 2020, 6, 1, 59-83, 2610-802X.
- Simón Fernández, Sandra Margoth, «Diagnóstico del clima organizacional» 2019,
- Ubilla Bustamante, Miguel Alejandro y Maza Lapo, María del Carmen «Origen, desarrollo y evolución del constructo clima organizacional» *Revista Empresarial*, 2018, 12, 46, 12-23, 1390-3748.
- Verde González, Azucena [et al.], «Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional» *Revista Ingeniería Industrial*, 2015, 14, 2, 0718-8307.

Anexos

Anexo 1. ENCUESTA DE FLUCTUACIÓN POTENCIAL

Compañero trabajador (a): Estamos realizando una encuesta sobre el comportamiento de las bajas y sus causas en la entidad. Esperamos su colaboración para dar respuesta a las siguientes preguntas. ¡Muchas gracias!

Datos generales

Edad _____ Sexo _____ Nivel escolar _____

1. ¿Ha pensado en los últimos meses abandonar este centro?

Si _____ No _____

2. En caso afirmativo marque la causa relacionada con su deseo:

---- Lejanía del centro.

---- Carencia de círculo infantil

---- Familiar enfermo.

---- Bajos salarios.

---- Mala alimentación.

---- Otras. ¿Cuál? _____

3. ¿Por qué no se ha marchado todavía?

4. ¿Ha hecho alguna gestión para trabajar en otro lugar?

Si _____ No _____

5. ¿Qué es lo que más le gusta de esta entidad? 6. ¿Qué es lo que menos le gusta de la entidad?

Anexo 2: Encuesta de clima organizacional del PNUD

Fuente: Material de Apoyo del Módulo II del Curso de Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional (2002).

Compañero(a):

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

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

1. El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.
2. Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.
3. La mayoría de los trabajos de esta Unidad exigen raciocinio.
4. En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su trabajo.
5. El ambiente que se respira en esta institución es tenso.
6. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.
7. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución.
8. Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.
9. Aquí las promociones carecen de objetividad.
10. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución.
11. Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización.
12. La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente.
13. La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo.
14. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo.
15. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.
16. Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva.
17. Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.
18. Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.
19. En esta institución se premia a la persona que trabaja bien.
20. En realidad, nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.
21. Las condiciones de trabajo son buenas.
22. Aquí uno se siente motivado por el trabajo.
23. Da gusto ver el orden que reina en nuestro local.
24. Aquí se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo.

25. Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad. 26.
26. Cuando hay un reto para la organización, todos los departamentos participan activamente en la solución.
27. Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no nos interesa.
28. Generalmente, cuando se va a hacer algo, mi departamento es el último en enterarse.
29. Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.
30. Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.
31. A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír.
32. En este departamento el valor de los funcionarios es reconocido.
33. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.
34. Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.
35. Cuando uno no sabe cómo hacer algo, nadie le ayuda.
36. Cuando tenemos un problema nadie se interesa por resolverlo.
37. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.
38. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.
39. Los programas de desarrollo de esta organización preparan a los funcionarios para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.
40. Aquí únicamente están pendientes de los errores.
41. Aquí se sanciona a la gente con facilidad.
42. En general, el trabajo se hace superficial y mediocrementemente.
43. Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece.
44. Tratamos con respecto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios.
45. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.
46. Aquí cada departamento trabaja por su lado.
47. Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos.
48. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores, etc.).
49. Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.
50. Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco.
51. A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen.
52. El superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo.
53. Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos.
54. En esta organización, ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.
55. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.
56. La dedicación en este departamento merece reconocimiento.

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

ANEXO No. 2Continuación.

Hoja de respuestas

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

Observa que la secuencia de la numeración es horizontal.

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

Anexo No. 3 Plantilla de calificación

Perfore las casillas sombreadas y sitúelas encima de la Hoja de Respuesta. Otorgue 1 punto por cada respuesta correcta y 0 por las incorrectas.

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

Fuente:

Anexo 4. Encuesta correspondiente a la diferencia 6 del Modelo Servqual Modificado

Fuente: Valls Figueroa (2005).

Estimado trabajador: Sería muy importante para nosotros que usted contestara este cuestionario. Marque una X en la casilla que considere corresponder con su percepción.

INDICADORES	Mucho menos de lo esperado	Menos de lo esperado	Igual a lo esperado	Más de lo esperado	Mucho más de lo esperado
1. ¿Está satisfecho con su trabajo?					
2. ¿Considera interesante la labor que realiza?					
3. ¿Su trabajo está acorde con su experiencia y calificación?					
4. ¿Su trabajo lo obliga a superarse?					
5. ¿Se siente orgulloso de realizar su trabajo?					
6. ¿Está preparado para hacer su trabajo?					
CONDICIONES LABORALES					
7. ¿Las condiciones de su área de trabajo son las adecuadas?					
8. ¿Cuenta con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo?					
9. ¿Sus jefes se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo?					
SALARIO					
10. ¿Su salario está acorde con el trabajo que realiza?					
11. ¿Con su salario satisface sus necesidades personales y familiares?					
12. ¿Su salario es justo comparado con el de los demás?					
TRATO Y RELACIONES PERSONALES					
13. Cuando usted realiza una labor destacada: ¿es reconocido en su colectivo e individualmente?					
14. Cuando tiene problemas en su trabajo: ¿es ayudado, y se interesan por usted?					
15. ¿Su jefe lo trata con respeto?					
16. ¿Las relaciones de su jefe con usted son buenas?					
PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES					
17. ¿Se le motiva para dar sus criterios y opiniones?					

18. ¿Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección?					
19. ¿Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones?					
20. ¿Se siente parte activa de los resultados de su empresa?					
COMUNICACIÓN					
21. ¿Usted conoce los objetivos de la empresa y de su departamento?					
22. ¿La información que usted necesita, le llega de forma correcta y en el tiempo adecuado?					
23. ¿Su jefe pide información regularmente?					
24. Cuando existe un problema: ¿su jefe le exige que se lo comunique?					
LIDERAZGO					
25. ¿Tiene buenas relaciones con su jefe?					
26. ¿Es su jefe un ejemplo a seguir?					
27. ¿Su jefe siempre está dispuesto a ayudarlo?					
28. ¿Ayudaría a su jefe a hacer algún trabajo fuera de su horario laboral?					

Fuente: Valls Figueroa (2005).

Anexo 5. Encuesta correspondiente a la diferencia 7 del modelo Servqual modificado

Fuente: VallsFiguerola (2005).

Estimado directivo nos interesaría conocer su criterio sobre la satisfacción de sus subordinados con respecto a los aspectos que se relacionan.

Coloque una X en la casilla que usted considere que se corresponde con la realidad de su brigada de subordinados.

DIMENSIONES.	Mucho menos de lo esperado	Menos de lo esperado	Igual a lo esperado	Más de lo esperado	Mucho más de lo esperado
SU TRABAJO.					
1. Sus subordinados están satisfechos con el trabajo que realizan.					
2. El trabajo de sus subordinados resulta interesante					
3. El trabajo de sus subordinados está acorde con su experiencia y calificación.					
4. El trabajo de sus subordinados los obliga a superarse.					
5. Se sienten orgullosos realizándolo.					
6. Sus subordinados está preparados para hacer su trabajo					
CONDICIONES LABORALES.					
7. Las condiciones de su área de trabajo de sus subordinados son las adecuadas.					
8. Cuentan con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo.					
9. Usted se preocupa por mejorar las condiciones de trabajo de sus subordinados					
SALARIO.					
10. El salario de sus subordinados está acorde con el trabajo que realizan.					
11. Su salario les permite satisfacer sus necesidades personales y familiares.					
12. Usted considera justo el salario de sus subordinados comparado con el de los demás					
TRATO Y RELACIONES PERSONALES					
13. Cuando sus subordinados realizan una labor destacada, son reconocidos en su colectivo e individualmente.					
14. Cuando sus subordinados tienen problemas en su trabajo usted los ayuda y se interesa.					
15. Usted los trata con respeto y mantiene buenas relaciones con sus subordinados					
PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES					
16. A sus subordinados se les motiva para dar sus criterios y opiniones.					
17. Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la					

dirección.					
18. Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones.					
19. Sus subordinados se sienten parte activa de los resultados de su empresa					
COMUNICACIÓN.					
20. Sus subordinados conocen los objetivos de la empresa y de su departamento.					
21. La información que sus subordinados necesitan, les llega de forma correcta y en el tiempo adecuado.					
22. Usted les pide información regularmente.					
23. Cuando existe un problema, usted les exige que se lo comuniquen					
LIDERAZGO.					
24. Tiene buenas relaciones con sus subordinados					
25. Considera que sus subordinados lo tienen como un ejemplo a seguir.					
26. Usted siempre está dispuesto a ayudar a sus subordinados.					
27. Fuera del horario laboral, sus subordinados harían algún trabajo para ayudarlo					
27. Sería importante fuera del horario laboral, hacer algún trabajo para ayudar a su jefe					

Gracias por su colaboración.