



UNIVERSIDAD DE MATANZAS
“CAMILO CIENFUEGOS”
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO
EN PSICOLOGÍA

Estudio de Clima Organizacional en la Subdirección Aeródromo del
Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de la Provincia de
Matanzas.

Autora: Aliuska Anaya Aguilar

Tutora: MSc. Ileana Santiago Núñez

Consultante: MSc. Anaidis Fuentes González

MATANZAS
2014

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Tribunal

Miembro del Tribunal

Miembro del Tribunal

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Yo, Aliuska Anaya Aguilar, declaro ser el único autor de este Trabajo de Diploma. Por lo que, según las facultades que me son conferidas, autorizo a la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” a hacer uso del mismo, tanto en ella como en cualquier otra institución del país, con la finalidad que se estime necesario, siempre respetando los derechos de autor y con fines académicos.

PENSAMIENTOS

“Debemos trabajar por nuestro perfeccionamiento interno como una obsesión casi, como una impulsión constante, cada día analizar, analizar honestamente lo que hemos hecho, corregir nuestros errores y volver a empezar al día siguiente”.

Ernesto Guevara

“Sin motivación, no hay amor y sin amor por la tarea que se cumple, no hay resultados.”

Raúl Castro

DEDICATORIA

A mis padres Balbina y Antonio, por ser ejemplos excepcionales en el trayecto de mi vida, por sus sacrificios y guiarme hasta alcanzar mis objetivos.

A mi hermano Alejandro quiero darle las gracias por formar parte de mí, por cuanto me ha brindado... por todas sus bondades.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por ser el sostén durante toda mi vida.

A la tutora Ileana Santiago, que tanta dedicación y confianza depositó en mí por su constante guía a cada paso y por brindarme sus conocimientos y experiencias.

A la dirección del Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” y a los compañeros de trabajo, por facilitar la documentación necesaria y la disposición mostrada en la aplicación del cuestionario y las entrevistas.

A nuestra Revolución, por ser la fuente absoluta de todo cubano y porque gracias a ella somos un pueblo culto.

A mis profesores por transmitirme sus conocimientos con esmero.

A todos los que de una forma u otra colaboraron hasta el final en la realización de este trabajo de diploma.

¡A TODOS MUCHAS GRACIAS!

RESUMEN

La presente investigación aborda un estudio de clima organizacional en la Subdirección Aeródromo del Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de la provincia de Matanzas.

Se utilizó un conjunto de métodos e instrumentos propios de la investigación social y psicológica, que permiten recopilar información acerca del estado actual del clima organizacional. Para el diagnóstico se aplicó a la muestra el instrumento titulado “Diagnóstico del Clima”, elaborado por el Doctor Manuel Calviño, el cual ha sido validado por expertos en el contexto de anteriores investigaciones en nuestro país y se realizaron algunas modificaciones por la investigadora Yuseli Ruiz Dennes, con el objetivo de medir este constructo.

El clima organizacional se percibe como moderadamente favorable, este está determinado fundamentalmente por la inadecuada estimulación moral y material que reciben los trabajadores, baja calidad en la atención al hombre, la posibilidad de que su criterio sea tomado en cuenta, las regulares relaciones del jefe con el grupo, así como la falta de recursos, medios de protección y condiciones de trabajo. A partir de las debilidades encontradas se entrevistó a directivos, lo que permitió hacer un análisis de contenido en función de respuestas referidas.

Se utilizaron para el análisis estadístico métodos propios de la estadística descriptiva, tablas de distribución de frecuencia en % con la utilización de gráficos de barra, pastel y los estadígrafos descriptivos: media, mediana y moda.

A partir de los resultados se ofrecen recomendaciones a tener en cuenta por la organización laboral con vistas a mejorar el clima organizacional.

ÍNDICE

	Pág.
Introducción	1
Capítulo I. Consideraciones teóricas sobre Clima Organizacional y conceptualizaciones.	7
1.1 Las organizaciones laborales como un sistema abierto.	7
1.2 Una aproximación a la definición de Clima Organizacional.	10
1.3 Factores que conforman el Clima Organizacional.	14
1.4 Componentes o dimensiones del Clima Organizacional.	28
1.5 Algunos estudios realizados en Cuba sobre Clima Organizacional.	31
Capítulo II. Diseño metodológico.	35
2.1 Descripción de la Organización.	35
2.2 Procedimiento metodológico.	37
2.3 Conceptualización de la variable y sus dimensiones.	38
2.4 Unidades de estudio, universo, muestra y criterios de inclusión.	39
2.5 Procesamiento estadístico	41
2.6 Métodos y técnicas.	41
Capítulo III. Análisis de los resultados.	44
3.1 Análisis por métodos y técnicas.	44
3.2 Análisis integrador de los resultados.	67
Conclusiones.	72
Recomendaciones.	74
Bibliografía.	75
Anexos.	78

INTRODUCCIÓN

La Psicología Organizacional resulta uno de los campos más polémicos de la psicología como ciencia, con un objeto de estudio amplio y complejo que comenzó con la relación hombre – trabajo con el fin de optimizarla, hasta llegar a la relación de interinfluencia entre individuo – trabajo – organización, con la intención de lograr la efectividad y desarrollo organizacional. Estudia al ser humano como miembro de las organizaciones laborales, para abordar los procesos subjetivos que se forman en esa relación, con el objetivo de contribuir al desarrollo de los individuos y lograr alcanzar la eficiencia y eficacia de la organización.

Abordar el clima organizacional, ha adquirido mayor interés en la rama de la Psicología de las Organizaciones por su influencia en los procesos organizacionales y psicológicos que inciden en la eficiencia de las organizaciones y la satisfacción de sus miembros. Es por esta razón, que cada día es más importante para las mismas, el análisis y el estudio del clima con una visión proactiva, en la que no solo sea importante conocerlo y comprenderlo, sino que exista una perspectiva de gestión continua en función del crecimiento personal y el desarrollo organizacional.

La realidad del mundo empresarial de hoy, convulsa y cambiante que nos ha correspondido vivir, ha obligado a los empresarios cubanos a modificar su forma de pensar en función del logro de la eficiencia en sus diferentes estructuras.

Los trabajadores que integran las empresas hacen depositario a las organizaciones de anhelos, motivaciones, satisfacciones, frustraciones y necesidades no sólo de índole económica, sino también social pero en ocasiones, se pasan por alto aspectos fundamentales como la necesidad de aumentar la eficacia y la eficiencia organizacional.

De esta manera, el clima organizacional puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización; un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Deberá sentirse que se hace algo

útil, algo que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza. Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas.

Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia.

Una organización con una baja calidad de vida o un clima laboral deficiente puede dañar la salud mental y física de su colectivo laboral. Los factores de riesgo ambientales que pueden atentar contra la salud mental suelen provocar efectos a corto plazo. Estos se manifiestan en cambios del estado de ánimo y del afecto, en el tipo de sentimientos de placer, entusiasmo o un estado de ánimo depresivo, los cuales van acompañados a menudo de cambios de comportamiento. Estos afectos y comportamientos también están acompañados generalmente de cambios psicológicos, que constituyen una alerta. Cuando uno o más de los factores estresantes se mantienen activos, las respuestas, que al inicio pueden ser reversibles a corto plazo, pueden originar modificaciones más estables y menos reversibles de la salud mental, como el agotamiento, las psicosis o un trastorno depresivo mayor.

Un aspecto vital para la efectividad del desempeño de una organización es el clima organizacional, de ahí la eficiencia de los resultados en el desempeño laboral.

Un trabajador es un ser biopsicosocial, por tanto, su salud, bienestar y felicidad son partes integrantes no sólo de la vida personal sino también del trabajo. El bienestar y la felicidad no se pueden administrar porque son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio. Su percepción es también vital.

El trabajo es la actividad fundamental en la vida del adulto, es aprendizaje y es elemental para el desarrollo de la autoestima, identidad y personalidad del sujeto. Se convierte en proyecto de vida, pues de él dependerá el sostenimiento personal, familiar y la prosperidad de la sociedad en que vive, en él las personas esperan realizar sus necesidades de comunicación, participación, reconocimiento, pertenencia, creación y trascendencia.

En resumen, es la expresión personal de la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo; que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.

Reconociendo la importancia de los elementos expuestos y el deseo de alcanzar nuevos niveles en el desarrollo organizacional, la **situación problemática** se enmarca en la necesidad de identificar qué características presenta el clima organizacional y orientar acciones para mantener un ambiente laboral favorable en los trabajadores, que permitan obtener resultados satisfactorios, en la gestión empresarial de la Subdirección Aeródromo del Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de la provincia de Matanzas. La dirección de la Empresa ECASA ha estado trabajando en la implantación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), conforme a lo establecido en las Normas Cubanas 300: 301: y 302 del 2007, en algunas de sus subdirecciones con el objetivo de consolidar la gestión del sistema empresarial. Para ello se han orientado diferentes estudios de Clima Organizacional en áreas específicas de la UEB, que no han incluido la Subdirección Aeródromo.

En la misma, se han percibido síntomas de insatisfacción puestos de manifiesto en asambleas de trabajadores, en informes de visitas realizadas a esta subdirección, en conversaciones y entrevistas con trabajadores. Se ha evidenciado que existe inestabilidad en el personal, se cubre la plantilla con los trabajadores sancionados del resto de las áreas, están ubicadas las plazas de menor remuneración, existe mala calidad y demora en las obras encomendadas, lo cual está incidiendo en el nivel de satisfacción de los trabajadores y en los resultados del servicio que prestan.

Por estas razones la dirección del Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de la provincia de Matanzas ha manifestado la necesidad de efectuar un estudio, científicamente argumentado, en la Subdirección Aeródromo sobre el estado actual del clima organizacional y su incidencia en el desempeño de sus trabajadores. Esta

investigación, desde el punto de vista práctico, le ofrecerá a los directivos y trabajadores una herramienta, que correctamente empleada les permitirá lograr niveles superiores de clima organizacional y de desarrollo en la organización.

Teniendo en cuenta la situación problemática antes analizada, se formula el siguiente **problema científico**: ¿Qué características presenta el Clima Organizacional de la Subdirección Aeródromo del Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de la provincia de Matanzas?

Se propone como objetivo general: Diagnosticar el clima organizacional de la Subdirección Aeródromo del Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de la provincia de Matanzas.

Se formulan como preguntas científicas:

- 1) ¿Qué referentes teóricos sustentan las características del clima organizacional de la Subdirección Aeródromo del Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de la provincia de Matanzas?
- 2) ¿Cuál es el estado actual que presenta el clima organizacional de la Subdirección Aeródromo del Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de la provincia de Matanzas?
- 3) ¿Qué recomendaciones se pueden ofrecer para la elaboración de un plan de intervención que contribuya a fortalecer el clima organizacional de la Subdirección Aeródromo del Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de la provincia de Matanzas?

Se definen como tareas científicas:

- 1) Determinación de los referentes teóricos que sustentan las características del clima organizacional de la Subdirección Aeródromo del Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de la provincia de Matanzas.
- 2) Selección de métodos y técnicas que permitan identificar las características que presenta el clima organizacional de la Subdirección Aeródromo del

Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de la provincia de Matanzas.

- 3) Caracterización del clima organizacional de la Subdirección Aeródromo del Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de la provincia de Matanzas.
- 4) Elaboración de recomendaciones a tener en cuenta para un plan de intervención que contribuyan a fortalecer el estado actual del clima organizacional que presenta la Subdirección Aeródromo del Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de la provincia de Matanzas.

Tipo de investigación:

Es un estudio descriptivo, su propósito consiste en caracterizar (describir) el clima organizacional de la Subdirección Aeródromo del Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de la provincia de Matanzas. Se utilizan elementos de los paradigmas cuantitativos y cualitativos, para especificar sus propiedades, rasgos o tendencias.

De la población integrada por 80 sujetos, se seleccionaron 46 trabajadores para la muestra, teniendo en cuenta criterios de inclusión.

La autora asume como **objeto de estudio:** el desarrollo organizacional y como **campo de acción** el clima organizacional en la Subdirección Aeródromo del Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de la provincia de Matanzas.

La **tesis consta** de introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, fuentes bibliográficas y anexos.

En el **Primer Capítulo** se realiza la fundamentación teórica del tema tratado, para ello se procedió al estudio y consulta de bibliografía actualizada relacionada con la temática.

En el **Segundo Capítulo** se ofrece el proceder metodológico empleado para el desarrollo de la investigación.

En el **Tercer Capítulo** se brinda la caracterización del grupo objeto de estudio y se realiza el análisis de los resultados obtenidos durante el proceso investigativo, además de ofrecer las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPÍTULO I. CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y CONCEPTUALIZACIONES.

En este capítulo se aportan de forma resumida y explicativa las principales cuestiones teóricas que se advienen al campo y objeto de estudio, exponiéndose además criterios relacionados con las organizaciones laborales como sistemas abiertos, la definición y dimensiones del clima organizacional así como estudios realizados en el país sobre el clima organizacional.

1.1 Las organizaciones laborales como un sistema abierto.

Con el desarrollo de la historia de las organizaciones han aparecido diferentes contribuciones necesitadas de una visión sistémica e integradora del concepto de organización que describe su carácter multidimensional y complejo.

Según (Katz, D. y Kahn, R. 1986) “la organización es un sistema abierto, formado por una serie de subsistemas en interacción constante unos con otros y con el exterior proyectados para cumplir unos objetivos de acuerdo con un plan.”

Entender a la organización como sistema social abierto supone entenderla como un conjunto de elementos que intercambian influjos energéticos de diferentes tipos con el entorno (*inputs*), dichos influjos son transformados internamente y devueltos en forma de resultado al entorno (*outputs*), el cual retroalimenta (*feedback*) a la organización acerca del impacto positivo o negativo de los mismos (Moros, H y Díaz Pérez, M, 2005).

En la investigación se debe destacar que la organización, como sistema abierto presenta las siguientes características:

- ✓ **Importación (entrada):** la organización recibe insumos del ambiente y necesita provisiones energéticas de otras instituciones, personas o del medio. Ninguna estructura social es autosuficiente.
- ✓ **Transformación (procesamiento):** los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma insumos en productos acabados, mano de obra, servicios, etc.

- ✓ **Exportación (salidas):** los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el medio ambiente.
- ✓ **Los sistemas como ciclos que se repiten:** el funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación-transformación-exportación. La importación y exportación son transacciones que envuelven al sistema en ciertos sectores de su ambiente inmediato, la transformación o procesamiento es un proceso contenido dentro del propio sistema.
- ✓ **Entropía negativa:** los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía manteniendo indefinidamente su estructura organizacional. A dicho proceso se le llama entropía negativa o negentropía.
- ✓ **Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación:** los sistemas vivos reciben como insumos, materiales conteniendo energía que se transforman por el trabajo hecho. También reciben información, proporcionando señales sobre el ambiente. La entrada de información más simple es la retroalimentación negativa (*negative feedback*), que permite al sistema corregir sus desvíos de la línea correcta.
- ✓ **Estado firme y homeostasis dinámica:** los sistemas abiertos se caracterizan por un estado firme, ya que existe un influjo continuo de energía del exterior y una exportación continúa de los productos del sistema. La tendencia más simple del estado firme es la homeostasis, pero su principio básico es la preservación del carácter del sistema, o sea, un equilibrio casi-estacionario. Los sistemas reaccionan al cambio o lo anticipan por intermedio del crecimiento que asimila las nuevas entradas de energía en la naturaleza de sus estructuras. La homeostasis es un mecanismo regulador.
- ✓ **Diferenciación:** la organización, como todo sistema abierto, tiende a la diferenciación, o sea, a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que le trae también multiplicación de papeles y diferenciación interna.
- ✓ **Equifinalidad:** los sistemas abiertos se caracterizan por el principio de equifinalidad, o sea, un sistema puede alcanzar, por una variedad de caminos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales.

- ✓ **Límites o fronteras:** como sistema abierto, la organización presenta límites o fronteras, esto es, barreras entre el ambiente y el sistema. Definen el campo de acción del sistema, así como su grado de apertura.

Moros, H y Díaz Pérez, M, (2005) concibieron la organización como “un sistema abierto formado por una serie de subsistemas en interacción constante con su medio” criterio que se comparte en su totalidad, por lo que vale precisar la identificación de los siguientes subsistemas organizacionales:

- ✓ Subsistemas de producción, relacionados con el trabajo que se realiza;
- ✓ Subsistemas de apoyo, para conseguir material, deshacerse del producto y mantener relaciones de institución a institución;
- ✓ Subsistemas de mantenimiento, para vincular el personal a su contenido funcional;
- ✓ Subsistemas de adaptación, relacionados con el cambio organizativo;
- ✓ Subsistemas de administración, para dirigir, distribuir y controlar los muchos subsistemas y actividades de la estructura.

“La organización es una formación social compleja. Su consideración como sistema permite una conceptualización en la que se toman en cuenta las diversas dimensiones que la componen. Se trata de un sistema de roles, de toma de decisiones, con redes de comunicación, con grupos funcionales diferenciados según la tarea y coordinados entre sí. Presenta aspectos estructurales y procesos internos de funcionamiento. Junto a ello, su interacción con el medio ambiente, su necesidad de intercambiar materia, energía e información con ese entorno y su integración como subsistema en sistemas sociales más amplios, pone de relieve la necesidad de considerar la organización en sus relaciones con el exterior” (Peiró, 2004)

Los miembros de una organización laboral y su adaptación a la misma dependen en gran medida de los componentes del sistema social, manifestándose entonces que el comportamiento de los trabajadores va a estar regulado por dichos componentes. (Iglesia, G. 2007). En concordancia con lo planteado por este autor, la autora destaca los dos sistemas siguientes:

- ✓ **Sistema formal:** Intenta alcanzar el objetivo de la organización utilizando de modo racional los medios disponibles, controlando de esta forma el comportamiento de los individuos y de los grupos para hacerlos previsibles.
- ✓ **Sistema informal:** El sistema informal, por el sólo hecho de existir, produce presiones de diversos tipos a las que el individuo responde por medio del comportamiento, relaciones y estrategias no previstas por la organización.

Las organizaciones laborales como sistemas sociales abiertos tienen metas y objetivos con múltiples propósitos sociales, se forman y desarrollan en un medio ambiente donde existen otros sistemas sociales, por lo que se impone que la organización sepa conjugar sus objetivos con los de su entorno y de los trabajadores, quienes son los protagonistas de los procesos de importación, transformación y exportación de recursos y a la vez que laboren, satisfagan las finalidades de su centro, las necesidades del entorno y las suyas propias.

Con esta aproximación a la visión científica de las organizaciones como sistemas sociales abiertos, la autora plantea un basamento teórico con el fin de facilitar el estudio de cualquier organización laboral desde una perspectiva psicológica y desarrolladora.

1.2 Una aproximación a la definición de clima organizacional.

El clima organizacional es un fenómeno multidimensional que tiene un impacto reconocido no solo en las instituciones, sino también en los grupos e individuos que forman parte de estas. Cualquier abordaje del mismo, obliga a un acercamiento a diferentes posiciones teóricas, para tomar partido por una de ellas; lo que determinará, a su vez, la metodología a emplear en su estudio.

En la actualidad, sobre el clima organizacional existen tres perspectivas bien definidas:

- ✓ Las que se orientan a las características objetivas y estructurales de las empresas; es decir, a los factores organizacionales. (Glick, 1985, citado por Rodríguez, 2009).

- ✓ Las que apuestan por la dimensión psicológica del individuo, en otras palabras, por el predominio de los factores individuales. (Jones y James, 1979; Halpin y Crofts, 1963 citado por Rodríguez, 2009)
- ✓ Las que evalúan la percepción del individuo de la estructura y los procesos que se desarrollan en su entorno laboral. (Payne y Pugh, 1976; Moros, 1979; Shneider y Reichers, 1983; Marín, Melgar y Castaño, 1990; Robbins, 1991; Goncalves, 1997; Casales, Ortega y Romillo, 2000; Cabrera 2003; citado por Rivero, 2009).

En la primera de ellas, la formación del clima va a estar determinada por una serie de factores externos al individuo. En este sentido, los defensores de estos postulados destacan los valores organizacionales, las normas imperantes o las relaciones jerárquicas informales. (Forehand y Gilmer, 1964; Hellriegel y Slocum, 1974; Ekwall, 1983; citados por Cruz, 2007).

Es válido destacar que dichos autores, aún cuando consideran determinantes estos factores objetivos, no niegan la existencia de las percepciones individuales. Sin embargo, tienen la limitante de que solo se apoyan en estas para realizar la descripción del clima organizacional imperante en la institución.

La segunda postura, se inclina por darle un peso fundamental a las características personalógicas de los individuos en la construcción del clima organizacional. En este sentido, aspectos tales como la motivación, las actitudes y aptitudes, así como los valores, son vitales en la significación que el individuo le concede a su ambiente, quedando este último en un segundo plano. (Schneider, 1975; Joyse y Slocum, 1979; James y Sells, 1981 citados por Cruz, 2007).

En la última posición, se imbrican tanto los factores individuales como los organizacionales en la formación del clima organizacional. Los autores que defienden esta postura, ponen énfasis en el carácter sistémico del proceso de formación del clima organizacional, en tanto fenómeno que media entre los factores del sistema

organizacional y las tendencias motivacionales de los sujetos que forman parte de la organización.

Visto así, tanto las condiciones imperantes como las percepciones de los individuos van a determinar la formación del clima, es el sello distintivo de cada institución. Como bien señalan Dipboye, Smith y Howell (1994) el clima es a la organización como la personalidad es al individuo. (Citados por Cruz, 2007)

La autora toma partido por la última de las posiciones, por considerar que asume una visión más abarcadora del fenómeno analizado. Para ganar en precisión con relación al término, es que se proponen los principales conceptos que plantean estos autores del último enfoque.

Para Walter el clima organizacional se deriva de “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura”. (Citado por Robbins, 1998)

Schneider y Reichers, por su parte, consideran al clima como “un fenómeno perceptual basado en la experiencia de múltiples dimensiones y de carácter perdurable, que es ampliamente compartido por los miembros de una unidad organizacional dada. Su función primaria es la de dar la pauta y moldear el comportamiento individual, hacia los modos de comportamiento dictados por las exigencias de la organización”. (Citados por Rivero, 2009)

Según Peiró (2005) plantea, el clima organizacional son “percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata en todo caso, de una realidad subjetiva”.

Según Hernández (1996), el clima organizacional “es un conjunto de interacciones que se reflejan en el ambiente de trabajo, como resultado de la percepción que

tienen los individuos de los elementos objetivos y subjetivos de la organización para la cual trabajan, en términos de estructura, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones y comunicación, sobre la motivación, la participación, la responsabilidad, el trabajo significativo y desafiante, y el conflicto”. (Citado por Rivero, 2006)

Para Casales y Ortega (2000) el clima organizacional sería el “conjunto de percepciones que experimentan los miembros de un grupo u organización hacia el ambiente humano que caracteriza la organización y hacia las condiciones dentro de las cuales debe desarrollarse su actividad”.

Por su parte, Alexis Gonçalves (1997) dentro de este mismo enfoque, refiere que “el clima organizacional es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma en que es percibida la organización”.

Este autor añade que “los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización y por ende, en el clima, completando el circuito”. (Gonçalves, 1997)

Los autores José María Marín, Armando Melgar y Carlos Castaño, (citados por Cabrera, 2003) consideran que el clima organizacional es “el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros (...) es el ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los empleados de una organización; que ellos son quienes lo crean y se hace manifiesto por las reacciones culturales, la interpretación de realidades y métodos de acción que caracterizan a un momento de

la organización; a pesar de no ser tocado ni visto, el clima organizacional tiene una existencia real y trascendente”.

Como bien ha quedado de manifiesto, este enfoque pone en evidencia como la interacción de los factores organizacionales e individuales van a verse reflejados en el clima organizacional. O como expresara Rivero (2009) “los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos, los cuales inciden en la organización y por ende, en el clima”.

Concluyendo, entre los diferentes autores hay consenso con relación a la existencia del clima como fenómeno interno de la organización. Resta todavía un debate teórico-metodológico con relación a su conceptualización, su impacto y la forma en que debe ser abordado.

La autora, después del estudio bibliográfico analizado, tiene el criterio que el concepto de clima organizacional citado por Peiró (2005), se ajusta a los conceptos que se van a aplicar en la investigación.

1.3 Factores que conforman el Clima Organizacional.

El individuo insertado en una empresa u organización se expresa a través de su comportamiento causando efectos sobre la organización. Los factores que intervienen en el clima pueden representarse como un fenómeno que se manifiesta a través del comportamiento, que tiene consecuencias sobre la organización y que se encuentra mediando entre los factores de la organización como tal y las tendencias motivacionales de los individuos que la integran. También se consideran factores que conforman el Clima Organizacional los siguientes:

✓ **Percepción**

El clima laboral está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización y la “opinión” que trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen.

La percepción está determinada por la historia del sujeto, sus anhelos, sus proyectos personales y una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con su grupo de trabajo, los cambios, el intercambio de información y la solución de conflictos, fundamentalmente. La subjetividad de las percepciones del trabajador y la suma de variables objetivas existentes en la organización, determinarán sus respuestas cuando es consultado por aspectos de su trabajo.

✓ **Involucramiento**

Este es un factor que interviene en el clima organizacional al que se ha dirigido la mirada desde el punto de considerar al trabajador, no como un empleado o recurso productivo, sino como un colaborador de la organización (el más importante).

De acuerdo con los autores Davis y Newstro, el involucramiento en el trabajo es “el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella” (citados por Ruiz, 2009: 35).

Se refiere al nivel de compromiso de los trabajadores con su empresa, los cuales deben ser capaces de convertirse en colaboradores activos, sumergirse en sus labores, invertir tiempo y energía en ellos y concebir el trabajo como parte central de su existencia.

Robbins, otro autor con el que se concuerda, señala que el compromiso organizacional es una, entre tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo; y lo especifica como “un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros” (Robbins, 1998: 142).

Algunos estudios han concluido que el involucramiento suele ser un buen predictor de determinados fenómenos organizacionales ya que refleja el grado de implicación

del trabajador en la misión y las metas de la organización y su disposición para la consecución de las mismas.

✓ **Actitudes**

Otro de los factores que conforman el clima, son las actitudes vistas como las predisposiciones a responder de una determinada manera, con reacciones favorables o desfavorables, hacia algo. Las integran las opiniones o creencias, los sentimientos y las conductas, factores que a su vez se interrelacionan entre sí. Las opiniones son ideas que se posee sobre un tema y no tienen que estar sustentadas en una información objetiva. Por su parte, los sentimientos son reacciones emocionales que se presentan ante un objeto, sujeto o grupo social. Finalmente, las conductas son tendencias a comportarse según opiniones o sentimientos propios.

Se manifiestan a través del comportamiento y se componen de tres elementos: lo que piensa (componente cognitivo), lo que siente (componente emocional) y su tendencia a manifestar los pensamientos y emociones (componente conductual).

Davis y Newstrom (1999) plantean que las actitudes “son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas, y en última instancia, su comportamiento” (citados por Ruiz, 2009: 30).

Es un concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente. La percepción es subjetiva y las actitudes condicionan la forma de percibir, entonces la idea sería atacar la raíz del problema detectando primero las actitudes de los empleados frente a la empresa, y luego sobre ésta base, revelar el grado de satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el clima organizacional.

Si un trabajador se siente insatisfecho, no se involucra en sus labores y asume un compromiso insuficiente con la organización, es probable que de ellos se desprendan ciertas consecuencias como la inadaptación laboral y el estrés que sobrepasa el nivel de tensión común en el contexto de trabajo. La inadaptación laboral se expresa en una gran insatisfacción laboral, por lo tanto en un descenso del rendimiento y la productividad del trabajador.

Por el contrario, cuando se manifiesta una actitud favorable hacia un lugar de trabajo, el trabajador se involucra más y su desempeño será superior, es decir que aumenta la productividad, la satisfacción personal del individuo y del grupo de trabajo en general.

✓ **Valores**

“Son principios absolutos. Algo que tiene significación universal y constituye lo fundamental para triunfar. Sinónimo de esencia, trascendencia, importancia, eficacia, virtud. Los valores son innumerables, pero los que constituyen estrategias para triunfar son la autoestima, la sensibilidad, la imaginación, la realización, la responsabilidad, la humildad, el esfuerzo y la honestidad” (Martínez, 2000).

Los valores son las pautas de conducta que orientan la acción de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo, reflejan las metas reales, las creencias y conceptos básicos de una organización, así como también la médula de la cultura organizacional. Inspiran la razón de ser de cada organización, los objetivos a perseguir y las metas a lograr.

Los valores organizacionales constituyen un elemento motivador de las acciones y de la conducta humana, crean un sentido de identidad del personal con la organización. Especifican lo que es primordial para sus implicados, porque identifican los resultados que la mayoría espera, guían las actuaciones y determinan si la organización tendrá éxito.

Para que exista un criterio unificado que comparta y fortalezca los intereses de todos los miembros de la organización, los valores deben ser claros, igualmente compartidos, aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta, no como bases ideológicas con respecto a las bases sociales y culturales.

Se señala que “la misión y la visión requieren estar firmemente apoyadas por valores, ya que estos son la base para formar la cultura de trabajo, la cual a su vez constituye la disciplina esencial necesaria para guiar al éxito en cualquier organización [...] valores comunes de las empresas de clase mundial: Enfoque al cliente, Obsesión por la calidad, Fomento de calidad de vida, Mejora continua,

Trabajo en equipo, Seguridad -ante todo ética- y honradez, Respeto por la dignidad humana, Comunicación abierta, Sentido de urgencia, Fomento de la pericia de la fuerza de trabajo, Sensibilidad y adaptabilidad a los cambios del entorno” (Olivares, citado por Ruiz, 2009: 43).

✓ **Cultura organizacional**

Las organizaciones son consideradas expresiones de una realidad cultural (marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades).

En la cultura de una organización interviene la cultura de la sociedad en que se encuentra insertada, a la misma vez que influye sobre la productividad. Todo lo anterior consolida una historia, su idiosincrasia y tradición.

La cultura de una organización se aprecia en el ambiente físico, incluyendo el estilo de vida de los trabajadores, su forma de pensar, su relación con los directivos y viceversa, proporción entre las oficinas y el mobiliario, las reglas de organización de la empresa, los antecedentes de la organización, la definición de éxito de los jefes. Esta se comunica y expresa a través de símbolos, ceremonias, mitos, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, rituales, entre otros, y a su vez son transmitidos a sus miembros de generación en generación. De manera general, es la forma de trabajar en la organización.

“La cultura organizacional es difícil de definir, es intangible, es implícita y se da por establecida. Pero cada organización perfecciona un conjunto central de supuestos, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento diario en el lugar de trabajo [...] Cuando los recién llegados aprenden las reglas, entonces se les acepta como miembros integrados a la organización. Las infracciones a las reglas, ya sea de parte de ejecutivos de alto nivel o de empleados de los niveles más bajos, dan como resultado una desaprobación universal y fuertes sanciones. El cumplimiento de las reglas se convierte en la base principal de recompensas y ascensos” (Robbins, 1998)

Tiene un carácter intangible debido a que no aparece regulada ni plasmada formalmente en ningún estatuto por el cual se rige la institución para su funcionamiento. Además, la misma varía de una organización a otra, es la que le

identifica y diferencia de otras. En síntesis, es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros.

Moros, H. (2007) plantea: "Consideramos la Cultura Organizacional como el sistema de significados compartidos de los miembros, lo que le imprime un sello particular y las diferencia de otras".

La cultura organizacional influye y a su vez es influenciada por la calidad del Clima Organizacional. Frecuentemente el concepto de Clima, se confunde con el de Cultura Organizacional, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo, es cambiante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización aunque comparta una connotación de continuidad y de evolución en el tiempo. Es necesario referirse a un Clima que no es uniforme dentro de la organización. Por el contrario, la cultura es estable y ha sido promulgada por los miembros de la misma. La conexión entre cultura y clima se basa específicamente en que las políticas, misión, valores que se manejen dentro de la empresa, es decir la cultura, influirá directamente en el comportamiento y en la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo.

✓ **Estrés**

Algunos autores definen el estrés o tensión como "una condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que él o ella desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto a la vez que importante" (Robbins, 1998: 653).

La mayoría de los autores concuerdan en que el estrés es un "fenómeno relacional que expresa, de alguna manera, las complejas relaciones que los individuos mantienen con su ambiente" (Zaldívar, 1996)

Ocurre cuando por diversas razones se da un desequilibrio, entre las exigencias del medio por una parte y las necesidades y aptitudes por otra. Esto puede generar una mala adaptación presentando como posibles consecuencias respuestas patológicas de tipo emocional, fisiológico y de comportamiento.

En la vida laboral cuando un trabajador no puede cumplir con sus expectativas y motivaciones fundamentales, principalmente aquellas de carácter profesional y

material, puede afectarse su salud, destacándose el Estrés Organizacional o Síndrome de *Burnout* como un proceso interactivo entre la organización y la personalidad. Este tiene lugar cuando ocurre una incongruencia organizacional: la organización no cumple con los objetivos por los que fue creada e imposibilita el desarrollo de la realización personal.

A nivel conductual los efectos del *Burnout* en el trabajo, suponen una disminución de la calidad de vida laboral del trabajador y de la calidad de la atención dirigida a los beneficiarios de su trabajo. Supone además insatisfacción laboral, ausentismo, tardanzas, abandono antes de hora, incremento del robo en el empleo, rotación de puestos de trabajos, entre otros. Socialmente se manifiesta en un empeoramiento de las relaciones interpersonales tanto en el trabajo como fuera de él, así como en las relaciones familiares.

Entre los principales estresores dentro de la organización se encuentran las condiciones físicas (que provocan respuestas fisiológicas: disminución inmunológica) y el estrés de rol (las respuestas del sujeto son psicológicas: cansancio emocional, irritabilidad, agresividad, entre otras).

✓ **Satisfacción laboral**

Satisfacción y Motivación están estrechamente vinculadas con el hombre trabajador. Cuando el individuo está motivado trabajará en función de enfrentar y superar sus obstáculos y de esta forma logrará éxito y satisfacción.

Para Davis y Newstrom la satisfacción laboral es “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo” (citados por Ruiz, 2009: 32).

Robbins define como factores determinantes de la satisfacción laboral: el Reto del trabajo, Sistema de recompensas justas, Condiciones favorables de trabajo, Colegas que brinden apoyo y la Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

Se debe estar alerta al hecho de que Clima y Satisfacción no son lo mismo. Existe una tendencia a confundirlos, pues sus estudios incluyen variables comunes. La satisfacción está centrada en la respuesta emocional del trabajador a su puesto de trabajo, es una valoración afectiva del mismo, es decir, está dada por el cumplimiento

de sus expectativas. Mientras el clima, incluye no solo este tipo de consideración individual, sino también, factores objetivos, externos al trabajador. El Clima Organizacional se refiere a la organización como un todo sistémico, se utiliza para describir el estado de la organización e incluye el fenómeno de la satisfacción.

La satisfacción se refiere a las experiencias emocionales de la situación laboral y se estudia en términos de actitudes a tareas y otros elementos en la situación laboral.

En el análisis de la satisfacción se pueden establecer de acuerdo con Márquez (2009) dos tipos o niveles: la Satisfacción General (indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo) y la Satisfacción por facetas (grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa). A esta última se le conoce también como satisfacción Específica hacia las condiciones de trabajo o hacia las relaciones.

Cuando se aborda el tema de la satisfacción, los directivos de la empresa pueden conocer los efectos de las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la estructura en la población laboral, y en consonancia, manejar esos resultados a favor de la organización para lograr un mayor involucramiento y rendimiento del trabajador.

✓ **Empoderamiento**

Este es uno de los términos más novedosos y se relaciona con fomentar la responsabilidad individual. Es el proceso que ofrece autonomía a los trabajadores a través de la transmisión de información relevante, permitiendo la participación y el control en su desempeño laboral. Implica delegar poder y autoridad a los subordinados y permitir que nazca el sentimiento de propiedad de su propio trabajo.

El empoderamiento fortalece el quehacer del liderazgo que da sentido al trabajo en equipo y que permite que la calidad total se convierta en un sistema funcional. Se señala que el término "*empowerment*" significa: habilitar, conceder, permitir una iniciativa a cierta persona para actuar por sí misma y permitir la iniciativa a otros.

Para su desarrollo es necesario tener en cuenta: las relaciones (las cuales deben ser efectivas y sólidas), la disciplina (debe existir un orden y se requiere definir los roles)

y el compromiso (congruente en todos los niveles, pero promovido por los líderes y agentes de cambio). En ese sentido, es conveniente también: definir los roles en términos de responsabilidad individual, definir estándares de desempeño, delegar autoridad, promover el entrenamiento y desarrollo, proporcionar información y conocimientos, brindar retroalimentación y dar reconocimiento.

A modo de resumen, se puede decir que el empoderamiento constituye una eficaz herramienta de desarrollo organizacional que se ha entendido como sinónimo de cultura de participación, donde se rompen esquemas preestablecidos en la organización en cuanto a la toma de decisiones, estilos de liderazgo, relaciones jefe-subordinado, superación del personal, y en particular, con los procesos comunicacionales entre los grupos de la organización en torno a la transmisión de valores.

✓ **Conflicto**

Robbins define conflicto como “un proceso en el que se realiza un esfuerzo propósito por parte de A para contrarrestar los esfuerzos de B mediante un tipo de bloqueo y cuyo resultado será frustrar la consecución de sus objetivos o el logro de sus intereses por parte de B” (Peiró, 2005; 476).

Este tema ha recibido múltiples y diversas definiciones, en esencia, es un proceso perceptual que implica que una parte se ve amenazada negativamente.

Entre diferentes concepciones hay aspectos comunes: el conflicto debe ser percibido por las partes implicadas, supone oposición entre esas partes; esa oposición consiste en el bloqueo de una parte sobre la otra impidiéndole la consecución de los objetivos y viene potenciada, por una situación previa: la existencia de recursos escasos.

El conflicto se genera cuando dos o más partes están en desacuerdo entre sí. El desacuerdo puede ser multicausal y dentro de una organización, dicho conflicto genera dos consecuencias básicas: ineficiencia e ineffectividad. La ineficiencia puede abarcar desde una interferencia mínima en las operaciones de la empresa, hasta la aparición de serias disfunciones que atentan contra la efectividad de la organización

(obstaculización en el logro de los objetivos propios de la organización a través de los procesos internos que le son propios).

Resulta necesaria para la supervivencia de cualquier organización la existencia de conflictos. Se debe partir de que la organización es un sistema en el que naturalmente se presentan interacciones y procesos internos entre sus partes y ocurren además, intercambios de información y recursos con el medio externo. En este sentido, la organización puede pensarse como un sistema abierto y en consecuencia, el conflicto sería el grado de desorden que presenta dicho sistema (lo que se llama entropía). En los momentos en los que aparece el desorden (conflicto) se tiende a corregirlo y esa corrección de la entropía, lleva a que se instaure un orden superior. Posterior a ese momento, la organización (el sistema) se perpetúa adaptándose a las condiciones que le plantean el medio y sus propias dinámicas internas.

Davis y Newstrom (1999) marcan que los conflictos pueden tener fundamentalmente consecuencias positivas y negativas, siendo funcionales o disfuncionales respectivamente. En los primeros se estimula la creatividad, la innovación, se desarrolla el interés y la motivación de los miembros del grupo. Los segundos, solo conducen a efectos destructivos para el grupo.

Por mencionar un ejemplo de este último está el conflicto de rol (individuo-trabajo) que puede tomar varias formas. El individuo probablemente llegue a sentirse inseguro, frustrado, incapaz y tienda a retraerse física y psicológicamente, en el caso contrario esto puede conducir a que el individuo se muestre apático, frustrado y aburrido, esto eventualmente le puede traer consecuencias a la organización.

La existencia de un conflicto conduce a la búsqueda de soluciones y en este sentido, dentro de la organización cobran vida la confrontación y la negociación (enfrentamiento directo del conflicto en busca de una solución mutuamente satisfactoria). De ahí que se imponga la necesidad de procesos de comunicación empresarial efectivos.

✓ Motivación

“La motivación de logro es el esfuerzo por mejorar y satisfacer un determinado criterio de excelencia. Constituye una fuerza impulsora de la actividad humana, específicamente de la actividad laboral, pues es la labor que ocupa la mayor parte de nuestras vidas. Es necesario que estemos motivados por ella de modo tal que no se convierta en una actividad alienada y opresora; el estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentirnos competentes, útiles y mantener nuestra autoestima” (Martínez, 2000: 40).

Además de la motivación de logro (impulso de perseguir y alcanzar metas), los autores definen la motivación afiliativa (impulso de relacionarse socialmente con los demás), la motivación hacia la competencia (impulso de ser muy bueno en algo, conlleva a la realización de un trabajo de alta calidad) y la motivación por el poder (impulso de influir en los demás y modificar situaciones).

De acuerdo con Robbins: 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” y necesidad es “algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos” (Robbins, 1998: 168).

Existen numerosas teorías relacionadas con la motivación, una de las principales teorías es la desarrollada por Maslow, la denominada Teoría de la Jerarquía de las necesidades. Según él, las necesidades constituyen fuentes de motivación que varían de un individuo a otro y se transforman con el tiempo. El trabajador crea comportamientos con el objetivo de satisfacer sus necesidades, a la vez que surgen nuevas necesidades y motivaciones que posibilitan el desarrollo personal y laboral.

Por otra parte, Steers y Porter definen la motivación como “las condiciones que influyen en la actividad, dirección y mantenimiento de las conductas relevantes en el ambiente laboral” (Citado por Muchinsky, 1994: 368).

Motivación es el “reflejo del objeto-meta de la actividad como algo que puede ser obtenido en dependencia de las circunstancias actuales, externas e internas (psíquicas). Pero este reflejo psíquico incorpora y contiene a las necesidades... No existe motivo si en él no actúan de manera activa las necesidades. El motivo es la

unidad indisoluble del reflejo de la posibilidad de obtener el objeto-meta de la actividad, con la necesidad activa, eficiente e impulsora. La necesidad pasa a ser motivo cuando deja de ser pasiva y se convierte en activa e impulsa poderosamente el comportamiento” (citado por González, 2008)

Existen dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca.

En la **motivación extrínseca**, el empleado señala conductas de trabajo atribuibles a fuentes diferentes del trabajo mismo (compañeros de trabajo, supervisor o la organización misma). En este caso, lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño.

En un estado de **motivación intrínseca**, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo. Se asocia a la necesidad de completar las propias potencialidades, el deseo por investigar, explorar y dominar su entorno y la importancia para el individuo de triunfar en tareas desafiantes y en asumir responsabilidades.

La motivación muestra lo que mueve a los trabajadores en su labor. Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad.

✓ **Calidad de vida**

En las organizaciones laborales, los esfuerzos por mejorar la vida laboral deben constituir labores sistemáticas, para proveer a los empleados de una oportunidad de mejorar sus puestos, sus actividades y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. O sea, se deben desarrollar labores y condiciones de trabajo de excelencia, tanto para los individuos como para la solidez económica de la empresa, garantizando así la reciprocidad entre ambas partes.

La calidad de vida laboral de una organización está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Un buen clima organizacional

goza de los beneficios otorgados por la calidad de vida laboral, si no existe en la organización una preocupación por mantener niveles altos de calidad de vida, es muy probable que el clima laboral se deteriore.

La integran, todos los factores que influyen o hacen al bienestar del trabajador desde que ingresa a la organización hasta que se retira de la misma. Es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales, trata de incrementar la productividad y mejorar la motivación de las personas, enfatiza en la participación de la gente y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal. Refleja el nivel de satisfacción de las aspiraciones y de los anhelos de las personas, que se traduce, en última instancia, en la realización del individuo.

La calidad de vida laboral impone la necesidad de ofrecer a los trabajadores mayores retos, tareas más compleja, incluye el incentivo de la creatividad, propicia por parte del trabajador, soluciones a problemas concretos.

“El concepto de calidad de vida laboral tiende a producir un clima de trabajo más humano y competitivo, busca emplear las habilidades más avanzadas de los individuos, ofreciendo un ambiente que los aliente a mejorar esas habilidades” (Menéndez, 2007: 21).

✓ **Comunicación**

“Uno de los factores del clima se refiere a la comunicación organizacional; se pueden diferenciar a las organizaciones, en parte, por sus prácticas de comunicación. Se identifica un factor ambiental al que se le llama apertura a la comunicación; implica la comunicación entre empleados y directivos [...] se refiere a la voluntad de los directivos para aceptar y guiarse por las ideas de los subordinados y por sus consejos en el ejercicio de su dirección. Algunas organizaciones tienen climas receptivos: normas de tener las puertas abiertas. Otras tienen estructuras de comunicación más formales: los empleados solo se comunican siguiendo canales de autoridad” (Muchinsky, 1994: 465).

Un objetivo fundamental de la comunicación dentro de una empresa, es ayudar a mantener la coordinación entre las partes.

Tiene consecuencias en el rendimiento y en la satisfacción laboral. Las variaciones en el rendimiento individual, grupal y de la organización, se pueden identificar en función de las variaciones en la comunicación: el intercambio de información dentro de los grupos de trabajo, la supervisión y la retroalimentación, por ejemplos. En cuanto a la satisfacción: se ha relacionado con la oportunidad de establecer relaciones cara a cara, con el estímulo, la negociación de conflictos, la búsqueda de consenso, la disponibilidad y cantidad de información (El trabajador se siente insatisfecho cuando tiene déficit de información relevante para su actividad o cuando le llega distorsionada intencionalmente o no).

✓ **Liderazgo**

Es el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo, entendiendo como influencia cualquier acto o ejemplo de conducta que ocasiona un cambio en la actitud o la conducta de personas o grupos. Los líderes motivan.

El liderazgo implica a otras personas y la distribución de poder y autoridad, así como implica valores. La ética y la responsabilidad por el desempeño individual, no se aprende de personas que dan “sermones”, sino de personas que son admiradas, respetadas y ejercen un poder o influencia sobre el individuo.

Es una ventaja empresarial cuando directivo coincide con líder y cuando liderazgo va de la mano de habilidades administrativas.

Las particularidades del estilo de dirección y/o liderazgo (autocrático o participativo, centrado en la tarea o en las relaciones, contingencias, de ruta-meta) que existe en la empresa determina en el ambiente laboral, en el desempeño desde el nivel individual hasta el nivel organizacional. Hoy se habla de la necesidad de líderes transformadores (cuya visión y capacidad de movilizar a sus subordinados sean fuente de inspiración e impacten propiciando ambientes organizacionales flexibles que aprenden a adaptarse al entorno cambiante). Es decir, líderes que enrolan a otros, permiten que los otros actúen, propicien la colaboración, modelen el camino, den ejemplo, alienten el ánimo, reconozcan la contribución individual y celebren los logros.

1.4 Componentes o dimensiones del Clima Organizacional.

Las dimensiones son determinantes conductuales que surgen como resultado de la interacción social interna (de los miembros entre sí) y externa (interacción de la organización, en su conjunto, con otras organizaciones), las cuales reflejan la cultura, tradiciones y métodos de acción propios de la organización y reflejan el clima laboral. Estas dimensiones permiten un análisis de las organizaciones y su forma de interactuar al interior de ella.

Litwin y Stinger (citados por Castrillón, 2009) fueron los primeros en determinar que el clima estaba comprendido por diferentes componentes. Ellos realizaron amplias investigaciones en empresas con 518 directivos, supervisores, técnicos y especialistas, definiendo como resultado un grupo de dimensiones del clima, a partir de las percepciones de los miembros de la organización. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

- ✓ **Estructura:** (organización) representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia o en un ambiente de trabajo libre e inestructurado.
- ✓ **Responsabilidad:** es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo
- ✓ **Recompensa:** corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- ✓ **Desafío/Riesgos:** corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que le impone el trabajo. La medida en

que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

- ✓ **Relaciones:** es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- ✓ **Cooperación/Apoyo:** es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- ✓ **Estándares/Normas/Expectativas de rendimiento:** es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.
- ✓ **Tolerancia a los Conflictos:** es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- ✓ **Identidad:** es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Por su parte el profesor Julio César Casales tomando como punto de partida un grupo de importantes investigaciones realizadas con anterioridad (de conjunto con otros investigadores) sobre el clima organizacional y los determinantes de la eficacia directiva (Casales y Sánchez, 2004; y Casales y Ortega, 2000) consideran catorce dimensiones del clima organizacional:

- ✓ **Valores colectivos:** grado en que se perciben en el ambiente laboral interno: cooperación (ayuda mutua, apoyo, respeto, consideración) y reconocimiento por parte de los compañeros de trabajo.
- ✓ **Posibilidades de superación y desarrollo:** grado en que se percibe que el centro laboral brinda posibilidades de crecimiento y desarrollo técnico-profesional, para la realización de las funciones asignadas.

- ✓ **Recursos materiales y ambiente físico:** grado en que los empleados perciben que cuentan con el equipamiento y soporte requeridos para la realización del trabajo, así como con las condiciones ambientales adecuadas (iluminación, ventilación, espacio, mobiliario, condiciones higiénicas, entre otras).
- ✓ **Retribución material y moral:** grado en que los empleados perciben una justa estimulación, en correspondencia con la cantidad, calidad y complejidad de las funciones asignadas.
- ✓ **Estilos de dirección:** grado en que los trabajadores perciben que cuentan con posibilidades de participación en la definición de objetivos y en la toma de decisiones para cuestiones que les atañen directamente.
- ✓ **Sentimiento de pertenencia:** grado de identificación que experimentan los trabajadores, con los objetivos y programas de la organización como un todo. Sentimiento de unidad compartida, (sentirse parte). Orgullo experimentado por el logro de metas organizacionales.
- ✓ **Motivación y compromiso:** grado de interés, orientación y predisposición sostenida al esfuerzo y la acción hacia el logro de las metas de la organización.
- ✓ **Resolución de quejas y conflictos:** grado en que los trabajadores perciben que las quejas y conflictos surgidos en la organización, se resuelven en forma justa y constructiva.
- ✓ **Relaciones humanas:** grado en que los trabajadores perciben que las relaciones humanas entre los miembros de la organización resultan positivas (cálidas, fraternales, armónicas, sinceras, estrechas y francas).
- ✓ **Relaciones jefe-subalternos:** grado en que los trabajadores perciben la existencia de comunicaciones abiertas y satisfactorias con sus superiores, y el reconocimiento de estos por el cumplimiento de las tareas.
- ✓ **Control y regulaciones:** grado en que los trabajadores perciben que los controles y regulaciones existentes en la organización resultan adecuados: flexibles, no excesivos, no rígidos y arbitrarios (no razonables) o burocráticos, y que cuentan con suficiente libertad de acción.

- ✓ **Estructura organizativa y diseño del trabajo:** grado en que los trabajadores perciben que la estructura organizativa y el diseño del trabajo en la organización resultan adecuados (flexible, no rígidos, descentralizados) y con mecanismos de coordinación no complicados. Como se dijo, la percepción que tienen los miembros de la organización de cada uno de esos factores, afecta o influye en su comportamiento (en su rendimiento laboral y en sus deseos de trasladarse, por señalar sólo dos aspectos cruciales).
- ✓ **Fluctuación laboral potencial:** grado en que los trabajadores desean permanecer en su centro laboral actual o desean trasladarse a otras organizaciones.
- ✓ **Liderazgo (Condición de líder del jefe):** grado en que los trabajadores perciben que su jefe constituye un verdadero líder natural. (Capacidad para influir espontáneamente en otros para el logro de metas compartidas).

Analizado todo lo referente con el Clima Organizacional, se revela la significación de evaluarla, permitiendo introducir cambios planificados al nivel de las actitudes y conductas de los miembros y/o en la estructura empresarial, para así alcanzar el incremento de la productividad y la calidad de vida del trabajador.

1.5 Algunos estudios realizados en Cuba sobre Clima Organizacional.

En sentido general, todas las investigaciones consultadas que se han tenido en cuenta en el estudio de la temática y las investigaciones realizadas dentro y fuera del país como se revela en los referentes teóricos de la presente investigación, se han apoyado en la metodología propuesta por la Organización Panamericana de la Salud (OPS). En muchos casos, se busca establecer correlaciones entre las categorías clima organizacional y otras afines, propias de las organizaciones.

- ✓ Segredo (2003) realizó un análisis por cada una de las dimensiones y subvariables del clima organizacional con directores de áreas de salud del país y obtuvo como resultado que tienen una percepción favorable de la

misma. El mejor comportamiento lo manifiesta la dimensión Liderazgo y el resultado más negativo o crítico lo aporta la dimensión Motivación con todas sus categorías por debajo del punto mínimo aceptable.

- ✓ A continuación González (2006) realizó un estudio de Clima Organizacional en la Empresa de Seguridad y Protección, de la Unión Cuba Petróleo. Los resultados fueron que el clima general de la empresa es percibido por los trabajadores como favorable. Las dimensiones Liderazgo y Participación alcanzaron los mejores resultados, el 100% las percibió entre favorable y medianamente favorable, Los resultados más bajos los obtuvieron las variables Motivación y Participación.
- ✓ Otra investigación la realizó Cruz (2007) en la Corporación COPEXTEL, S.A. División Territorial Pinar de Río. De la misma se obtuvo que la percepción del clima en la organización es favorable. Todas las dimensiones, dígame Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación, son percibidas favorablemente por los trabajadores de la empresa, siendo la dimensión Liderazgo la que puntúa más favorable de manera general y en todas las gerencias.
- ✓ Por su parte, Menéndez (2007) realizó un estudio longitudinal de clima organizacional en una empresa de Telecomunicaciones, cuyo objetivo general consistió en estudiar el comportamiento del mismo, mediante un diagnóstico inicial y luego de elaborar planes de acción en las áreas con dificultades, reevaluar el clima para ver la evolución de las áreas que presentaron problemas. Concluyó que las variables Liderazgo y Reciprocidad tuvieron un comportamiento favorable, mientras que Motivación y Participación, puntuaron medianamente favorables. Luego de la puesta en práctica del plan de acción, un año después plantea que la percepción del clima tiene una tendencia a una evolución favorable, destacándose las cuatro variables como de muy favorables.
- ✓ Por su parte Castrillón (2009) realizó una investigación en el Grupo Hotelero Gran Caribe, evaluando el impacto de los estilos de comunicación de los directivos en algunas dimensiones del clima organizacional, en la que obtuvo

como resultado que los trabajadores de las áreas objeto de estudio perciben que en sus directivos predomina el estilo de comunicación centrado en la acción.

Seguidamente, se expondrán de forma particular, los principales resultados obtenidos en la provincia y el municipio de Matanzas, donde se han realizado diferentes investigaciones sobre este tema con anterioridad como se manifiesta en la literatura revisada que se señala a continuación:

- ✓ Se realizó una investigación en la Dirección Provincial del Programa de los Trabajadores Sociales de Matanza para conocer el grado de satisfacción del público interno en este lugar y determinar la percepción de la Dirección Provincial como un todo por parte del público interno (autoimagen).
- ✓ De igual forma Javier Francisco Domínguez abordó el estudio del clima organizacional y satisfacción laboral en la Dirección Municipal de Cultura en Matanzas, donde elaboró un plan de recomendaciones a tener en cuenta por la organización laboral con vistas a mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral.
- ✓ Por otra parte Rafael Terry Cazañas, tuvo el objetivo de caracterizar el estado del clima organizacional de la Empresa de Servicios Portuarios de Matanzas y proponer un plan de acción que contribuyera a fortalecer el clima organizacional de esa empresa.
- ✓ Onel Mesa caracterizó el estado del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Dirección General del Grupo Empresarial Agroindustrial del MINAZ en la provincia de Matanzas y propuso un plan de acción que contribuyera a fortalecer el clima organizacional de esa empresa.
- ✓ Otra investigación la realizaron Iris Lores Iturralde e Imilsys Suarez Jiménez, es un Trabajo de Diploma de Gestión Turística titulada: Estudio del Clima Organizacional en el Hotel Gran Caribe Club Arenas Blancas, basado en la importancia que ejerce el clima laboral en el comportamiento de los trabajadores.

- ✓ Aliesky Montes Velunza (2012), diagnosticó de Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el Grupo de Animación del Hotel RIU Varadero.

Los resultados presentados hasta aquí ponen de manifiesto la línea de investigaciones realizadas en las organizaciones cubanas actuales, en materia de clima organizacional, así como sus puntos de coincidencia en cuanto a la metodología e instrumentos empleados y los principales resultados que se han obtenido.

CAPÍTULO II DISEÑO METODOLÓGICO

La finalidad del presente capítulo consiste en exponer la descripción de la organización, la fundamentación metodológica, el procedimiento seguido para la realización de la investigación, selección de la muestra, así como las técnicas e instrumentos utilizados.

2.1 Descripción de la organización.

El Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de la provincia de Matanzas pertenece a la ECASA S.A. (Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeronáuticos) que opera todas las Unidades Aeroportuarias del País, está subordinada directamente a la CACSA (Corporación de la Aviación Cubana) y se rige por los Reglamentos Nacionales e Internacionales fiscalizados, en ambos casos, por el IACC (Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba)

La ECASA pertenece a la ACI (*Airport Council Internacional*), esta organización agrupa a todos los aeropuertos del mundo y, para su mejor funcionamiento, se establecieron organizaciones por regiones y en este caso, pertenece a la ACI/LAC que agrupa a los aeropuertos de América Latina y el Caribe.

En los Aeropuertos convergen los diversos servicios que brindan las estructuras organizativas de ECASA, dirigidas todas hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de los pasajeros, acompañantes, así como de otras entidades que operan en las instalaciones.

Bajo la gestión del Aeropuerto quedan aquellos negocios que tienen una incidencia en sus procesos: los vinculados con la gestión de la terminal aérea (Propiedad, entre los que se encuentran el arrendamiento, el parqueo de vehículos y Asistencia al Viajero, tales como servicios VIP, Retractilado de Equipajes) y los ingresos obtenidos por el derecho de uso de la pista, sus señalizaciones y equipos de radio ayuda.

La Subdirección Aeródromo tiene la responsabilidad de las señalizaciones y equipos de radio ayuda. Representará a las distintas Unidades Territoriales que operan ante las instancias y autoridades territoriales correspondientes y coordinará sus acciones en los casos que sean necesarios.

Misión

Garantizar los servicios aeroportuarios, aeronáuticos, comerciales y de aprovisionamiento de combustibles de acuerdo a los estándares de seguridad, regularidad y eficiencia establecidos para la aviación civil internacional

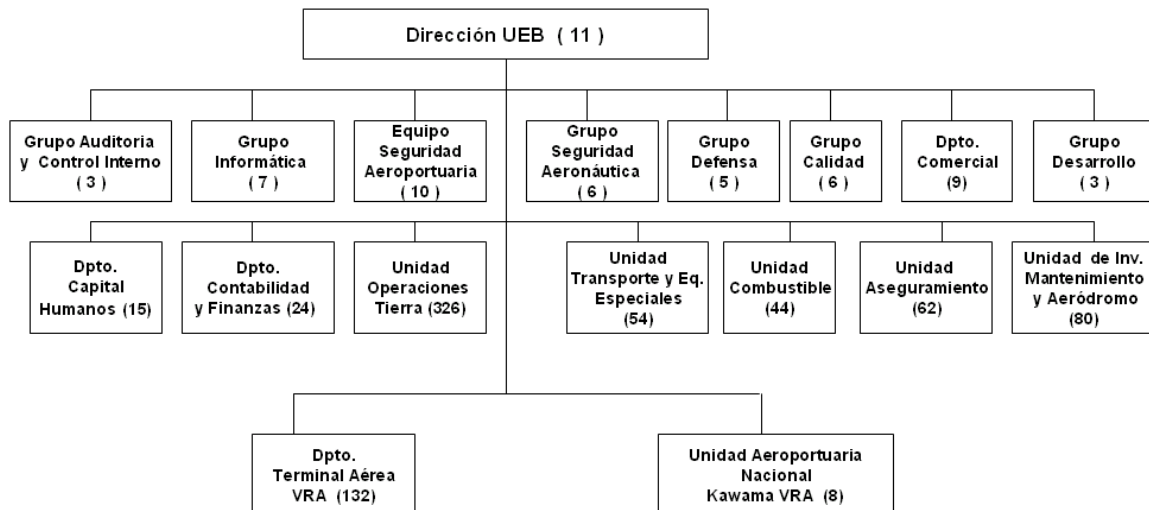
Visión

Somos una organización reconocida por los servicios aeroportuarios, aeronáuticos, comerciales y de aprovisionamiento de combustibles, avalados por la profesionalidad y los valores de nuestro colectivo.

Organigrama

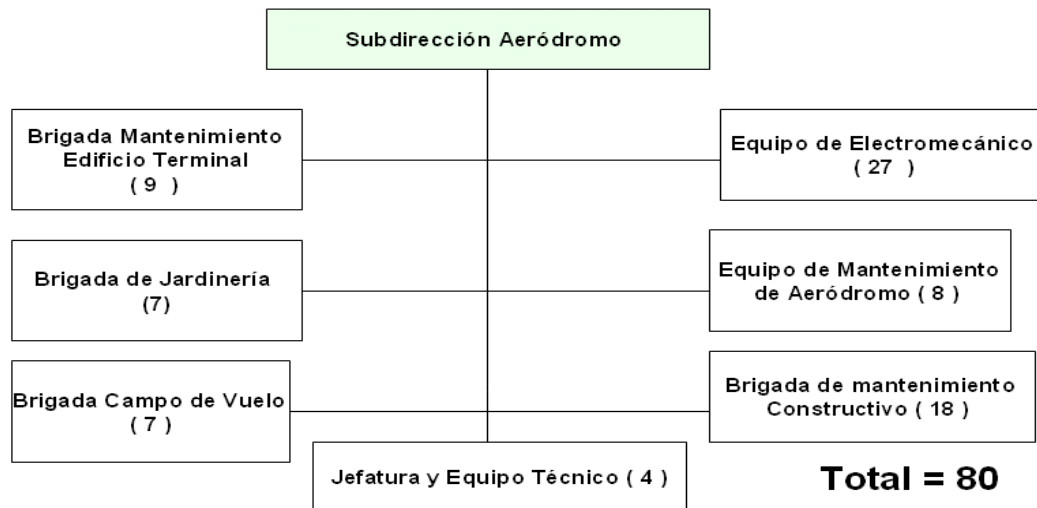
ESTRUCTURA UEB AEROPUERTO ECASA SA - MATANZAS AÑO. 2014

TOTAL = 839
VRA = 831
KAW = 8



ESTRUCTURA AÑO.2014

SUBDIRECCIÓN AERÓDROMO



2.2 Procedimiento Metodológico

A continuación presentamos el procedimiento llevado a cabo en el presente estudio:

Etapa 1

1. Estudio de la literatura disponible con actualización sobre la temática que se investiga.
2. Valoración con la dirección de la organización laboral de la importancia del estudio, así como los resultados que se aportaran a la misma.

Etapa 2

1. Elaboración del diseño de investigación
2. Selección, aplicación de métodos y técnicas para la recopilación de la información.
3. Análisis de los resultados por métodos y técnicas e integración de los resultados.

Etapa 3

1. Elaboración de las conclusiones y recomendaciones.
2. Presentación a la dirección de la organización de los resultados de este trabajo.
3. Elaboración del informe final

2.3 Conceptualización de la variable y sus dimensiones.

Clima organizacional: Fenómeno que se manifiesta a través de las actitudes y el comportamiento, que tiene consecuencias sobre la organización y que se encuentra mediando entre los factores de la organización como tal (características de la organización que son relativamente estables) y las tendencias motivacionales de los individuos que la integran.

- ✓ **Integración:** sentimiento de pertenencia a la organización, sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización, apoyo a su gestión y compromiso con su participación en la vida activa de la empresa. Incluye relaciones afectivas que se crean entre los individuos y entre los diferentes departamentos o secciones.
- ✓ **Motivación:** disposición para realizar un esfuerzo superior con el objetivo de contribuir al cumplimiento de las metas organizacionales. Fuerza impulsora de la actividad laboral.
- ✓ **Estimulación:** percepción de los miembros sobre la asignación de una recompensa por el trabajo bien realizado; medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- ✓ **Relaciones jefe-subordinados:** percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre jefes y subordinados. Evaluación del carácter de las relaciones que se establecen entre los trabajadores de la empresa y sus directivos, sobre la base de una comunicación efectiva y del respeto y la colaboración mutua.
- ✓ **Control y Disciplina:** percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
- ✓ **Organización:** relacionada con el grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.

- ✓ **Condiciones de trabajo:** evaluación que hacen los trabajadores de las condiciones objetivas en que se desarrolla su actividad y grado de satisfacción con las mismas.
- ✓ **Beneficios:** percepción que tiene el trabajador sobre la atención que se le brinda en la organización, tanto en lo profesional como en aspectos más individuales, incluyendo la seguridad de mantener el puesto.
- ✓ **Participación:** evaluación de los trabajadores de la empresa acerca de sus posibilidades reales de participar y ejercer influencia en el funcionamiento de su puesto de trabajo y la organización e implicación de los mismos en las actividades organizacionales.
- ✓ **Comunicación:** evaluación de los trabajadores acerca de la efectividad de los canales de comunicación formal e informal a lo interno de la organización, que permiten una correcta comunicación e influyen positivamente en el comportamiento organizacional.
- ✓ **Satisfacción:** estado emocional positivo, favorable o agradable que manifiestan los trabajadores con relación a su trabajo y que resulta de la valoración de su actividad en sí misma, sus condiciones de trabajo y experiencias laborales. Dada también por el cumplimiento de sus expectativas y el valor social que posee su organización.
- ✓ **Autoimagen:** imagen interna de la organización, la cual se construye a partir de la percepción que tienen los trabajadores sobre su empresa.

2.4 Unidades de estudio, universo, muestra y criterios de inclusión.

Unidades de estudio.

La unidad de estudio corresponde a trabajadores de la organización en cuestión, de la cual se cree necesario definir criterios de inclusión a considerar en la muestra objeto de estudio.

Universo.

El universo lo constituye la Subdirección de Aeródromo, la misma cuenta con un total de 80 trabajadores.

Muestra.

La muestra seleccionada es no probabilística e intencional, quedando constituida por 46 personas para un 57.50% del universo.

Tabla No. I muestra de distribución de los sujetos de la Subdirección Aeródromo.

Áreas de trabajo	Trabajadores vinculados al área de trabajo	Muestra utilizada	%
Jefatura y equipo Técnico	4	3	75%
Equipos de Mantenimiento Aeródromo	8	4	50%
Equipo de Electromecánico	27	14	51.85%
Brigada de Mantenimiento Constructivo	18	11	61.11%
Brigada de Jardinería	7	4	57.14%
Brigada de Mtto Edif Terminal	9	5	55.55%
Brigada de Campo de Vuelo	7	5	71.43%
TOTAL	80	46	57.50%

Criterios de inclusión de la muestra:

- ✓ Ser trabajador fijo de la plantilla de la Subdirección Aeródromo del Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de la provincia de Matanzas. (acumular más de 6 meses como empleado de la institución, se considera tiempo suficiente para acopiar experiencias que le permitirán emitir un criterio de valor sobre el funcionamiento de la entidad).
- ✓ Ser trabajador activo del instituto (no encontrarse de certificado médico, ni licencia, ni movilizaciones, misiones o vacaciones)

- ✓ No estar sujeto al cumplimiento de sanciones administrativas (esta condición pudiera falsear las respuestas).
- ✓ Disposición expresa a participar en el estudio de diagnóstico.

2.5 Procesamiento estadístico.

Se utilizan métodos de la estadística descriptiva:

- ✓ Tablas de distribución de frecuencia, cálculos de porcentos para la confección y utilización de gráficos de barra y pastel.
- ✓ Estadígrafos descriptivos: media, mediana y moda.
- ✓ Análisis de las distribuciones de las distintas variables que permiten las inferencias o conclusiones que se derivan de los resultados.
- ✓ En el Gráfico para la representación del clima organizacional se tuvo en cuenta el principio de las desviaciones estándar con respecto a la media para la determinación de las categorías Favorable, Moderadamente Favorable y Desfavorable.

2.6 Métodos y técnicas.

Se emplean un conjunto de métodos e instrumentos propios de la investigación social y psicológica.

Los métodos teóricos empleados permitieron la conformación de los referentes teóricos, ellos fueron:

- ✓ **Análisis- síntesis:** Se empleó para estimar los resultados obtenidos a partir de los métodos empíricos empleados para la recogida de información.
- ✓ **Inducción - deducción:** Se utilizó para realizar generalizaciones, interpretar y sistematizar la información para arribar a relaciones y conclusiones acerca de las características que presenta el clima organizacional.
- ✓ **Histórico-lógico:** Permitió valorar el cuerpo teórico de la investigación.

Los métodos del nivel empírico empleados en la investigación permitieron la constatación del problema, ellos son:

- ✓ **La observación participante:** Se utilizó con el objetivo de registrar el estado actual del clima organizacional en la Subdirección Aeródromo. (Ver anexo 2)
- ✓ **La entrevista individual:** Se realizó a los directivos con el fin de conocer el estado actual del clima organizacional del área objeto de estudio y además para obtener información suficiente que permitiera una aproximación de los Investigadores a las características de la Organización y sus principales dificultades y fortalezas. La guía de entrevista es confeccionada de manera semiestructurada, ello propicia su adaptación para una recogida de información más profunda. (Ver anexo 4)

Los instrumentos psicológicos empleados son:

- ✓ **La encuesta:** Se aplicó a la muestra con el fin de conocer las características del clima organizacional del área objeto de estudio. Es un instrumento de recopilación masiva de información. Permite recoger gran cantidad de información de mayor cantidad de personas, de una manera rápida y más económica que otros métodos y facilita el análisis estadístico. Consiste en un conjunto de preguntas impresas que es administrado masivamente a numerosas personas para detectar sentimientos, percepciones, opiniones, actitudes y otros aspectos subjetivos en los miembros de una organización. (Ver anexo 6)

En esta investigación la autora utilizó la encuesta Instrumento Diagnóstico del Clima, de lápiz y papel elaborada por el Doctor Manuel Calviño, la cual ha sido validada por expertos en el contexto de anteriores investigaciones y se realizaron algunas modificaciones por la investigadora Ruiz Dennes (2009), quien le incorporó la dimensión Imagen, es la percepción que tienen los trabajadores con relación a la organización laboral: En este caso, se le denominó Autoimagen y se tomaron las mismas categorías de evaluación (En Desarrollo, Renovada, Deteriorada, Reconocida, Detenida, De excelencia).

En ese estudio, también se recomendó incluir en el instrumento una alternativa intermedia de respuesta: en este caso se ubicó regular.

Las modificaciones propias de la presente investigación se explican a continuación, están referidas a las dimensiones que se evalúan y a las categorías de evaluación.

Se redistribuyó la asignación de los ítems a los diferentes bloques temáticos (dimensiones) aumentando el número de ellas. Originalmente se contemplaban ocho dimensiones; en la aplicación que se realiza, se ubican como nuevas: la Motivación, la Participación, la Comunicación y la Autoimagen. (Ver anexo 7).

- ✓ **Dinámica Grupal:** Se realizó a la muestra con el objetivo de unificar las ideas o conocimientos que cada uno de los participantes tienen sobre sus vivencias dentro del centro y colectivamente llegar a una síntesis, conclusiones o acuerdos comunes. (Ver anexo 5).
- ✓ **Análisis de contenido:** Es la técnica que marca el punto de partida de la obtención y procesamiento de información en la entidad, la cual está reflejada en documentos legales y verídicos archivados en la misma. Para la actual investigación fue de vital importancia este estudio para elaborar la caracterización de la entidad en cuestión, basándose fundamentalmente en la obtención de información sobre el desarrollo de la misma en el tiempo, plantilla del área estudiada, estructura organizativa (organigrama), estrategia: visión, misión, valores compartidos y objetivos estratégicos, reglamento, planes de trabajo y otros datos generales de su conformación organizacional. Con ella se obtiene también una base fundamental del diagnóstico socio-psicológico que constituyen las evaluaciones que reciben los trabajadores todos los semestres, donde se reflejan informaciones de gran valor. (Ver anexo 3).

CAPÍTULO III ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados a partir del estudio realizado con ayuda de diferentes técnicas de investigación, tabulando los resultados de los mismos, con el objetivo de diagnosticar el estado actual del clima organizacional en la Subdirección Aeródromo del Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de la provincia de Matanzas.

Se expondrán los resultados obtenidos del área, por técnica aplicada.

3.1 Análisis por métodos y técnicas.

Análisis de la observación en la Subdirección Aeródromo. (Anexo 2)

La Subdirección Aeródromo está compuesta por distintas áreas: Jefatura y equipo técnico, Equipos de Mantenimiento Aeródromo, Equipo Electromecánico, Brigada de Mantenimiento Constructivo, Brigada de Jardinería, Brigada de Mantenimiento Edificio Terminal y Brigada Campo de Vuelo, las mismas se encuentran situadas dentro de los límites del Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez”.

A) Condiciones físicas del trabajo (locales, iluminación, ventilación).

Los locales de las áreas se encuentran en buen estado constructivo con paredes pintadas. Los techos son de fibrocemento, los cuales permiten observar las vigas de metal que forman parte de la estructura del edificio. El mobiliario se encuentra en perfectas condiciones, es uniforme, constituyendo ello un elemento que favorece la estética del departamento.

Donde radican las taquillas se guardan los instrumentos de trabajo, se encuentra bien iluminado, goza de luz natural, pero además es reforzado con luminaria de luz fría ubicada en lugares que permiten una buena visión de los trabajadores.

Los locales poseen ventanas y puertas que permiten la circulación del aire dentro del mismo, la oficina del director dispone de aire acondicionado como medio para lograr una climatización aceptable.

Las actividades de la Subdirección Aeródromo se llevan a cabo en distintos lugares del Aeropuerto donde los trabajadores se encuentran dispersos.

B) Condiciones del equipamiento de trabajo (carros, herramientas y otros medios de trabajo).

Los medios más importantes para poder desempeñar el trabajo son materiales de construcción (cemento, arena cabilla, etc.), pero en el almacén no existen la cantidad necesaria de los mismos para poder realizar el trabajo. También existen muchos procedimientos de documentos que frenan el desarrollo de los trabajos.

Le asignan a diferentes áreas carros para el movimiento de los trabajadores en caso de necesidad del trabajo.

C) Estado de ánimo general que se aprecia en los trabajadores.

Se aprecia desgano, principalmente por la falta de recursos que los hace tener que estar innovando con las tareas que le son asignadas y además consideran que no se les estimula materialmente, ni están conformes con el salario. Las respuestas a las exigencias para situaciones imprevistas son lentas y con poca disposición.

En ocasiones muestran poco interés por el trabajo debido a los propios problemas que deben enfrentar para darle solución a un trabajo. No todos son activos y emprendedores.

Se observó que cuando los trabajadores plantean sus criterios se sienten molestos y para hablar, pues siempre comentan los mismos temas y no reciben soluciones.

Se observa una asistencia sistemática de los trabajadores al centro, pero en ocasiones se dificulta ubicarlos dentro de la institución, no pudiendo demostrar con certeza el tiempo de trabajo utilizado en cada objeto de obra.

D) Manifestaciones de los trabajadores sobre los jefes.

Las manifestaciones de los trabajadores antes los jefes son de respeto, precisas, pero sin deseos de resolver las situaciones que se les solicitan porque no cuentan con los recursos necesarios para trabajar.

Evaden el trabajo porque carecen de herramientas y tienen poca disposición a profundizar en las peticiones que el jefe demanda.

Las manifestaciones son fundamentalmente de trabajo. No existen motivaciones de logros en los trabajadores del área.

Se comportan disciplinados ante la presencia de sus jefes, exponen sus criterios.

Conocen que sus Jefes inmediatos no son los responsables de la falta de recursos, pero en ocasiones les hacen exigencias que no pueden ser cumplidas y esto los hace sentir incómodos.

No entienden las carencias materiales que tienen para el trabajo, cuando la Empresa genera tanto dinero, esto conlleva a que piensen que hay falta de gestión de algunos de los Directivos de la Empresa.

E) Relaciones entre los trabajadores.

Los miembros de la subdirección tienen una buena comunicación entre ellos, colaboran entre sí, se ayudan en el cumplimiento de las tareas. El ambiente interno que se genera entre los trabajadores es de confianza y ayuda mutua.

Análisis de contenido a partir de los documentos: (Anexo 3)

Se estudió el proceso gestión de Recursos Humanos, la estructura organizativa (organigrama) de la organización, estrategia (visión, misión, valores compartidos y objetivos estratégicos), los procedimientos de la Subdirección Aeródromo y los procedimientos que lo conforman, entre los que se encuentran el procedimiento de la evaluación del desempeño, plantilla, reglamento, planes de trabajo y el procedimiento de capacitación del personal.

La estructura organizativa (organigrama) de la organización está bien conformada, se reflejan por Subdirecciones las diferentes áreas que integran a la empresa.

La organización tiene bien diseñada la estrategia (visión, misión, valores compartidos y objetivos estratégicos), en ellos queda claro el rol que desempeñan los servicios aeroportuarios.

Entre los procedimientos de la Subdirección Aeródromo se observó que en las evaluaciones del desempeño existen dificultades, en ocasiones no se recogen realmente las competencias de los trabajadores. Por lo que el reconocimiento y la estimulación se hacen de manera informal y permeados de subjetividad. Esta situación incide de forma negativa en el sistema de gestión de los Recursos Humanos, fundamentalmente en los sistemas de evaluación del desempeño, rendimiento laboral y en el de estimulación, transferencias y promociones que afecta la perspectiva del trabajador dentro de la organización laboral en cuanto

a la superación, las promociones, estimulaciones, reconocimientos por los aportes, etc.

La plantilla del área estudiada carece de personal. Por ser la de menor remuneración en la empresa, es cubierta con trabajadores sancionados del resto de las áreas, esta medida no satisface las necesidades de trabajo.

En el reglamento se brinda información al trabajador como parte de la instrucción inicial, en él están establecidos pasos burocráticos y los especialistas han propuesto cambios, los cuales están en espera de respuestas. No obstante los trabajadores lo cumplen conforme a lo establecido.

Los planes de trabajo se confeccionan todos los meses, aunque se constató que existen problemas de organización por parte de la empresa y planificación por las tareas extra plan, esto dificulta las obras y rompen la consecutividad de las previstas.

Se garantiza una adecuada capacitación de todos los trabajadores, impartiendo sistemáticamente cursos de diferentes especialidades.

Entrevista a dos directivos en la Subdirección Aeródromo. (Anexo 4)

La Subdirección Aeródromo está compuesta por varias áreas, por lo que cuenta con dos directivos.

El jefe de Jefatura y equipo técnico y Equipo electromecánico considera que dirige regular a sus colaboradores porque no tiene experiencia de dirección, debe perfeccionarse más, pero las tareas se cumplen, los trabajadores lo apoyan y respetan.

Su relación con los colaboradores es buena, se lleva con todos los compañeros.

Considera que el estilo de dirección que emplea es adecuado al igual que el de su jefe inmediato.

Siempre supervisa los trabajos que se realizan, le gusta estar al tanto del trabajo que realizarán, en qué consiste y cómo lo van a realizar.

Las relaciones interpersonales entre los trabajadores las considera buenas, por lo general ellos trabajan en grupos de dos o tres personas y se comunican bien, se percibe armonía entre los compañeros.

La colaboración de los trabajadores en la realización de trabajos es buena, son actividades cotidianas y se ayudan entre sí.

Confía en sus colaboradores, le han demostrado disposición para asumir ante cualquier circunstancia. Su jefe inmediato confía en él, por demostrar responsabilidad ante las tareas asignadas, respeto a sus compañeros y receptividad.

Considera que a sus trabajadores no les brinda las informaciones necesarias sobre la organización para su desempeño, en ocasiones no cuenta con el dominio de información o términos para transmitirse las.

Los trabajadores no tienen mucho sentido de pertenencia con la organización en estos momentos por el descontento con la estimulación y la falta de recursos para realizar los trabajos.

La organización no es eficiente y eficaz porque el sistema de dirección del área no está completo, si esto fuera así fluiría mejor el trabajo y tuviera un mayor nivel de eficiencia.

Atendiendo a los momentos vividos en estos últimos años, donde el país está realizando cambios necesarios para mejorar la economía, la entidad dentro de sus capacidades hace lo posible para un mejor desarrollo y adaptación de los cambios externos sin afectar la satisfacción de los trabajadores.

Se imagina a la entidad dentro de cinco años en un proceso de total desarrollo. Las condiciones de trabajo de los trabajadores son regulares, el taller no tiene las condiciones óptimas, ni cuenta con las herramientas necesarias para trabajar y las existentes tienen muchos años de explotación.

La creatividad y la innovación que realizan los trabajadores en distintos momentos, por la escasez de recursos, solo se estimulan en las asambleas de sindicato, no se elevan a los foros de investigaciones que se realizan en el centro.

Considero que la política de estimulación y retribución existente en la entidad no satisface las necesidades de los trabajadores del área.

Las evaluaciones del desempeño no son del todo justas, porque no se recoge toda la información debido a que se realiza cada seis meses. En las sanciones de los trabajadores no se tienen en cuenta todos los aspectos a medir.

La dirección no apoya como debería para el mejoramiento del desempeño del trabajo, se enfoca más en criticar lo mal hecho.

El jefe de Equipo mantenimiento Aeródromo, Brigada de mantenimiento constructivo, Brigada de jardinería, Brigada de edificio Terminal y Brigada campo de vuelo considera que dirige regular, por problemas de organización y planificación por las tareas extra plan, por parte de la empresa, lo que dificulta la realización de las obras. En ocasiones no se trabaja para prevenir roturas por falta de recursos y tiempo porque los trabajos de imprevisto rompen la consecutividad de los planificados.

Las relaciones con sus trabajadores son buenas aunque en ocasiones, han existido diferencias por incumplimientos de trabajos.

Considera que el estilo de dirección que emplea es adecuado, aunque debe perfeccionarlo. Cuenta con sus trabajadores para tomar decisiones y escucha sus opiniones. Opina que su jefe inmediato emplea buenos métodos y estilo de liderazgo, pero en ocasiones hay diferencias con respecto a las tareas imprevistas que tienen orden de prioridad y se dejan de hacer las planificadas.

Supervisa con sistematicidad los trabajos que se realizan, les exige calidad en las obras.

Las relaciones entre los trabajadores son buenas, siempre se apoyan unos a otros. En caso de que alguno se enferme lo visitan y dentro de sus posibilidades lo ayudan.

Los trabajadores colaboran para el cumplimiento de las actividades, tienen disposición pero con poca motivación por falta de recursos y de estimulación material (es la que perciben como estimulación).

Confía en los trabajadores y controla. Sus jefes inmediatos le demuestran confianza por su lealtad y respeto hacia ellos.

Considera que les brinda a sus trabajadores las informaciones necesarias sobre la organización, si existe inconformidad sobre algún aspecto que no domina, busca información u los orienta hacia otras fuentes.

El sentido de pertenencia de los trabajadores con la organización no es bueno, cumplen con su deber solo por el salario, no se esfuerzan por ser mejores, ni porque el trabajo salga bien.

Opina que si la organización contara con más recursos fueran más eficientes.

Cree que la entidad tiene capacidad de adaptarse a los cambios externos porque cuenta con los mecanismos de planificación, estructuración, creados con el objetivo de enfrentar cambios.

Si la empresa cumple como está establecido, con los lineamientos del sexto Congreso del PCC y la política de modelo económico, dentro de cinco años estará en una etapa de desarrollo y se caracterizará por ser más eficiente, brindando con mejor calidad los servicios.

Las condiciones de trabajo de los trabajadores no son buenas. No cuentan con suficientes materiales y herramientas, dadas a la escasez en el almacén de bienes, lo que frena darle cumplimiento a las tareas planificadas del mes.

Estimula la creatividad e innovación de sus trabajadores, en matutinos verbalmente y convocándolos a participar en Forum y otros eventos realizados en la empresa. Con sus innovaciones han dado solución a roturas significativas y con sus ideas contribuyen al ahorro monetario de la empresa.

La política de estimulación y retribución existente en la entidad no satisface a los trabajadores del área porque la empresa ha perdido la capacidad de estimulación, con las posibilidades con que cuenta el trabajador pudiera ser más estimulado.

Las evaluaciones del desempeño son recias, esto puede estar dado por la formación militar con que cuenta y las sanciones son justas.

Dinámica grupal con 36 trabajadores de la Subdirección Aeródromo. (Anexo 5)

Los criterios de los trabajadores acerca de sus jefes son regulares porque se caracterizan por ser exigentes, controladores.

Las relaciones del jefe superior con los trabajadores son regulares, el mismo no tiene conocimientos de construcción y electricidad como un ingeniero o un técnico y existen desacuerdos con los especialistas que conocen sobre la materia. Esto provoca que en ocasiones, una vez terminado una obra se tome la decisión de hacerlo nuevamente, gastando materiales innecesariamente.

El estilo de dirección del jefe de la Subdirección es impositivo, caprichoso en ocasiones, lo que hace que existan discrepancias con los especialistas. Los jefes directos supervisan el trabajo con sistematicidad.

Los miembros de la subdirección tienen una buena comunicación entre ellos, colaboran entre sí, se ayudan en el cumplimiento de las tareas. El ambiente interno que se genera entre los trabajadores es de confianza y ayuda mutua.

Las informaciones que se les da a los trabajadores no siempre son efectivas, pues no se aclaran todos los aspectos.

Algunos trabajadores tienen sentido de pertenencia con el grupo de trabajo pero otros se mantienen en ella porque no tienen otras ofertas laborales,

La organización cumple sus planes pero en ocasiones en detrimento de la calidad de las obras, que no siempre llevan los recursos que deben.

Concuerdan en que la entidad no tiene capacidad de adaptación a los cambios externos, ni capacidad de aprendizaje, atendiendo a los momentos vividos en estos últimos años.

Algunos consideran que la entidad dentro de cinco años va a estar deteriorada y otros que detenida.

Los trabajadores se sienten insatisfechos en su trabajo actual con la carencia de condiciones y recursos para trabajar, la empresa no abastece periódicamente materiales como está establecido, plantean que el presupuesto se destina a otras actividades y no priorizan a las brigadas de mantenimiento y jardinería, esto afecta la calidad del trabajo. En ocasiones improvisan para cumplir con determinadas tareas. Para obtener los materiales del almacén existen muchos procedimientos burocráticos que frenan la operatividad del trabajo.

La dirección estimula moralmente la creatividad y la innovación, pero existe poca estimulación material y cada vez son menos las motivaciones del trabajador. Consideran que el salario no está acorde con el trabajo que desempeñan. En la temporada de alza turística se sobre cumple el plan con los viajes de los pasajeros y a pesar de eso no se solucionan las deficiencias materiales para el trabajo. Los trabajadores no reciben beneficios (equipos electrodomésticos, jabs con alimentos, mejor salario, mejoras en el puesto de trabajo, etc.).

Las evaluaciones del desempeño son justas y las sanciones impuestas, en ocasiones no son las adecuadas porque no se tienen en cuenta otras conductas positivas anteriores.

El plan de trabajo no se respeta, se interrumpen las tareas que se están realizando y se asignan otras de inmediato, para priorizar trabajos que no son necesarios en ese momento.

Existe falta de personal, los que están asumen todos los trabajos y no se les reconoce el esfuerzo.

Se cubre el personal con trabajadores sancionados de distintas áreas, los cuales no se sienten motivados por desempeñar las tareas que se les asignan, sumándole que en ocasiones no tienen conocimientos de la labor.

Análisis de la encuesta aplicada en la Subdirección Aeródromo. (Anexo 6)

Datos generales: (Anexo 8)

Para comenzar el análisis de los resultados es necesario realizar una breve descripción de la muestra que participó en la investigación y cuya selección se refirió en el marco metodológico.

La misma estuvo conformada por un total de 46 trabajadores que constituyen el 57.50 % de los trabajadores activos de esta área.

En la siguiente tabla se refleja, que del total de trabajadores del área estudiada el 2.50% (2) son mujeres y el 55% (44) son hombres, predominando el sexo masculino.

Tabla II. Distribución de trabajadores por sexo en el área estudiada.

Sexo	Plantilla	%	Muestra	%
Mujeres	3	3.75	2	2.50
Hombres	78	97.50	44	55
Total	80	100	46	57.50

Se destacan como mayor fuerza de trabajo en Aeródromo, el grupo etéreo adulto medio representando un 60.87 % (28), seguido los jóvenes con un 30.43 % (14) y solamente 8.69 % (4) son adultos mayores.

Tabla III. Grupos de edades de la muestra del área estudiada.

Grupos edades	Muestra Aeródromo	%
Adulto joven	14	30.43
Adulto medio	28	60.87
Adulto mayor	4	8.69
Total	46	100

Con relación a la permanencia de los trabajadores en la organización, (tabla 4; y gráfico 1) se aprecia una minoría de trabajadores que acumulan más de 20 años en la misma.

Tabla IV. Permanencia en la organización de la muestra estudiada.

Permanencia	Muestra Aeródromo	%
1 - 5 años	15	32.61
6 – 10 años	12	26.09
11– 15 años	9	19.57
16 – 20 años	5	10.87
21 – 25 años	4	8.70
>26 años	1	2.17
Total	46	100

Este dato puede estar relacionado con la edad promedio de la muestra que es relativamente joven.

En cuanto a la escolaridad, el mayor por ciento representado en Aeródromo son Técnicos Medios 41.30% (19), seguido el nivel Superior 26.09% (12) y

Medio Superior 21.74% (10), no existiendo muchos casos de Secundaria. En el gráfico (2) se puede apreciar de manera más directa, la distribución de la muestra en los diferentes niveles de enseñanza escolar. Salta a la vista que los trabajadores con nivel escolar secundario, son los menos representados en la muestra con un 11.54%.

Esto habla de una masa laboral con niveles altos de instrucción y/o formación profesional.

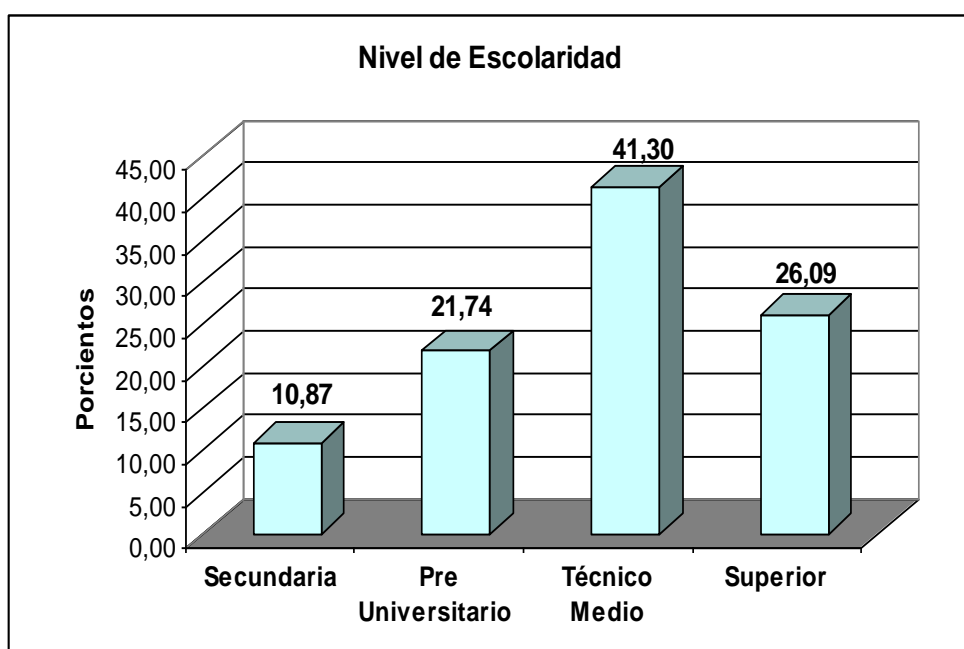


Gráfico 2. Niveles de escolaridad

Fuente: Elaboración propia.

En la Subdirección Aeródromo se trabaja fundamentalmente con un régimen de trabajo fijo para un 71.74% (33 sujetos de la muestra), no obstante hay un mediano grupo de trabajadores que laboran en turno rotativo, que representa un 28.26% (13 sujetos de la muestra). Esto se aprecia mejor en el gráfico (3) que aparece a continuación.

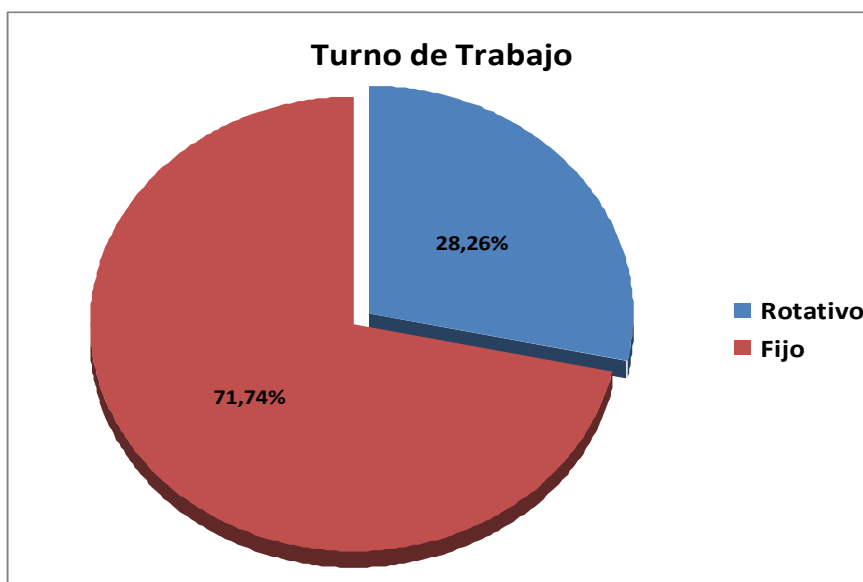


Gráfico3 Distribución de la muestra por regímenes laborales
Fuente: Elaboración propia.

En las categorías ocupacionales entre las que se distribuye la muestra se refleja que en Aeródromo el mayor por ciento de trabajadores (71.74%) son obreros. Lo cual es propio de los puestos que conforman la Subdirección en correspondencia con la razón de ser de esta área laboral (electricistas y albañiles).

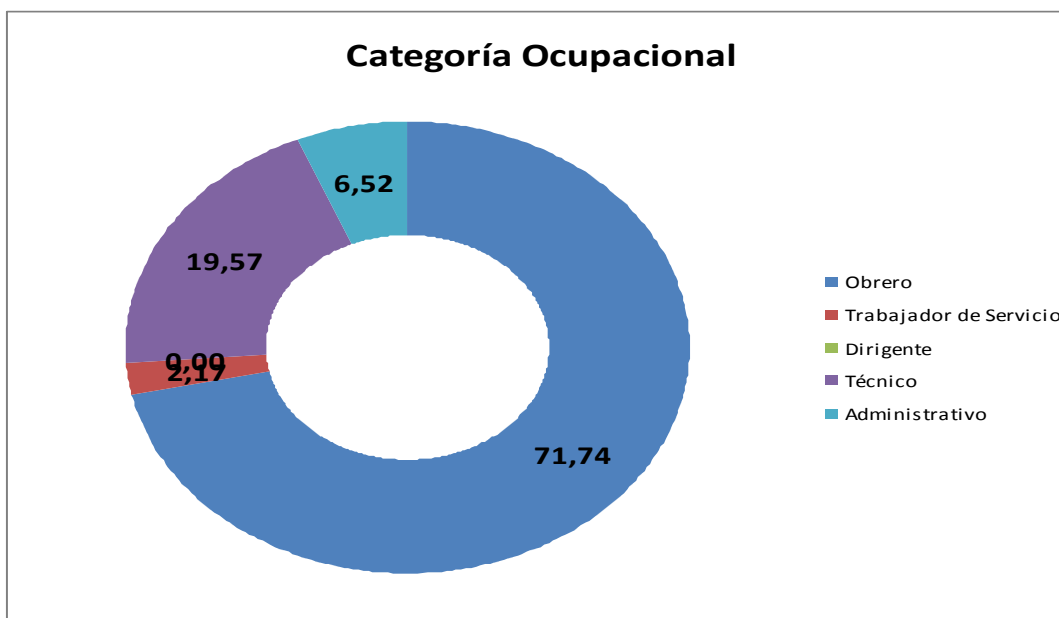


Gráfico 4 Categorías ocupacionales
Fuente: Elaboración propia.

A partir de la correspondencia entre la población laboral y la muestra se puede decir que se logró representatividad en su selección, más al saber que aún dependiendo de la voluntad de los trabajadores para participar en el estudio, se buscó tener elementos muestrales tanto entre el personal directo a la producción como en el indirecto.

Análisis de las dimensiones diagnósticas en la Subdirección Aeródromo.

A continuación se exponen los resultados alcanzados siguiendo el orden de las variables de investigación. Los datos cuantitativos obtenidos a través del Instrumento Diagnóstico del Clima Organizacional se resumen en los anexos del 9 hasta el 14.

Integración:

A través de este estudio se pudo constatar que los trabajadores perciben de forma positiva la integración (4.09) entre los miembros. Esta dimensión del clima organizacional constituye una fortaleza evidente de la UEB evaluada, generadora de satisfacción laboral (es la variable que más alto puntuó en el diagnóstico).

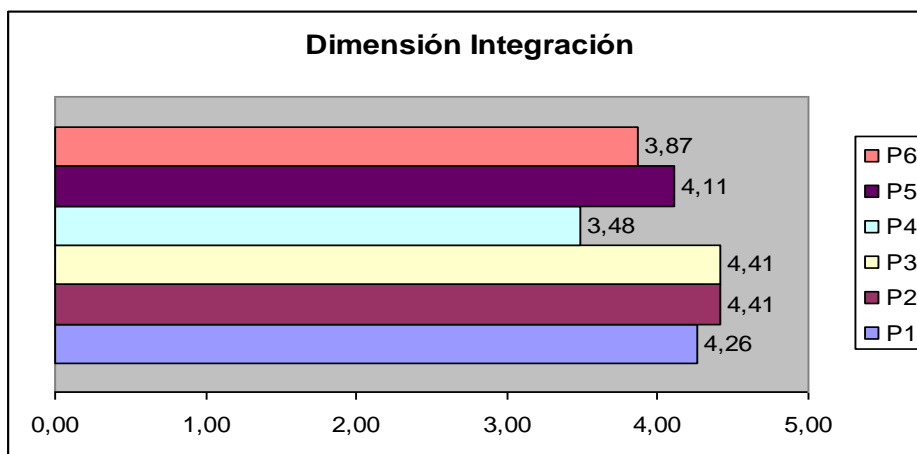


Gráfico 5. Dimensión Integración

Fuente: Elaboración propia.

Demuestran espíritu de equipo y unidad entre compañeros para realizar el trabajo de su área (4.26). Existe educación y cultura en el trato (4.41). Las relaciones interpersonales que se establecen entre los compañeros de trabajo se caracterizan por tener un carácter armónico, afectivo (4.41). La cooperación

y ayuda entre los departamentos (3.48) es positiva. Los trabajadores se identifican con el centro laboral (4.11), pero no sienten que en él se satisfacen sus necesidades individuales completamente; a pesar de eso se cumplen sus expectativas personales y laborales moderadamente (3.87).

Motivación:

En el estudio realizado, los trabajadores del área manifiestan un estado emocional general positivo y agradable con relación a su trabajo, obteniendo esta dimensión un valor de 3.81 puntos. Se destaca por el gusto y predilección que sienten los trabajadores por su trabajo (3.96).

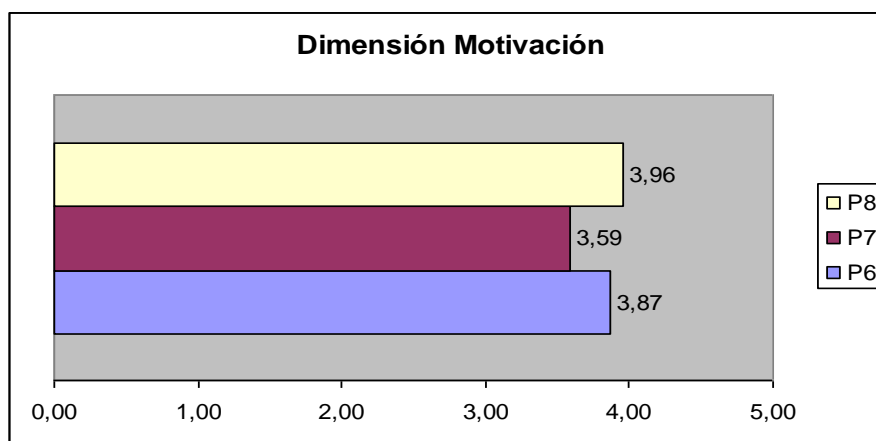


Gráfico 6. Dimensión Motivación

Fuente: Elaboración propia.

Son percibidos en términos positivos, pero en valores individuales inferiores la motivación del personal para trabajar y lograr mejores resultados (3,87) y gusto por la labor que desempeña (3.59).

Estimulación:

En el área estudiada, la estimulación está incidiendo negativamente en el comportamiento de los trabajadores, la percepción por parte de estos es en términos desfavorables (2.86).

Contrasta la evaluación desfavorada en la subvariable estimulación material (2.35) como la más deteriorada la cual no cubre las expectativas de los trabajadores en cuanto a estimulación monetaria, contra la estimulación moral (3.00) y el reconocimiento de los mejores resultados (3.22).

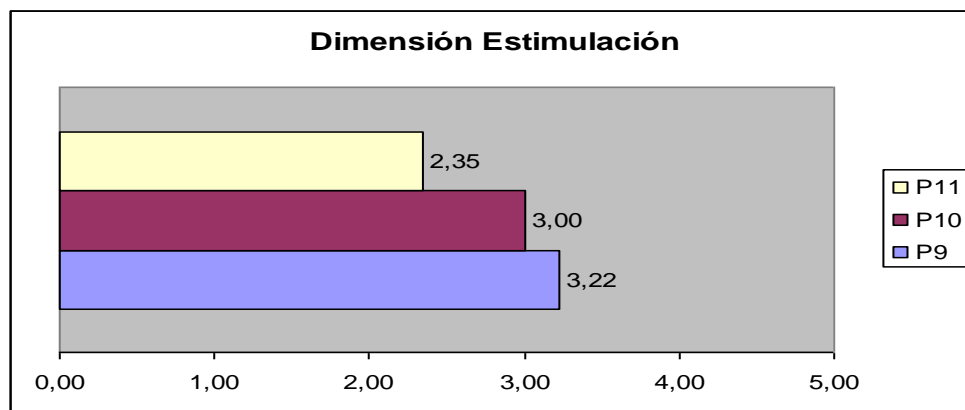


Gráfico 7. Dimensión Estimulación

Fuente: Elaboración propia.

Esto denota que la política de estimulaciones no es congruente con las necesidades y expectativas de los miembros del área.

En resumen, manifiestan en su mayoría un estado emocional negativo con relación a la política de estimulaciones del centro, considerando los estímulos materiales inadecuados a los resultados grupales dentro de la organización.

Entre los trabajadores de mayor permanencia se manejó el criterio de que ya, ni los estímulos morales son relevantes. Los trabajadores no se sienten importantes, ni reconocidos frente al colectivo porque no son estimulados mediante medallas o distinciones; se ha perdido iniciativa y creatividad en este aspecto, además de que hoy lo que el trabajador más necesita es el dinero.

Relación Jefe – Subordinado:

Según la apreciación de los sujetos estudiados, en la Subdirección la relación de los jefes con sus subordinados se comporta de forma desfavorable (2.92), se percibe dentro del clima organizacional como una debilidad.

La subvariable consideración de las opiniones de los trabajadores por parte de la dirección (2.61) es el menos favorecido, por sentir que no son tomados en cuenta sus criterios a la hora de tomar decisiones estratégicas. En esta dimensión del clima organizacional existen otros factores que están dañando la percepción que tienen los miembros del área sobre sus jefes, a la par que detrimentan la evaluación del ambiente interno del centro, lo cual genera insatisfacción en los empleados. Uno está directamente relacionado con la evaluación que hacen los trabajadores de su participación en la toma de

decisiones (2.70), lo que apunta a que el estilo de dirección no es totalmente aceptado por la población laboral; y el otro, el sentir que las relaciones que se establecen entre ellos y sus directivos a nivel de la Dirección General de esta UEB (2.70) no son efectivas.

Los miembros del área poseen una imagen adecuada acerca de su jefe inmediato (Departamento) en cuanto a dedicación al trabajo, empeño y preparación profesional para el ejercicio de las funciones administrativas. Ellos valoran su ejemplaridad (3.33).

La relación de su jefe inmediato (Departamento) con los trabajadores del área se basa en el respeto y la colaboración (3.24).

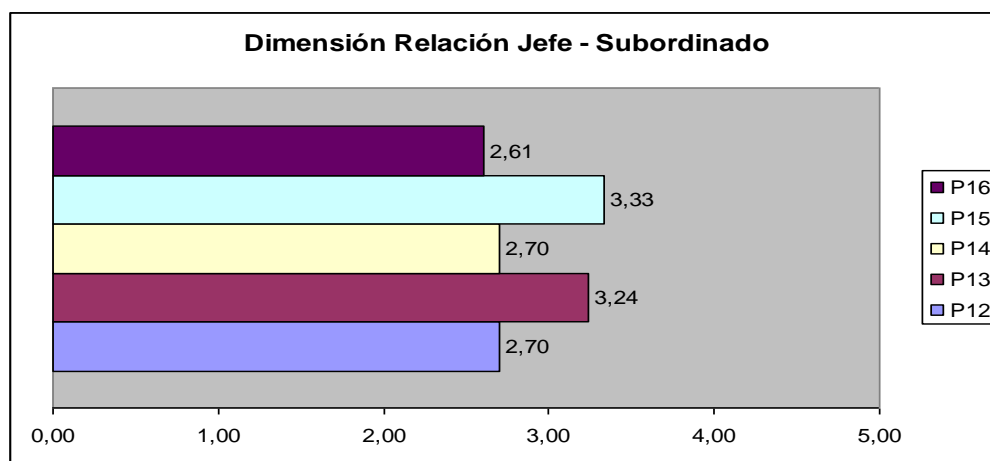


Gráfico 8. Dimensión Relación Jefe - Subordinado

Fuente: Elaboración propia.

Control y Disciplina:

En la Subdirección Aeródromo esta dimensión del clima organizacional constituye de forma positiva (3.80).

A ella tributan todos los indicadores de una manera eficiente. Esto sugiere que existe un adecuado control sobre los recursos, al igual que los métodos de supervisión en las diferentes áreas de trabajo (3,87) El nivel de exigencia en el cumplimiento de las tareas y disciplina laboral es elevado (4.13). El cumplimiento de las normas y procedimientos de trabajo (3.91) son moderadamente satisfactorias, al igual que la aplicación de políticas de reducción y control de los costos que garantizan la calidad (3.93), lo cual es un

buen síntoma para el desempeño en la empresa. Durante el presente año no ha habido necesidad de aplicar ninguna medida disciplinaria o sanción al personal; política que es percibida positivamente (3.35), de igual forma se percibe la aplicación de la política de calidad en el servicio (3.61) y en consecuencia son aceptadas, estos criterios se demuestran en sus índices elevados de asistencia, puntualidad y en el mantenimiento de los límites de costos.

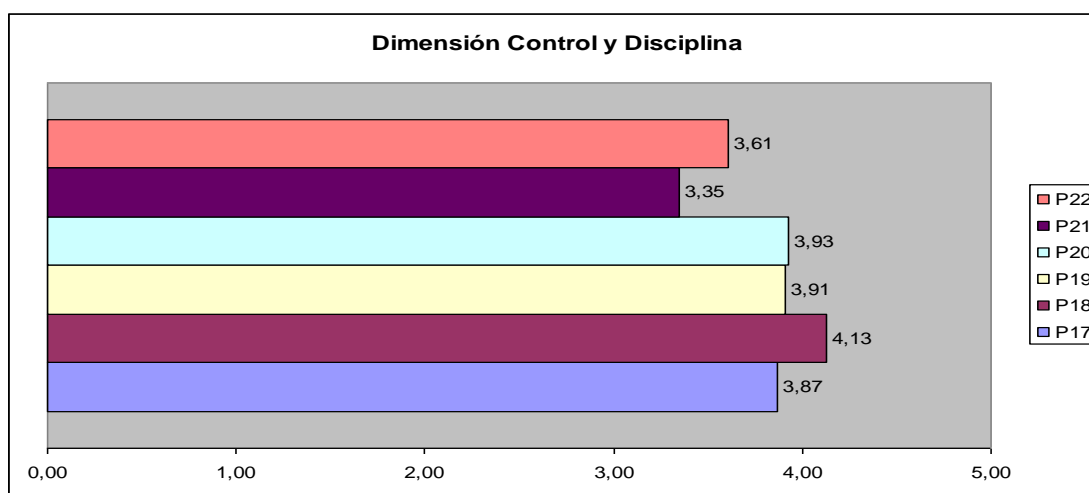


Gráfico 9. Dimensión Control y Disciplina

Fuente: Elaboración propia.

Organización:

Esta dimensión queda expresada por los trabajadores como uno de los pilares o puntos moderadamente fuertes de la Subdirección (3.80). Sus indicadores intervienen de manera eficiente.

Estos datos promueven la idea de que existe una buena planificación y ejecución desde el nivel de los puestos de trabajo (3.83). Los trabajadores evalúan que existe claridad y precisión en la asignación de roles y tareas (3.85), destacándose estas dos variables con mayor puntuación. La participación y el cumplimiento de los estándares y/o procedimientos de calidad (3.74), son moderadamente favorables y garantizan el mejoramiento continuo de la empresa, para así lograr la satisfacción de las necesidades y demandas de los clientes.

También es percibido favorablemente el sistema de evaluación del desempeño (3.78) que reconoce el trabajo bien hecho e impone sanciones cuando se cometen errores.

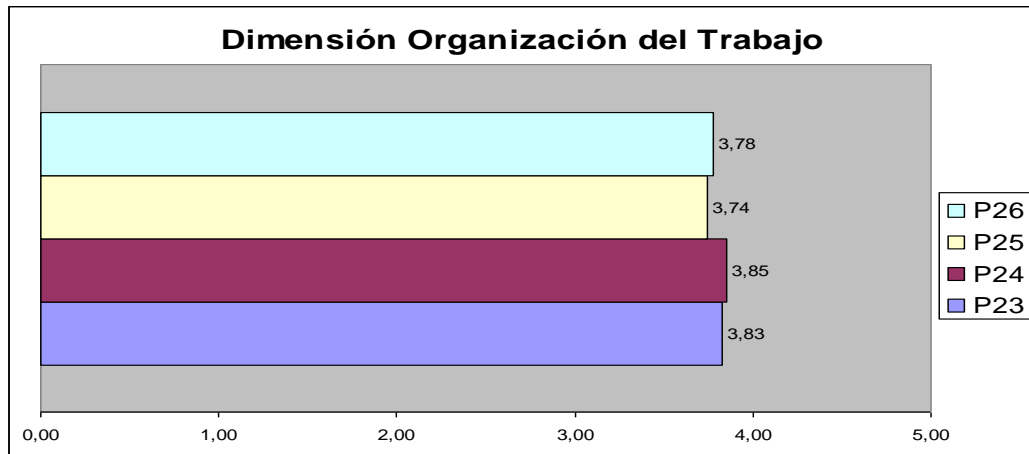


Gráfico 10. Dimensión Organización del Trabajo

Fuente: Elaboración propia.

Condiciones de trabajo:

Los sujetos de la investigación perciben las condiciones de trabajo de forma moderadamente favorable (3.14).

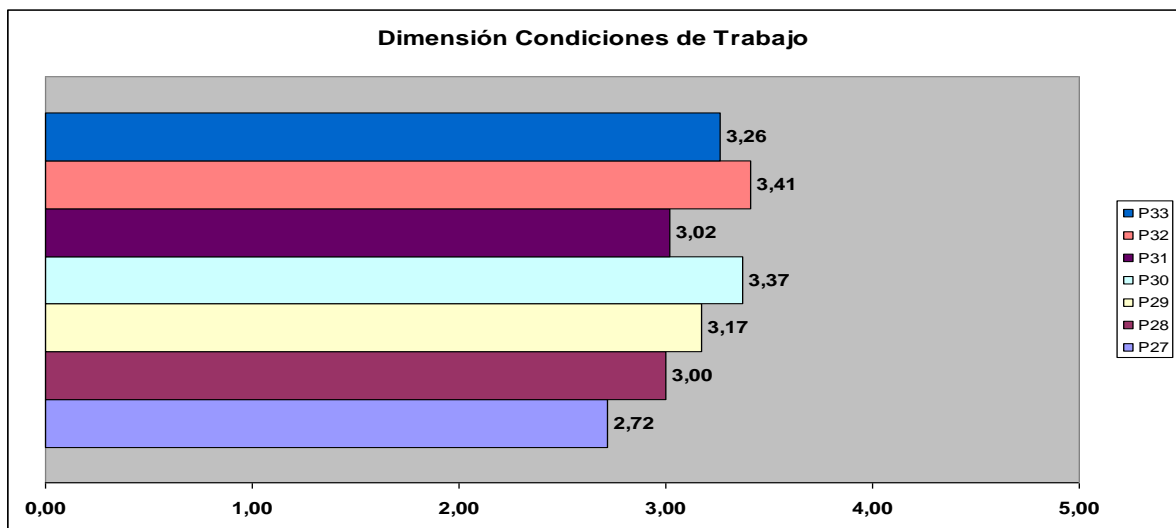


Gráfico 11. Dimensión Condiciones de Trabajo

Fuente: Elaboración propia

Los trabajadores consideran que existe un indicador ineficiente en el ambiente laboral; el valor que le otorga las condiciones propias del puesto de trabajo (2.72) así lo muestran. Estos son criterios que manifestaron también en sus contactos con la investigadora, en sus respuestas a las preguntas abiertas sobre satisfacción del instrumento diagnóstico y constatado en la observación en el campo de estudio. La escasez de recursos se evidencia en las diferentes áreas de trabajo que conforman la Subdirección.

En el análisis los trabajadores perciben de manera eficiente el nivel de información sobre la organización y los elementos relacionados con el trabajo (resultados, ocupación, presupuestos, etc.) (3.00), este valor marca el límite de las categorías debilidad y evaluación positiva. La transportación (3.17), el estado de las taquillas (3.02) y el uniforme (3.37) se encuentran en buen estado. Las condiciones de seguridad, higiene y protección necesarias para sus puestos de actividades (3,26) y la garantía del servicio de comedor con buenas condiciones higiénicas y de nutrición (3.41) son moderadamente favorables. Los criterios acerca de esta área laboral son favorables pues reconocen la calidad de la confección a pesar de no contar con todos los recursos.

Beneficios:

En el estudio realizado se evidencia una percepción general moderadamente favorable (3.20) por parte de los trabajadores en cuanto a los beneficios que aporta la empresa. Ellos reflejan satisfacción por las posibilidades que poseen de fomentar sus habilidades.

La capacitación (3.39) es entendida como un proceso permanente y planificado, concebido como una inversión para el desarrollo que se lleva a cabo con el objetivo de que los trabajadores adquieran y perfeccionen su competencia laboral. Esto, unido a la atención que debe recibir el trabajador en situaciones especiales y personales (3.04), la posibilidad de tener un desarrollo personal y profesional (3.20) y la seguridad de mantener el trabajo (3.54), constituyen beneficios que debe recibir el trabajador, lo cual garantizan el éxito de la organización.

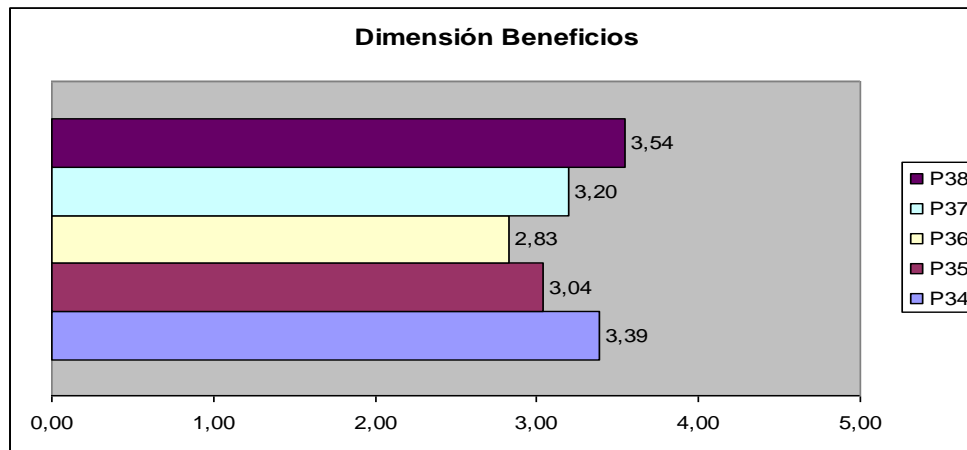


Gráfico 12. Dimensión Beneficios

Fuente: Elaboración propia.

Otro indicador evaluado en términos de beneficio empresarial, es la preocupación de los directivos por las situaciones individuales de sus trabajadores (2.83). El mismo, se asoció a una percepción desfavorable, es el indicador menos fuerte en esta dimensión. Se infiere entonces que los trabajadores tienen un criterio sólido, lo cual puede ser una constatación de que el estilo de los directivos no se centra en las personas ni en las relaciones humanas, sino en las tareas, en las metas más tangibles.

Participación:

Dentro de las dimensiones estudiadas esta, fue la que menor valor obtuvo, se comporta de forma desfavorable (2.66) y se percibe dentro del clima organizacional como una debilidad.

La participación, hace referencia a la valoración de los trabajadores del centro acerca de sus posibilidades reales de tomar parte en la gestión de dirección de la empresa y de ejercer influencia en el funcionamiento de su actividad y de la organización. Según la apreciación de los sujetos estudiados, sugiere que los trabajadores participan en las decisiones de la dirección de manera limitada (2.70), se induce que sus opiniones, en la práctica cotidiana y real, no se toman en cuenta (2.61) a la hora de tomar decisiones importantes en la Subdirección y por ende, no se cumplen las expectativas de la mayor parte de sus miembros, generando la pérdida del sentido de pertenencia e identificación con la entidad.

Todo lo planteado con anterioridad constituye una debilidad generadora de malestar psicológico en cuanto a la percepción de los trabajadores de la Subdirección y se convierte en un punto débil del clima organizacional de la empresa.

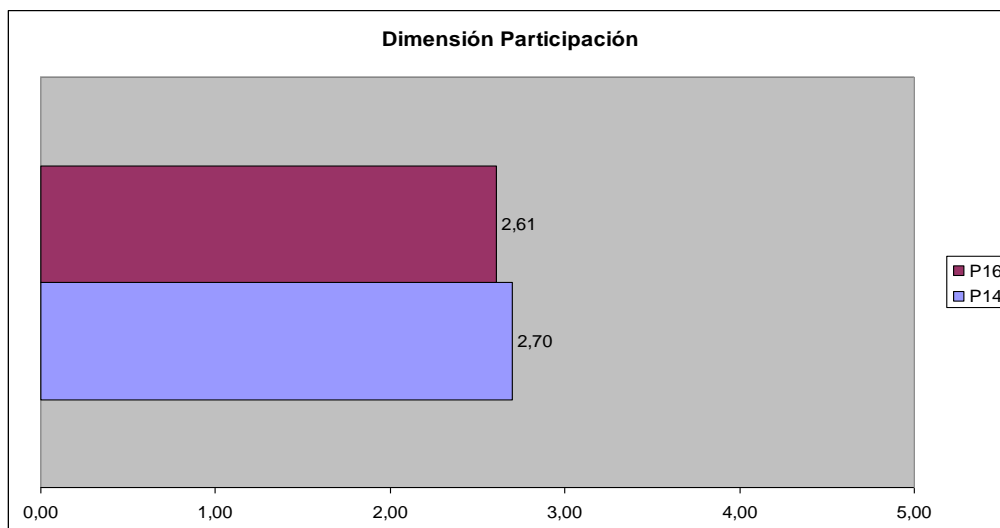


Gráfico 13. Dimensión Participación
Fuente: Elaboración propia.

Comunicación:

En el estudio realizado los trabajadores de la Subdirección perciben en términos positivos el proceso de la comunicación (3.13). Solo con la existencia de flujos comunicacionales adecuados entre los miembros del grupo se garantizará el éxito y la obtención de resultados en una organización laboral.

Se aprecia un clima de apoyo mutuo donde se complementan los conocimientos y experiencias diversas, esto demuestra que se ha consolidado el trabajo en equipo (3.48). Al asignar las tareas se hacen con precisión y claridad (3.85) y se trasmite información al personal sobre la empresa de forma favorable (3,00).

Aunque al analizar sus otros indicadores (gráfico en página a continuación), aflora cierto grado de insatisfacción. Persisten los indicadores que limitan la participación colectiva de los trabajadores en las decisiones de la dirección (2.70). Los trabajadores tienen limitados espacios para retroalimentar a sus jefes sobre sus criterios, juicios y sugerencias (2.61); por lo que no son realmente escuchados, pues la directiva no muestra receptividad.

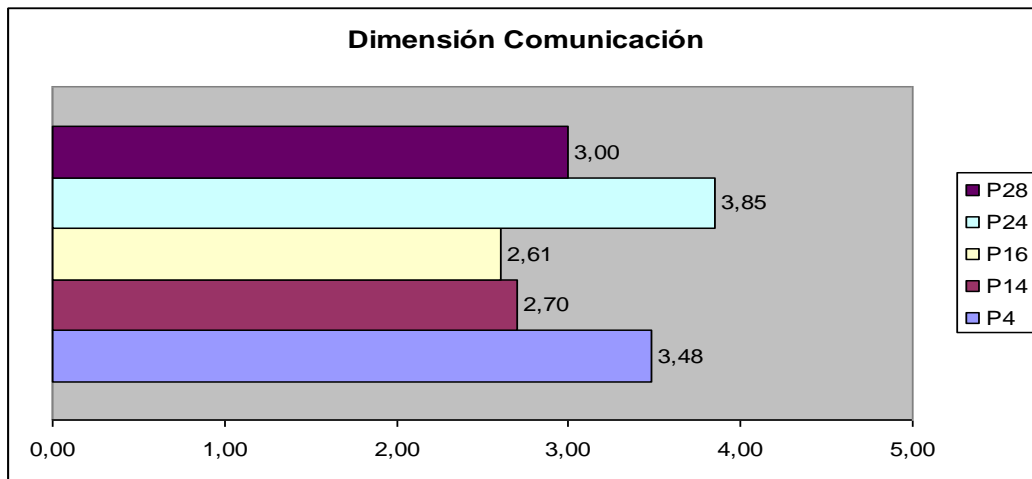


Gráfico 14. Dimensión Comunicación

Fuente: Elaboración propia.

Todos estos elementos apuntan al hecho de que en la comunicación formal, predomina la verticalidad y se pondera el flujo descendente. En esencia, el estilo de dirección que sostiene estas cualidades comunicacionales en la Subdirección analizada, se presenta como autocrático o poco participativo, con predominio de un enfoque hacia el cumplimiento de las tareas.

Satisfacción:

Durante el transcurso de la actividad laboral surgen sentimientos y modificaciones de estado como pueden ser: la satisfacción y la motivación. Estas constituyen condiciones de trabajo interiores o subjetivas que intervienen en el clima organizacional.

En el estudio realizado los trabajadores del área manifiestan un estado emocional general de insatisfacción con relación a su trabajo. Obteniendo como resultado que solo el 34.78% manifiestan índices de satisfacción y el 65.21% declaran sentirse insatisfechos.

De la muestra el 8.69 % (4 trabajadores) reporta sentirse en rangos de más satisfecho que insatisfecho y el 26.08% satisfecho. En tanto ningún trabajador se declaró plenamente muy satisfecho.

De hecho, la mayoría de los trabajadores, un 45.65 % (21) declaran sentir insatisfacción, lo que sumado al 13.04 % plenamente insatisfecho (6) y al 6.52% que reconocen estar más insatisfechos que satisfechos (3); indica que

los miembros de la subdirección Aeródromo valoran de manera desfavorable su relación con el trabajo.

Los trabajadores señalan varias fuentes de insatisfacción relacionadas esencialmente, con las condiciones objetivas y materiales para desempeñar la actividad. En sus respuestas a preguntas abiertas de la encuesta y en los contactos con la investigadora, manifestaron que no están satisfechos con el déficit de algunos instrumentos de trabajo y de medios de protección necesarios durante el proceso productivo. También manifiestan malestar con la estimulación salarial, la cual debe estar mejor equilibrada en opinión de ellos, según el aporte o ingresos que genera la empresa y al cargo laboral. En otro orden de cosas, las relaciones con sus dirigentes no son adecuadas, perciben que existe poca comunicación entre los jefes y los subordinados.

Imagen:

La imagen viene a ser la autoestima empresarial, se refiere a la autoimagen de sí misma desde la valoración de los miembros de la organización. De hecho, los resultados reflejan una percepción negativa por parte de los trabajadores.

Cerca de la mitad de los sujetos encuestados (22), que representan el 47.82% consideran la imagen empresarial deteriorada y el 23.91% (11) la perciben como detenida. Esta parte de los trabajadores, con una percepción menos optimista son quienes conducen a una alerta: la empresa no cuenta con una imagen interna sólida, quienes son más “veteranos” en ella, la están viendo deteriorarse en sus condiciones productivas a pesar de ciertas reparaciones que se han realizado, que le inspiran optimismo a otros.

Por el contrario, varios de los trabajadores evaluaron la empresa en desarrollo 15.20% (7), reconocida el 10.86% (5) y en renovación 2.17% (1), estos empleados aclaraban que es una evolución discreta y están confiando en las inversiones proyectadas a partir de los objetivos de producción que se planifican a largo plazo.

En las **preguntas abiertas de la encuesta de diagnóstico**, se pudo constatar que existe insatisfacción con relación al trabajo y que la imagen que tienen los trabajadores de la UEB está deteriorada.

Los trabajadores refieren que para mejorar el ambiente laboral en la empresa es necesario:

- ✓ Retomar iniciativas de estimulación moral y material, pues consideran que de este modo se satisfacen sus necesidades y expectativas.
- ✓ Tomar en cuenta y considerar las opiniones de los trabajadores por parte de la dirección en la práctica cotidiana y real, a la hora de tomar decisiones importantes en la Subdirección Aeródromo. Esto está incidiendo negativamente en el comportamiento de los trabajadores, al igual que la falta de preocupación de los directivos por las situaciones individuales de sus empleados.
- ✓ Garantizar recursos, medios de protección y mejorar las condiciones de trabajo. La escasez de recursos se evidencia en las diferentes áreas de trabajo que conforman la Subdirección Aeródromo. En este sentido, se debe enfatizar que ellos se concentran más en las condiciones materiales u objetivas que en las condiciones interiores, subjetivas o psicológicas.

Todo esto constata que las mayores debilidades del área estudiada radican precisamente en estos aspectos.

Una vez más, se aprecia que el clima organizacional de la Subdirección Aeródromo lleva a sus miembros a concentrarse en los indicadores objetivos, ligados esencialmente a la misión de la empresa; a la vez que indica que las debilidades de la misma no están ni en las potencialidades de su capital humano ni en el sistema de relaciones que establecen los trabajadores, sino en las condiciones laborales.

3.2 Análisis integrador de los resultados.

El análisis se comienza con un gráfico resumen donde se visualiza el comportamiento de cada dimensión del clima organizacional, que fuera estudiada.

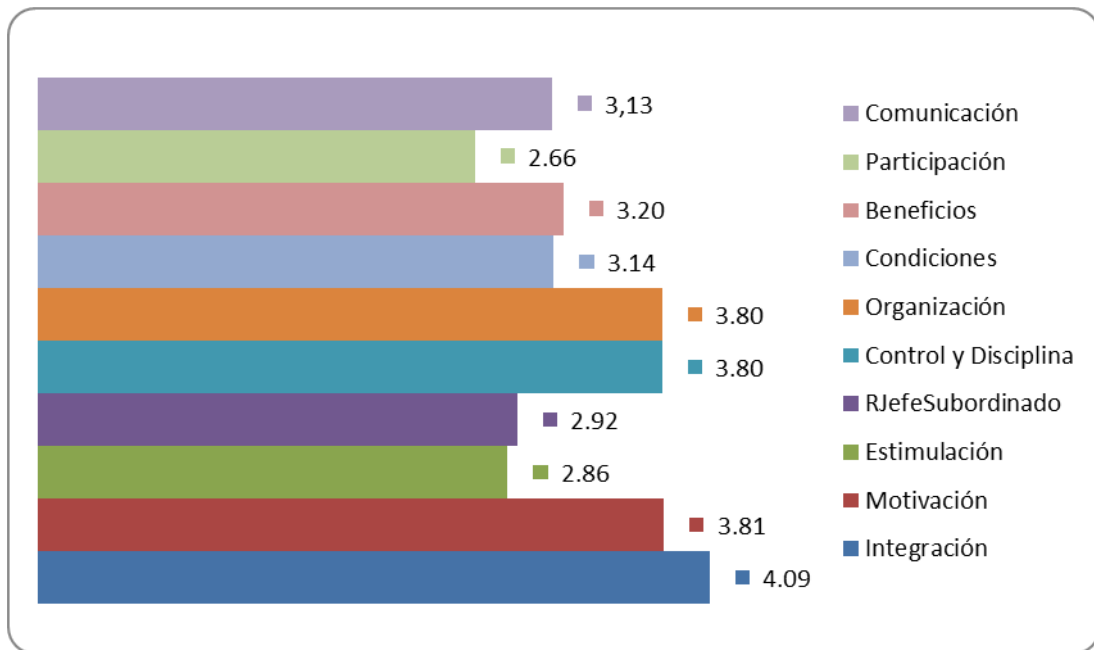


Gráfico 15. Clima Organizacional

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar todas las dimensiones estudiadas se ubicaron de acuerdo con la percepción de los trabajadores en rangos de valor positivos, lo que declara que la Subdirección Aeródromo presenta algunas debilidades críticas en su desempeño laboral.

Las dimensiones: organización del trabajo, condiciones laborales, estimulación y beneficios, son las dimensiones estructurales básicas que constituyen debilidades empresariales, estas determinan que el clima organizacional de la Subdirección se perciba de forma moderadamente favorable en sentido general.

La tabla que se ubica a continuación, muestra de acuerdo con el criterio de centralización calculado, la evaluación de la intervención o eficiencia de cada dimensión en el clima organizacional.

Tabla V. Nivel de eficiencia de las dimensiones en el clima organizacional

Dimensión	Valor	Evaluación
Comunicación	3.13	Positiva
Participación	2.66	Debilidad
Beneficios	3.20	Positiva
Condiciones de trabajo	3.14	Positiva
Organización del trabajo	3.80	Positiva
Control y Disciplina	3.80	Positiva
Relación jefe-subordinados	2.92	Debilidad
Estimulación	2.86	Debilidad
Motivación	3.81	Positiva
Integración	4.09	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia.

Se debe enfatizar en la *participación*, como generadora de malestar psicológico, pues constituye la dimensión más débil en la Subdirección.

Se perciben como desfavorables: la *estimulación*, esta dimensión se enmarca como factor que interviene en esa percepción de manera deficiente, los aspectos que generan malestar están en la estimulación salarial, anteriormente se percibía más compensada entre las labores y en la estimulación moral, se ha perdido iniciativa y creatividad con respecto a años anteriores. Todo ello, está provocando insatisfacción.

También tributa con ineficiencia, al clima organizacional las *relaciones jefe-subordinados*. Se identifica que estas dificultades están provocadas por el estilo de dirección que existe, es autocrático, el cual obstaculiza las relaciones jefes-subordinados y en consecuencia, no se favorece la formación del sentido de pertenencia de los trabajadores a la organización.

Constituye una fortaleza de la Subdirección la *integración* de sus miembros, fuente máxima de satisfacción en los trabajadores. En el área se han

establecido relaciones sólidas y armónicas entre sus miembros, los cuales comparten los objetivos personales con los de la organización.

Todo este análisis sustenta que los trabajadores muestren acuerdo en cuanto a la imagen interna de la UEB, el 47.82% de sus integrantes, tienen una percepción deteriorada y el 23.91% detenida.

En resumen, los trabajadores de la Subdirección Aeródromo, perciben un clima organizacional moderadamente favorable.

Todas sus dimensiones son evaluadas positivamente, de hecho, las variables estructurales: organización (3.80), control y disciplina (3.80) y las variables motivacionales: motivación (3.81) e integración (4.09) que pueden influir en la gestión de dirección, son las que obtienen mayor valor.

Pero no puede dejar de considerarse que otras dimensiones básicas, que intervienen en la percepción del clima organizacional, que se presentan como positivas: comunicación (3.13), condiciones laborales (3.14) y beneficios (3.20), están muy cerca de ser debilidades del funcionamiento de esta Subdirección si no se les presta atención.

Con todo lo anterior, no resulta incongruente obtener como resultados que solo el 34.78% de los participantes en el estudio se declaren satisfechos con su organización. En ese sentido independientemente de que los trabajadores de la Subdirección Aeródromo, perciben un clima organizacional moderadamente favorable, el área se ubica en un nivel de insatisfacción laboral, pues el 65.21% manifiestan índices que así lo indican.

La organización laboral debe diseñar una estrategia de intervención que contribuya a mejorar el clima organizacional teniendo en cuenta acciones que:

- ✓ Refuercen el nivel de desarrollo de realización y logro personal, potenciando ingenio y creatividad en la estimulación moral y material.
- ✓ Propicien espacios en los cuales los trabajadores puedan expresar sus criterios para lograr su participación en la toma de decisiones para elevar la calidad de los servicios.
- ✓ Eleven la calidad de la atención al hombre a partir de las principales necesidades y motivaciones de los miembros de la Subdirección Aeródromo.

- ✓ Gestionen en la Subdirección Aeródromo recursos, medios de protección y otras condiciones de trabajo necesarias para garantizar con mayor calidad el cumplimiento de las tareas.
- ✓ Realicen planes de capacitación que incluyan entre otros cursos de comunicación, liderazgo, dirigidos a mejorar el intercambio entre los jefes y subordinados.
- ✓ Potencien actividades que favorezcan las relaciones jefe-subordinados para lograr unidad en el colectivo de trabajo y favorecer el sentido de pertenencia, establecer compromisos no solo con la actividad laboral, sino con la empresa a partir de la integración.
- ✓ Realicen estudios que aborden otras dimensiones tales como liderazgo, reciprocidad, etc., que no fueron objeto de estudio en la investigación.
- ✓ Incentiven los directivos de manera individual a los trabajadores por la eficiencia en la ejecución de tareas asignadas, reconocer públicamente en diferentes espacios los resultados obtenidos, crear un ambiente emulativo que estimule el cambio de actitudes negativas. Brindar a los trabajadores más libertad de acción para poder desarrollar su ingenio y creatividad.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en la investigación permiten arribar a las siguientes conclusiones:

- ✓ Las dimensiones estructurales básicas que determinan el clima organizacional en la subdirección Aeródromo se perciben de forma moderadamente favorable, para lo cual se requirió obtener un promedio mayor de 3.00 en los indicadores organización del trabajo (3.80), condiciones laborales (3.14), estimulación (2.86) y beneficios (3.20).
- ✓ Las dimensiones que obtienen mayor valor son las variables estructurales: organización (3.80), control y disciplina (3.80) y las variables motivacionales: motivación (3.81) e integración (4.09), que influyen positivamente en la gestión de dirección.
- ✓ Existen varias dimensiones que intervienen en la percepción del clima organizacional, aunque muestran valores positivos, están muy cerca de ser debilidades del funcionamiento de esta Subdirección las cuales son: comunicación (3.13), condiciones laborales (3.14) y beneficios (3.20).
- ✓ La dimensión percibida como fortaleza es la integración (4.09). En esta área se han establecido relaciones sólidas y armónicas entre sus miembros los cuales comparten los objetivos personales con los de la organización.
- ✓ La dimensión más débil es la participación (2.66) en la Subdirección como generadora de malestar psicológico.
- ✓ Existen motivos intrínsecos en los miembros del grupo manifestados en la satisfacción que experimentan por el gusto, realización y predilección que sienten por su trabajo. Se aprecian factores extrínsecos por el cumplimiento de sus expectativas personales y laborales.
- ✓ Inciden en el nivel de satisfacción de los trabajadores los indicadores referidos a el espíritu de equipo y unidad entre compañeros para realizar el trabajo de su área, gusto y predilección que sienten por la labor que realizan, nivel de exigencia en el cumplimiento de las tareas y disciplina laboral y la precisión y claridad con la que se le asignan las tareas manifestando en la generalidad seguridad de mantener su trabajo.

- ✓ Se encontró como problemática que el 65.21% de los trabajadores de la Subdirección Aeródromo manifiestan sentimientos de insatisfacción laboral, ejemplos: la poca iniciativa en la estimulación moral y material, poca atención al hombre, poca posibilidad de emitir criterios, falta de comunicación entre jefes y subordinados, todo lo cual hace que perciben la imagen interna de la UEB deteriorada y detenida.
- ✓ El clima organizacional en la Subdirección Aeródromo se puede potenciar a partir del fortalecimiento del reconocimiento a los aportes, la implicación de todos los trabajadores y jefes, y las recomendaciones a tener en cuenta para un plan de intervención que contribuyan a fortalecer el estado actual del clima organizacional que presenta el área.

RECOMENDACIONES

A partir de los resultados expuestos se recomienda:

- ✓ A la Dirección del Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” valorar los resultados obtenidos en la presente investigación.
- ✓ A la Subdirección Aeródromo la elaboración y aplicación de un plan de intervención, teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico del clima organizacional, de forma que se potencien las fortalezas del área para contribuir al desarrollo individual y organizacional.
- ✓ A la Dirección de Capital Humano continuar desarrollando la presente investigación a partir de la relación del clima organizacional con otros constructos no estudiados en otras áreas del Aeropuerto Internacional “Juan Gualberto Gómez” de la provincia de Matanzas.

BIBLIOGRAFÍA

- Brow, W. y Moberg, D. (1990). Teoría de la Organización y la Administración: enfoque integral. México: Editorial Limusa.
- Brunet, L. (1997). El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, Diagnóstico y Consecuencias. México: Editorial Trillas.
- Cabrera, N. (2003). Clima Organizacional deseo y demanda. Estudio realizado en GESTA. Trabajo de Diploma. Facultad de Psicología, Universidad de la Habana.
- Casales, J. y Ortega, Y. (2000). Clima Organizacional y Fluctuación Laboral en una Institución Financiera. Revista Cubana de Psicología. Vol. XVII, No. 3, 288-296.
- Casales, J. y Sánchez I. (2004): Variables Organizacionales que afectan el funcionamiento de una Empresa de Proyectos. Revista Cubana de Psicología. Vol. XXI, No. 3, Pág. 189-205.
- Castrillón, A. (2009). El impacto de los estilos de comunicación de los directivos en algunas dimensiones del clima organizacional. Tesis de Maestría. Facultad de Psicología. Universidad de La Habana.
- Cruz Valdés, Y. (2007). Estudio de Clima Organizacional en la Corporación COPEXTEL, S.A. División Territorial Pinar del Río. Trabajo de Diploma. Universidad de la Habana. Facultad de Psicología.
- Davis, Keith, Newstrom, John W. (1999). Comportamiento Humano en el trabajo. Editorial: McGraw-Hill, Pág.275.
- Díaz, Maiky. "Reflexiones sobre el Campo de la Psicología de las Organizaciones. Por el Desarrollo del Potencial Humano de la Organización." En Selección de Lecturas de Psicología Laboral y de las Organizaciones, Facultad de Psicología, Universidad de La Habana, 2005.
- Domínguez, J.F. (2011). Estudio de Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la Dirección Municipal de Cultura de Matanzas. Trabajo de Diploma. Facultad de Psicología. Universidad de Matanzas.
- Goncalves, Alexis P. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), Internet.
- González Serra, D J. (2008). Psicología de la motivación. La Habana: Editorial Ciencias Médicas.

- González, H. (2006):“Diagnóstico de Clima Organizacional en una Empresa de la Unión CUBAPETROLEO (Cupet). Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Psicología Organizacional. Universidad de La Habana.
- González, Serra, D. (2002). Revista Cubana de Psicología Vol. 19. No.2. p 144 a la 149, 2002. Una Teoría Integradora de la Motivación hacia el Trabajo.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998), Metodología de la Investigación. México: Mcgraw-hill interamericana editores, S. A de C.V.
- Katz, D y R Kahn. (1997). Psicología de las Organizaciones. Editorial: Trilles, México.
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1986). Características que definen a las organizaciones sociales.
- Lores, Iris; Suárez, Imilsys. (2007). “Estudio del Clima Organizacional en el Hotel Gran Caribe Club Arenas Blancas.”
- Márquez, M. (2009). Satisfacción Laboral (Consultado 16 de noviembre del 2013), Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>
- Martínez Rodríguez, M. (2000). Consistencia interna de una escala para medir clima organizacional. Tesis de Maestría. Universidad de la Habana. Facultad de Psicología.
- Menéndez, M. J. (2007). Estudio longitudinal de Clima Organizacional en una empresa de Telecomunicaciones. Tesis de Maestría. Universidad de La Habana. Facultad de Psicología.
- Mesa, O. (2011). Estudio de Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la Dirección General del Grupo Empresarial Agroindustrial de MINAZ en la provincia de Matanzas. Trabajo de Diploma. Facultad de Psicología. Universidad de Matanzas.
- Montes, A. (2012), Diagnosticó de Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en el Grupo de Animación del Hotel RIU Varadero. Trabajo de Diploma. Facultad de Psicología. Universidad de Matanzas.
- Moros, H. (2007). Conferencia en curso de Maestría. Universidad de La Habana. Facultad de Psicología.
- Moros, H. y Díaz Pérez, M, (2005). Selección de lecturas de Psicología Organizacional. La Habana: Editorial: Félix Varela.
- Muchinsky, P. M. (1994). Psicología aplicada al trabajo. Una introducción a la Psicología Industrial y Organizacional. Bilbao: Editorial Desclée de Brouwer, S.A.

- Peiró, J. M. (2004). *Psicología de la Organización*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Peiró, J. M. (2005). *Psicología de la Organización 2* (2 tomos). La Habana: Editorial Félix Varela.
- Rivero, M. (2006). *Estudio diagnóstico del Clima Organizacional en el área Administrativa del Ministerio de Finanzas y Precios*. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Comportamiento Directivo y Desarrollo Organizacional, Facultad de Psicología. Universidad de La Habana.
- Robbins, S. P. (1998). *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica*. (7ª Edición). México: Editora Prentice Hall.
- Rodríguez Hernández, A. (2009). *El Sistema de Valores de los Directivos y su influencia en el Clima Organizacional de CONAS S.A.* Tesis de Maestría. Universidad de la Habana. Facultad de Psicología.
- Ruis Dennes, Y. (2009). *Diagnóstico del Clima Organizacional en un Hotel de la Cadena Gran Caribe*. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Psicología Laboral y de las Organizaciones. Facultad de Psicología. La Habana.
- Segredo, A. (2003): *Percepción del Clima Organizacional por Directores de Policlínicos*. En: <http://www.cocmed.sld.cu>
- Segredo, A. (2004): *Clima Organizacional en Salud Pública*. ENSAP. <http://www.cocmed.sld.cu>
- Terry, R. (2010). *El Clima Organizacional en la Empresa de Servicios Portuarios de Matanzas*. Trabajo de Diploma. Facultad de Psicología. Universidad de Matanzas.
- Zaldívar, D.F. (1996). *El conocimiento y dominio del estrés*. Editorial científico-técnica, La Habana.

Anexo 1. Carta de solicitud permiso de investigación.

Solicitud de Permiso de Investigación

Dirigido a la Dirección del Aeropuerto Internacional "Juan Gualberto Gómez Ferrer"

Yo Aliuska Anaya Aguilar estudiante de 6to año de la carrera de Psicología de la Facultad de Psicología de la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", mediante la presente solicito el permiso para realizar la investigación sobre el diagnóstico del Clima organizacional en las Subdirecciones de Aseguramiento y Aeródromo del Aeropuerto Internacional "Juan Gualberto Gómez Ferrer", para optar por el título académico de licenciada en Psicología.



Firma del director

Anexo 2. Guía de Observación.

- 1) Condiciones físicas del trabajo (locales, iluminación, ventilación).
- 2) Condiciones del equipamiento de trabajo (carros, herramientas y otros medios de trabajo).
- 3) Estado de ánimo general que se aprecia en los trabajadores.
- 4) Manifestaciones de los trabajadores sobre los jefes.
- 5) Relaciones entre los trabajadores.

Anexo 3. Guía de documentos analizados:

- 1) Plantilla del área estudiada.
- 2) Estructura organizativa de dirección (organigrama).
- 3) Estrategia: visión, misión, valores compartidos y objetivos estratégicos.
- 4) Reglamento.
- 5) Planes de trabajo.
- 6) Evaluaciones del desempeño semestral.

Anexo 4. Guía de entrevista a directivos:

- 1) ¿Cómo usted cree que dirige a sus colaboradores?
- 2) ¿Cómo valora su relación con los colaboradores?
- 3) ¿Considera que el estilo de dirección que utiliza es adecuado y el de sus Jefes inmediatos?
- 4) ¿Supervisa adecuadamente los trabajos que se realizan?
- 5) ¿Cómo ve usted las relaciones interpersonales entre los trabajadores?
- 6) ¿Cómo percibe la colaboración de los trabajadores en la realización de trabajos, es equitativa?
- 7) ¿Confía usted en sus colaboradores? ¿Confían en usted sus Jefes inmediatos?
- 8) ¿Considera que le brinda a sus trabajadores las informaciones necesarias sobre la Organización para su desempeño?
- 9) ¿Sus trabajadores tienen sentido de pertenencia con la Organización?
- 10) ¿Considera que la organización es eficiente y eficaz?
- 11) ¿Cree usted que la entidad tiene capacidad de adaptación a los cambios externos y capacidad de aprendizaje, atendiendo a los momentos vividos en estos últimos años?
- 12) ¿Cómo ve a la entidad dentro de 5 años?
- 13) ¿Cómo valora las condiciones de trabajo de tus colaboradores?
- 14) ¿Considera que usted estimula la creatividad y la innovación?
- 15) ¿Considera que la política de estimulación y retribución existente en la entidad satisface a los trabajadores de su área?
- 16) ¿Considera que es justo en las evaluaciones del desempeño y a la hora de sancionar a algún trabajador?

Anexo 5. Dinámica grupal.

Grupo: _____ Subdirección: _____

Tiempo: _____ Hora de inicio: _____ Hora de finalizado: _____

Fecha:

Objetivo: Unificar las ideas o conocimientos que cada uno de los participantes tienen sobre sus vivencias dentro del centro y colectivamente llegar a una síntesis, conclusiones o acuerdos comunes.

Metodología: Dialogar con todos los participantes, escuchando y anotando cada criterio, respetando cada una de las opiniones de los demás. Se presenta una pregunta y a partir de la experiencia y realidad de los sujetos se logra el debate, extrayendo los aspectos más importantes y coincidentes con las opiniones.

Instrumento: Un local privado sin la presencia de los directivos de los grupos.

Cantidad participantes: _____

Lugar:

Sexo: Masculino: _____ Femenino: _____

- 1) ¿Qué criterios tiene acerca de los dirigentes de la Organización?
- 2) ¿Cómo valora usted las relaciones entre los directivos y los trabajadores?
- 3) ¿Comente algo sobre los estilos de dirección de los Jefes de la entidad?
- 4) ¿Los trabajos que se realizan son supervisados adecuadamente?
- 5) ¿Cómo ve usted las relaciones interpersonales entre los trabajadores?
- 6) ¿Usted percibe que cuando se realiza un trabajo colaboran todos para lograrlo?
- 7) ¿La dirección tiene confianza en sus trabajadores?
- 8) ¿Considera es suficiente la información que se recibe?
- 9) ¿Existe sentido de pertenencia con el grupo de trabajo y con la Organización?
- 10) ¿Considera que la organización es eficiente y eficaz?
- 11) ¿Cree usted que la entidad tiene capacidad de adaptación a los cambios externos y capacidad de aprendizaje, atendiendo a los momentos vividos en estos últimos años?
- 12) ¿Cómo ve a la entidad dentro de 5 años?

- 13) ¿Cómo valora las condiciones de trabajo?
- 14) ¿Considera que la dirección estimula la creatividad y la innovación?
- 15) ¿Considera que la política de estimulación y retribución existente en la entidad lo satisface?
- 16) ¿Son justas las evaluaciones del desempeño y las sanciones impuestas?

Anexo 6. Encuesta del Clima Organizacional.

Instrumento Diagnóstico del Clima

El único objetivo de esta encuesta es mejorar el trabajo y el bienestar de todos los que laboramos en la empresa. Evalúe según su opinión, cada uno de los siguientes aspectos que se relacionan con el clima laboral en la misma. Por favor asegúrese, de dar su criterio en todos los aspectos.

Muchas Gracias

Área de trabajo: _____

Sexo: M _____ F _____ Edad: _____ años

Tiempo en la empresa: 1 a 5 años _____ 6 a 10 años _____
11 a 15 años _____ 16 a 20 años _____
21 a 25 años _____ Más de 26 años _____

Escolaridad: Primaria _____ Secundaria _____ Preuniversitario _____
Técnico Medio _____ Universitario _____

Turno de trabajo: Rotativo _____ Fijo _____

Categoría Organizacional: Obrero _____ Trabajador de Servicio _____ Dirigente _____
Técnico _____ Adiestrado _____ Administrativo _____

Evalúe los siguientes aspectos relacionados con su trabajo en la empresa.	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal
1. Espíritu de equipo y unidad entre compañeros para realizar el trabajo de su área.					
2. Educación y cultura en el trato entre compañeros (saludarse, preocuparse, etc.)					
3. Relaciones interpersonales afectivas entre compañeros en su área laboral.					
4. Cooperación y ayuda entre los departamentos					
5. Orgullo y sentimiento de pertenencia que usted siente con respecto a la empresa.					
6. Cumplimiento de sus expectativas personales y laborales.					
7. Motivación personal para trabajar y lograr mejores resultados.					

Evalúe los siguientes aspectos relacionados con su trabajo en la empresa	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal
8. Gusto y predilección que siente por su trabajo					
9. Reconocimiento a los trabajadores que logran mejores resultados					
10. Estimulación moral a los trabajadores					
11. Estimulación material a los trabajadores					
12. Relación de los directivos de la Empresa con los trabajadores					
13. Relación de su jefe inmediato con los trabajadores de su área					
14. Participación colectiva de los trabajadores en las decisiones de la dirección					
15. Ejemplaridad de los jefes (dedicación al trabajo, empeño, etc.)					
16. Consideración de las opiniones de los trabajadores por parte de la dirección					
17. Control de los recursos en su área de trabajo					
18. Nivel de exigencia en el cumplimiento de las tareas y disciplina laboral					
19. Cumplimiento de las normas y procedimientos de trabajo					
20. Aplicación de la política de reducción y control de los costos					
21. Aplicación justa y adecuada de la política de sanciones					
22. Aplicación de la política de gestión de ventas					
23. Organización del trabajo de su área					
24. Precisión y claridad con la que se le asignan las tareas					
25. Participación de los trabajadores en el cumplimiento de los estándares de calidad					
26. Modo de realización de la evaluación del desempeño del trabajador en su área					
27. Condiciones de trabajo (en el puesto de trabajo)					
28. Información al trabajador de la marcha de la Empresa (resultados, ocupación, presupuestos, etc.)					
29. Transporte de los trabajadores (si lo usa)					
30. Uniforme.					
31. Estado de las taquillas					
32. Comedor (calidad de los alimentos, trato al trabajador, limpieza, servicio)					

Evalué los siguientes aspectos relacionados con su trabajo en la empresa	Muy Bien	Bien	Regular	Mal	Muy Mal
33. Conocimiento y uso de los medios de protección e higiene del trabajo					
34. Formación y capacitación que se brinda en la Empresa					
35. Atención a los trabajadores en situaciones especiales (enfermedad, etc.)					
36. Preocupación de los directivos por la situación personal del trabajador					
37. Posibilidades de tener un desarrollo profesional y personal en la Empresa					
38. Seguridad que siente de mantener su trabajo					

39. ¿Cómo se siente trabajando en esta Empresa?

Muy Satisfecho ____ Satisfecho ____ Más satisfecho que insatisfecho ____
Muy Insatisfecho ____ Insatisfecho ____ Más insatisfecho que satisfecho ____

40. ¿Cómo usted ve la Empresa?

En desarrollo ____ Renovada ____ Deteriorada ____
Reconocida ____ Detenida ____ De excelencia ____

41. ¿Qué no le satisface de su trabajo actual?

42. ¿Qué pudiera hacer la dirección de la Empresa para mejorar el ambiente laboral y que los trabajadores se sientan más satisfechos?

Anexo 7. Interpretación del instrumento.

El Instrumento Diagnóstico del Clima cuenta con dos partes:

La primera: dedicada a diez bloques temáticos o dimensiones del clima organizacional (Integración, Motivación, Estimulación, Relaciones jefes-subordinados, Control y disciplina, Organización del trabajo, Condiciones de Trabajo, Beneficios, Participación y Comunicación). Tiene un total de 38 ítems formulados como proposiciones que se refieren a hechos concretos que pueden ocurrir en la organización.

Para la evaluación de cada ítem se construyó una escala con opción de respuesta intermedia: Muy Bien, Bien, Regular, Mal y Muy Mal. A cada una de estas evaluaciones se les asigna una puntuación: entre cinco y uno, donde la calificación máxima es cinco.

La segunda: encargada de estudiar la Autoimagen (ya mencionada) y el nivel de Satisfacción de los trabajadores (Muy satisfecho, Satisfecho, Más satisfecho que insatisfecho, Muy insatisfecho, Insatisfecho, Más Insatisfecho que satisfecho).

Se utilizan también dos preguntas abiertas que complementan este indicador, buscando indagar las fuentes generadoras de la insatisfacción y las recomendaciones o propuestas de solución que partan de los propios trabajadores.

La encuesta tiene entonces un total de 42 ítems. En la consigna se fija que no se dejen preguntas en blanco.

Para la interpretación de los datos también se hicieron modificaciones: contemplaba dos evaluaciones extremas y se incorporó una tercera evaluación, intermedia.

Clima Organizacional Favorable: percepción positiva, favorable que tienen los trabajadores del ambiente laboral y de la influencia de este ambiente sobre ellos. Cuando los bloques temáticos Organización, Condiciones de Trabajo, Estimulación y Beneficios tengan una percepción positiva, se considerará al Clima Laboral como Favorable.

Clima Organizacional Moderadamente Favorable: Percepción positiva, pero débil o fragmentada en algunas dimensiones, que tienen los trabajadores del ambiente

laboral y de la influencia de este ambiente sobre ellos. Cuando los bloques temáticos Organización, Condiciones de Trabajo, Estimulación y Beneficios tengan una percepción positiva, pero no constituyen valores que indiquen fortalezas de la organización o factores que intervengan de manera eficiente (entre 4 y 5 puntos).

Clima Organizacional Desfavorable: percepción negativa, desfavorable que los trabajadores tienen del ambiente laboral y la influencia que tiene el ambiente sobre ellos. Cuando los bloques temáticos Organización y Condiciones de Trabajo; Estimulación y Beneficios tengan una percepción negativa, se considerará al Clima Laboral como Desfavorable.

Satisfacción: sentimiento favorable que tienen los trabajadores de su trabajo, dado por el cumplimiento de sus expectativas. Se considerará satisfacción si la organización sobrepasa en un 80% el nivel de satisfacción.

Satisfacción moderada: sentimiento favorable de los trabajadores por su trabajo, dado por el cumplimiento parcial de sus expectativas, con presencia de fuentes de insatisfacción. Se considerará satisfacción si la organización sobrepasa en un 50% el nivel de satisfacción sin alcanzar el 80%.

Insatisfacción: sentimiento desfavorable que los trabajadores presentan por el trabajo, dado por el incumplimiento de sus expectativas. Se considerará insatisfacción si la empresa no sobrepasa en un 50% el nivel de satisfacción.

De acuerdo con el criterio de la investigadora, y teniendo en cuenta las escalas que se aplican en diagnósticos organizacionales, para la interpretación de los resultados también se tuvo en cuenta además, la siguiente escala de referencia:

Valores medios menores a tres puntos: indican francas debilidades de la organización en relación con la variable que se analiza e insatisfacción total de los trabajadores en cuanto a la percepción de su comportamiento.

Valores iguales a tres y menores a cuatro puntos: indican una evaluación positiva aunque con presencia de fuentes de insatisfacción en los trabajadores en cuanto al comportamiento de esa variable en la organización. Mientras más cercanos a cuatro revelan la tendencia a una fortaleza, o una variable que en momentos previos al

diagnóstico fue considerada por los trabajadores una fortaleza y actualmente es percibida en deterioro.

Valores entre cuatro y cinco puntos: indican fortalezas de la organización en relación con la variable estudiada. Además, la presencia de satisfacción de los trabajadores en cuanto al comportamiento de la misma en la organización.

Expresión de las dimensiones en los indicadores (ítems)

Integración	(ítems del 1 al 6)
Motivación	(ítems del 6 al 8)
Estimulación	(ítems del 9 al 11)
Relaciones jefe-subordinados	(ítems del 12 al 16)
Control y Disciplina	(ítems del 17 al 22)
Organización del trabajo	(ítems del 23 al 26)
Condiciones de trabajo	(ítems del 27 al 33)
Beneficios	(ítems del 34 al 38)
Participación	(ítems 14 y 16)
Comunicación	(ítems 4, 14, 16, 24 y 28)
Satisfacción	(ítems del 39, 41 y 42)
Autoimagen	(ítem 40)

Anexo 8. Matriz datos de la muestra de Aeródromo.

Sujeto	Sexo	Edad	Área de Trabajo	Permanencia	Escolaridad	Turno	Categoría Ocupacional
1	M	38	Jefatura y equipo técnico	16 - 20	Superior	Fijo	Técnico
2	F	52	Jefatura y equipo técnico	16 - 20	Superior	Fijo	Administrativo
3	M	56	Jefatura y equipo técnico	6 - 10	Superior	Fijo	Técnico
4	M	28	Mantenimiento Aeródromo	6 - 10	Técnico Medio	Fijo	Obrero
5	M	34	Mantenimiento Aeródromo	11 - 15	Secundaria	Rotativo	Obrero
6	M	56	Mantenimiento Aeródromo	1 - 5	Técnico Medio	Fijo	Obrero
7	M	60	Mantenimiento Aeródromo	6 - 10	Preuniversitario	Rotativo	Obrero
8	M	46	Mantenimiento Constructivo	1 - 5	Superior	Fijo	Administrativo
9	M	35	Mantenimiento Constructivo	16 - 20	Técnico Medio	Fijo	Técnico
10	M	31	Mantenimiento Constructivo	1 - 5	Preuniversitario	Rotativo	Obrero
11	M	68	Mantenimiento Constructivo	21 - 25	Técnico Medio	Fijo	Técnico
12	M	62	Mantenimiento Constructivo	16 - 20	Secundaria	Rotativo	Obrero
13	F	33	Mantenimiento Constructivo	11 - 15	Técnico Medio	Fijo	Trabajador de servicio
14	M	43	Mantenimiento Constructivo	11 - 15	Preuniversitario	Fijo	Obrero
15	M	43	Mantenimiento Constructivo	11 - 15	Preuniversitario	Rotativo	Obrero
16	M	53	Mantenimiento Constructivo	11 - 15	Técnico Medio	Fijo	Obrero
17	M	29	Mantenimiento Constructivo	1 - 5	Preuniversitario	Fijo	Obrero
18	M	44	Mantenimiento Constructivo	11 - 15	Técnico Medio	Fijo	Obrero
19	M	52	Brigada Jardinería	1 - 5	Superior	Fijo	Obrero
20	M	57	Brigada Jardinería	6 - 10	Superior	Fijo	Obrero
21	M	41	Brigada Jardinería	6 - 10	Técnico Medio	Fijo	Obrero
22	M	50	Brigada Jardinería	6 - 10	Secundaria	Fijo	Obrero
23	M	22	Mantenimiento edificio terminal	1 - 5	Preuniversitario	Fijo	Obrero
24	M	28	Mantenimiento edificio terminal	6 - 10	Superior	Fijo	Obrero
25	M	50	Mantenimiento edificio terminal	6 - 10	Secundaria	Fijo	Obrero
26	M	61	Mantenimiento edificio terminal	1 - 5	Superior	Fijo	Administrativo

27	M	41	Mantenimiento edificio terminal	16 - 20	Preuniversitario	Fijo	Obrero
28	M	47	Campo vuelo	1 - 5	Técnico Medio	Fijo	Obrero
29	M	21	Campo vuelo	1 - 5	Técnico Medio	Fijo	Obrero
30	M	56	Campo vuelo	1 - 5	Técnico Medio	Fijo	Obrero
31	M	26	Campo vuelo	1 - 5	Preuniversitario	Fijo	Obrero
32	M	26	Campo vuelo	6 - 10	Preuniversitario	Fijo	Obrero
33	M	56	Equipo electromecánico	21 - 25	Preuniversitario	Rotativo	Obrero
34	M	29	Equipo electromecánico	6 - 10	Técnico Medio	Rotativo	Obrero
35	M	40	Equipo electromecánico	6 - 10	Técnico Medio	Rotativo	Obrero
36	M	47	Equipo electromecánico	1 - 5	Técnico Medio	Fijo	Técnico
37	M	48	Equipo electromecánico	1 - 5	Técnico Medio	Rotativo	Técnico
38	M	32	Equipo electromecánico	1 - 5	Técnico Medio	Rotativo	Técnico
39	M	57	Equipo electromecánico	más de 26	Superior	Fijo	Obrero
40	M	55	Equipo electromecánico	11 - 15	Técnico Medio	Fijo	Obrero
41	M	60	Equipo electromecánico	11-15	Superior	Fijo	Técnico
42	M	53	Equipo electromecánico	21-25	Técnico Medio	Rotativo	Obrero
43	M	43	Equipo electromecánico	6 - 10	Superior	Rotativo	Técnico
44	M	61	Equipo electromecánico	21-25	Superior	Fijo	Obrero
45	M	57	Equipo electromecánico	11-15	Secundaria	Fijo	Obrero
46	M	56	Equipo electromecánico	1 - 5	Técnico Medio	Rotativo	Obrero

Anexo 9. Matriz de las dimensiones: Integración, Motivación, Estimulación y Relaciones jefe – subordinados en Aeródromo.

P1	P2	P3	P4	P5	P6	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15P	P16
5	4	5	4	4	4	4	3	4	3	3	2	3	5	3	3	3
5	5	5	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	4	2
3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
2	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2
5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4
5	5	5	4	4	4	4	3	2	4	3	3	4	4	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	4
4	4	4	3	5	4	4	2	4	3	3	2	2	4	2	3	3
3	4	4	3	4	4	4	4	4	1	2	1	1	4	4	2	1
4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	2	1	2	2	2	2	3
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
4	4	4	3	5	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	3	2
5	5	5	3	5	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2	1	2	2	3	2
4	5	5	1	5	3	3	3	4	3	3	1	3	3	1	3	3
3	4	4	4	1	2	2	4	2	2	2	1	1	3	1	2	2
4	5	5	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	4	2	3	2
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	5	5	5	5	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	1	1	4	3	2	4	2
4	4	4	3	3	4	4	3	4	2	2	1	1	1	3	3	1
4	4	4	4	3	5	5	3	4	4	2	2	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	3	3	3	4	3
3	4	4	3	5	3	3	4	5	2	3	4	2	3	2	3	2
5	4	4	3	4	2	2	3	4	4	2	2	3	4	3	3	2
5	5	4	2	5	4	4	4	4	2	1	1	2	2	2	2	2
5	5	5	3	4	4	4	4	4	2	2	2	3	2	2	2	2
4	5	4	2	5	4	4	4	4	2	2	2	3	3	3	3	4
5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	2	3	1	4	3	1
5	4	4	3	3	2	2	2	5	4	2	1	1	1	1	3	2
4	5	4	4	4	4	4	4	3	2	3	3	1	5	2	4	1
5	5	5	4	5	4	4	5	5	3	3	1	3	5	2	4	3
4	4	4	3	2	4	4	2	4	3	3	3	1	1	1	1	1
4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	2
4	4	4	3	4	5	5	5	4	3	2	1	3	4	4	4	3

5	5	3	2	4	5	5	2	5	3	3	2	3	3	4	3	2
4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	3	4	4	4
4	4	4	4	5	3	3	3	5	3	3	2	4	3	4	4	3
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3
5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	2	3	2
2	5	5	3	1	3	3	2	2	4	4	4	1	5	1	3	2
5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	4	5	4	4	3	3	3	4	3	1	1	2	2	1
196	203	203	160	189	178	178	165	182	148	138	108	124	149	124	153	120
4.26	4.41	4.41	3.48	4.11	3.87	3.87	3.59	3.96	3.22	3	2.35	2.70	3.24	2.70	3.33	2.61
Integración						Motivación			Estimulación			Relación Jefe-Subordinados				
4.09						3.81			2.86			2.92				

Anexo 10. Matriz de las dimensiones: Control y Disciplina, Organización del Trabajo en Aeródromo.

P17P	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	3	5	4	4	4	5
4	2	3	4	3	3	2	4	2	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
4	4	3	4	2	2	2	3	2	4
5	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	3	3	3	3	4	4
3	5	5	5	3	4	4	4	4	4
2	3	4	2	2	3	1	3	4	1
3	4	3	3	2	3	3	3	4	4
4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
3	4	4	3	3	3	4	4	4	4
4	5	4	5	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4	3	3
5	4	5	4	4	5	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	3	2	3	3	4	4
4	5	4	4	3	3	4	4	4	4
4	5	4	5	2	4	4	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3	2
4	3	4	4	4	3	3	3	3	3
3	4	3	4	2	3	4	1	3	4
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4
2	4	2	2	2	2	3	3	2	2
4	4	4	4	1	4	4	4	4	4
4	4	4	3	2	3	5	3	4	3
4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
4	4	3	5	2	4	4	4	4	5
5	5	4	4	4	2	4	5	4	4
4	4	3	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	3	2	3	4	4	3	4
4	4	4	4	4	3	3	4	3	4
3	4	4	3	3	3	4	4	4	4

4	5	5	5	4	4	5	5	4	3
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	4	4	4	3	4
3	5	5	3	3	5	5	3	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	5	4
178	190	180	181	154	166	176	177	172	174
3.87	4.13	3.91	3.93	3.35	3.61	3.83	3.85	3.74	3.78
Control y Disciplina						Organización			
3.80						3.80			

Anexo 11. Matriz de las dimensiones: Condiciones de trabajo y Beneficios en Aeródromo.

P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38
4	4	3	3	4	4	4	2	4	2	4	4
4	3	3	4	4	4	5	4	3	5	4	4
3	4	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3
3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
2	2	3	4	3	3	2	3	2	2	3	4
3	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4
2	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3
4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5
3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
1	2	4	3	2	3	1	1	1	1	1	1
3	1	4	2	4	4	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4
3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	4	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5
2	3	3	2	4	1	3	3	3	3	4	5
2	4	2	4	3	4	4	4	2	3	3	3
4	2	1	3	4	4	3	4	3	1	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	1
4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
1	4	3	4	4	3	1	4	3	3	4	4
1	2	2	1	4	2	1	1	1	1	1	2
2	3	5	3	2	4	4	1	2	3	3	2
3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3
1	3	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1
2	4	4	3	2	4	3	2	3	3	2	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2
2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	4
1	2	2	1	4	1	2	1	1	1	1	2
4	1	2	4	3	2	4	3	1	2	3	3
3	3	4	4	4	3	5	5	4	3	4	4
3	2	1	4	3	3	4	4	3	3	3	4
3	3	4	4	3	3	2	3	2	1	3	3
3	2	2	2	2	3	3	4	2	2	3	3
3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4

2	2	3	2	3	3	4	3	3	2	3	5
3	4	3	4	2	4	3	4	2	2	4	4
3	3	3	4	4	4	3	2	4	3	2	4
4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4
3	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	4
1	3	4	3	4	4	5	5	3	2	4	3
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
2	2	1	5	3	5	4	4	5	3	2	5
125	138	146	155	139	157	150	156	140	130	147	163
2.72	3	3.17	3.77	3.02	3.41	3.26	3.39	3.04	2.83	3.20	3.54
Condiciones							Beneficios				
3.14							3.20				

Anexo 12. Matriz de las dimensiones: Participación y Comunicación en Aeródromo.

P14	P16	P4	P14	P16	P24	P28
3	3	4	3	3	4	4
2	2	3	2	2	4	3
3	3	3	3	3	4	4
3	5	5	3	5	5	5
2	2	2	2	2	3	2
3	4	4	3	4	4	4
3	3	4	3	3	4	3
5	4	5	5	4	3	4
2	3	3	2	3	4	4
4	1	3	4	1	3	2
2	3	2	2	3	3	1
4	3	3	4	3	4	3
3	3	3	3	3	4	3
2	3	3	2	3	4	4
3	2	4	3	2	4	3
4	4	3	4	4	5	4
5	5	5	5	5	5	3
2	2	5	2	2	3	3
1	3	1	1	3	3	4
1	2	4	1	2	4	2
2	2	3	2	2	4	4
5	4	5	5	4	5	4
2	2	4	2	2	4	4
3	1	3	3	1	4	2
3	3	4	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3
2	2	3	2	2	1	3
3	2	3	3	2	4	4
2	2	2	2	2	3	2
2	2	3	2	2	4	4
3	4	2	3	4	3	3
4	1	4	4	1	4	2
1	2	3	1	2	4	1
2	1	4	2	1	5	3
2	3	4	2	3	5	2
1	1	3	1	1	4	3
2	2	3	2	2	4	2

4	3	3	4	3	4	2
4	2	2	4	2	5	2
4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	4	3
3	3	4	3	3	4	3
2	2	4	2	2	4	3
1	2	3	1	2	4	3
3	3	5	3	3	3	2
2	1	4	2	1	4	2
2.70	2.61	3.48	2.70	2.61	3.85	3
Participación		Comunicación				
2.66		3.13				

Anexo 13. Matriz de las dimensiones: Satisfacción e Imagen en Aeródromo.

Satisfacción	Imagen
Satisfecho	Deteriorada
+Insatisfecho	Detenida
+Satisfecho	Detenida
Satisfecho	Reconocida
Insatisfecho	Deteriorada
Satisfecho	Detenida
Satisfecho	Detenida
Muy insatisfecho	En desarrollo
Insatisfecho	Detenida
+Satisfecho	Deteriorada
Insatisfecho	Deteriorada
Insatisfecho	Deteriorada
Satisfecho	Detenida
Insatisfecho	Reconocida
Insatisfecho	Deteriorada
Satisfecho	Reconocida
Muy insatisfecho	En desarrollo
Insatisfecho	Detenida
+Satisfecho	Deteriorada
Insatisfecho	Deteriorada
+Insatisfecho	Deteriorada
Muy insatisfecho	Deteriorada
Insatisfecho	Deteriorada
Satisfecho	Detenida
Insatisfecho	Deteriorada
Insatisfecho	En desarrollo
Insatisfecho	Deteriorada
+Satisfecho	Detenida
Muy insatisfecho	Deteriorada
Insatisfecho	Deteriorada
Satisfecho	En desarrollo
Insatisfecho	Deteriorada
Satisfecho	Reconocida
Muy insatisfecho	Deteriorada
Insatisfecho	Detenida
Insatisfecho	Deteriorada
Insatisfecho	Deteriorada
Satisfecho	Renovada

+ Insatisfecho	Deteriorada
Insatisfecho	En desarrollo
Insatisfecho	Reconocida
Insatisfecho	Detenida
Satisfecho	En desarrollo
Insatisfecho	Deteriorada
Muy insatisfecho	En desarrollo
Insatisfecho	Deteriorada

Anexo 14. Evaluación de los resultados en Aeródromo.

Indicadores	Valor	Evaluación
1. Espíritu de equipo y unidad entre compañeros	4.26	Fortaleza
2. Educación y cultura en el trato entre compañeros	4.41	Fortaleza
3. Relaciones interpersonales afectivas entre compañeros	4.41	Fortaleza
4. Cooperación y ayuda entre los departamentos	3.48	Positiva
5. Orgullo y sentimiento de pertenencia con respecto a la empresa.	4.11	Fortaleza
6. Cumplimiento de expectativas personales y laborales	3.87	Positiva
7. Motivación personal para trabajar y lograr mejores resultados	3.59	Positiva
8. Gusto y predilección por el trabajo	3.96	Positiva
9. Reconocimiento a los trabajadores que logran mejores resultados	3.22	Positiva
10. Estimulación moral a los trabajadores	3.00	Positiva
11. Estimulación material a los trabajadores	2.35	Debilidad
12. Relación de los directivos de la UEB con los trabajadores	2.70	Debilidad
13. Relación de su jefe inmediato con los trabajadores de su área	3.24	Positiva
14. Participación colectiva de los trabajadores en las decisiones de la dirección	2.70	Debilidad
15. Ejemplaridad de los jefes	3.33	Positiva
16. Consideración de las opiniones de los trabajadores por parte de la dirección	2.61	Debilidad

17. Control de los recursos en las áreas de trabajo	3.87	Positiva
18. Nivel de exigencia en el cumplimiento de las tareas y disciplina laboral	4.13	Fortaleza
19. Cumplimiento de las normas y procedimientos de trabajo	3.91	Positiva
20. Aplicación de la política de reducción y control de los costos	3.93	Positiva
21. Aplicación justa y adecuada de la política de sanciones	3.35	Positiva
22. Aplicación de la política de gestión de ventas	3.61	Positiva
23. Organización del trabajo de las área	3.83	Positiva
24. Precisión y claridad con la que se asignan las tareas	3.85	Positiva
25. Participación de los trabajadores en el cumplimiento de los estándares de calidad	3.74	Positiva
26. Modo de realización de la evaluación del desempeño del trabajador	3.78	Positiva
27. Condiciones de trabajo (en el puesto de trabajo)	2.72	Debilidad
28. Información al trabajador de la marcha de la Empresa (resultados, ocupación, presupuestos, etc.)	3.00	Positiva
29. Transporte de los trabajadores	3.17	Positiva
30. Uniforme	3.37	Positiva
31. Estado de las taquillas	3.02	Positiva
32. Comedor (calidad de los alimentos, trato al trabajador, limpieza, servicio)	3.41	Positiva
33. Conocimiento y uso de los medios de protección e higiene del trabajo	3.26	Positiva
34. Formación y capacitación que se brinda en la Empresa	3.39	Positiva
35. Atención a los trabajadores en situaciones especiales	3.04	Positiva
36. Preocupación de los directivos por la situación personal del trabajador	2.83	Debilidad
37. Posibilidades de tener desarrollo profesional y personal en la Empresa	3.20	Positiva
38. Seguridad de mantener su trabajo	3.54	Positiva