



**Universidad de Matanzas**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Departamento de Industrial**

**Procedimiento para evaluar clima organizacional desde la  
concepción de calidad directiva en la Empresa de Construcción y  
Montaje de Obras del Turismo de Varadero.**

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniera Industrial.

**Autor (a): Rachel Cabrera García**

**Tutor (es): Ing. Yelianys Monzón Alfaro**

**M. Sc. Azucena González Verde**

**Matanzas, 2021**

### **Declaración de autoridad**

Yo, Rachel Cabrera García, declaro ser la única autora de este trabajo de diploma realizado como ejercicio de la culminación de los estudios de la especialidad en Ingeniería Industrial, y autorizo a la Universidad de Matanzas, Sede “Camilo Cienfuegos” y la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero a hacer uso del mismo con la finalidad que estimen pertinente.

Y para que así conste, firmo el presente a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 2021.

---

Rachel Cabrera García  
Autor

---

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del tribunal

---

Miembro del tribunal Miembro del tribunal



**Dedicatoria:**

Este trabajo lo quiero dedicar a todas aquellas personas que de una forma u otra han estado a mi lado durante estos cinco años de carrera, y especialmente:

A mis padres por ser mis motores impulsores, por todo el sacrificio que han hecho para que yo pueda estar aquí hoy, por todo el apoyo, amor, comprensión y por siempre darme una palabra de aliento cuando sentí que no podía seguir.

A mi familia en general por toda su preocupación y ayuda.

A todos mis amigos por brindarme lo mejor de ellos y por enseñarme que a pesar de que no tenemos lazos de sangre nos une un gran corazón y somos una gran familia.

A mi tutora por su paciencia y dedicación, por siempre encontrar un hueco de su agenda para ayudarme.

Y a todos a aquellos que de una forma u otra han cooperado conmigo.

Gracias.

---

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a todas las personas que han formado parte de mi vida durante estos cinco años de carrera, en especial:

A mis padres, Odalys y Juan Alberto, por su apoyo incondicional, por sus palabras de aliento, por su sacrificio eterno, por inculcarme buenos valores, porque gracias a su educación pude ser la persona que soy. Hacer una mención especial a mi madre, porque siempre me decía que no dejara las cosas para última hora, que se podían presentar imprevistos, que adelantara mis cosas, y gracias a eso pude cumplir todas mis expectativas con mi carrera. Además siempre estuvo para contarme un chiste malo y sacarme una sonrisa. Gracias, mil gracias, los amo.

A mi hermana, Sheyla, por ser la persona que me impulsa a superarme cada día para ganarme su admiración y representar un ejemplo a seguir para ella.

A mi familia por su preocupación constante y su ayuda.

A mi novio, Bryan, por soportar mi mal humor diario, mi estrés, por sacarme a despejar en momentos de cólera, por ser mi cocinero y ayudarme en todo para que no me despegara de la laptop.

A mis amigos de la beca, Amanda, Alexander, Marialys, Laura, Maray, Maura, Lizdania, Lorianna, Karla, Lisena, Samanta y a mis vecinas bellas, Lauren, Flavia, Melisa y Lili, por todos los maravillosos momentos que he pasado con ellos, más que mis amigos son mi familia, los adoro.

A mis amigas de toda la vida, Dayana y Alianet, porque a pesar de la distancia y los celos no me han dejado sola ni un momento, las amo y lo saben.

Hago una pausa aquí para agradecer enormemente a un amigo especial, que más que mi amigo es mi herrrrrrrrmano, Yasniel, no tengo palabras para agradecerte por todos estos años arrastrando conmigo, has sido mi mayor maestro, la persona que más admiro y que más respeto. Estoy orgullosa de ti, de ser tu amiga y de tener un espacio en tu corazón. Eres mi mayor ejemplo de que cuando se quiere se puede. Te adoro y te toca seguir arrastrando conmigo, desde ahora te lo digo.

A mi tutora, Yelianys por su paciencia y dedicación, por siempre encontrar un hueco de su agenda para ayudarme y por pegarme su trauma con los gerundios.

A los compañeros de la ECMOT-Var, Sandra, Virginia, Irán y el ingeniero Lima, por ser tan atentos conmigo y brindarme toda la información sin peros.

---

A Orlando, mi primer tutor, el que me enseñó cómo se realiza una buena investigación, el más estricto de todos, la persona más estudiosa y con más ganas de superación que conozco, mi doctor por excelencia.

A Edián, porque a pesar de no ser mi tutor me guio y explicó cómo proceder.

A la profe Azucena, por brindarme su apoyo y por inculcarme sus conocimientos.

A todos mis profesores que a lo largo de la carrera me han proporcionado herramientas indispensables para enfrentar la vida de una forma profesional.

A mis compañeros de aula, los llevo en el corazón, *Team Industrial* por siempre.

A todos, muchas gracias.

---

## **Resumen**

La presente investigación se desarrolla en la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo en Varadero dedicada a proporcionar los servicios de construcción, montaje y conservación para obras destinadas al turismo. El objetivo general es proponer un procedimiento para evaluar el clima organizacional desde la concepción de calidad directiva. Para el cumplimiento de los objetivos, se utilizaron un grupo importante de herramientas que permitieron la recopilación, procesamiento y análisis de la información, dentro de las cuales se encuentran: revisión bibliográfica, consulta documental, observación, tormenta de ideas; softwares como: Microsoft Visio, Microsoft Excel y el gestor bibliográfico EndNote. El procedimiento propuesto se basa en un híbrido de los procedimientos de Laura Infante González y Darian Samá Muñoz; está conformado por 6 etapas, con diferentes fases y pasos y da cumplimiento al objetivo de la investigación.

---

## **Abstract**

*This research is carried out in Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo in Varadero dedicated to providing construction, assembly and conservation services for works destined for tourism. The general objective is to propose a procedure to evaluate the organizational climate from the conception of managerial quality. For the fulfillment of the objectives, an important group of tools were used that allowed the collection, processing and analysis of the information, among which are: bibliographic review, documentary consultation, observation, brainstorming; softwares such as: Microsoft Visio, Microsoft Excel and the EndNote bibliographic manager. The proposed procedure is based on a hybrid of the procedures of Laura Infante González and Darian Samá Muñoz; It is made up of 6 stages, with different phases and steps and fulfills the objective of the investigation.*

---

## Contenido

Introducción .....	1
Capítulo I. Marco teórico referencial .....	7
1.1. Antecedentes y generalidades del clima organizacional .....	7
1.1.1. Concepto de clima organizacional .....	9
1.1.2. Importancia del clima organizacional en las empresas.....	10
1.1.3. Elementos que conforman el clima organizacional.....	11
1.2. Liderazgo. Antecedentes y concepto .....	16
1.2.1. Calidad directiva .....	19
1.2.2. Importancia de la calidad directiva .....	20
1.3. Relación entre calidad directiva y clima organizacional .....	21
1.4. Clima organizacional en empresas de construcción .....	23
Conclusiones parciales del capítulo .....	25
Capítulo II. Caracterización del objeto de estudio y metodología de la investigación ..	26
2.1. Caracterización de la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero (ECMOT-Var).....	26
2.2. Procedimiento para evaluar el clima organizacional según la influencia de la calidad directiva en la ECMOT-Var .....	28
Conclusiones parciales .....	44
Conclusiones .....	45
Recomendaciones .....	46
Referencias bibliográficas .....	47

---

## **Introducción**

En la segunda mitad del siglo pasado, se lleva a cabo una revolución científica-técnica, donde los países del primer mundo, como consecuencia de los avances que trajo consigo esta revolución, fueron escenarios de un gran desarrollo en la ciencia de la administración (Santa Eulalia Mainegra & Sampedro Díaz, 2012). Ello implicó que se empezara a cuestionar los paradigmas que hasta esos momentos imperaban y se comenzara a introducir nuevas formas de gestión que dieran paso a la participación, al consenso, al liderazgo y a la creación de valores en las que prevaleciera una visión de futuro, donde la necesidad de interesar y motivar a los trabajadores se convirtió en la principal acción a acometer (Pedraza Meloet, 2018).

La vida moderna brinda un sin fin de oportunidades y posibilidades que ayudan a alcanzar el éxito tanto en el plano laboral como social, pero a la vez hace que sea necesaria la constante superación que permita hacer frente a las exigencias impuestas por el desarrollo. Con el paso del tiempo son mayores los cambios y retos que se producen en el entorno empresarial, caracterizados por la globalización de la economía y el constante desarrollo de la ciencia y la tecnología, lo cual incide de forma directa en todos los procesos que se desarrollan en las entidades (Otaño Barrera, 2016).

Actualmente, el éxito de una organización depende en un por ciento altamente significativo de factores que nada tienen que ver con la tecnología empleada o con la disponibilidad de recursos financieros.

El factor humano es, hoy por hoy, el factor determinante en el éxito empresarial (Navarro & Suarez, 2017) pues es este el que marca la diferencia competitiva (Fong Reynoso, Flores Valenzuela, & Cardoza Campos, 2017) entre una empresa exitosa y otra que no lo es (Páez Quevedo, 2008).

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, conforman lo que se denomina clima organizacional (CO en lo adelante) (Calcina Calcina, 2014).

El CO es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización (Shanker, Bhanugopan, & Van der Heijden, 2017) para así alcanzar un aumento de la motivación, el compromiso, la fidelidad y la calidad del desempeño de sus recursos humanos (Páez Quevedo, 2008).

En las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo y de todos los enfoques sobre el concepto de CO, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental, las percepciones que los trabajadores y directivos tienen de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (González Santos, 2020), y que incide directamente en el desempeño de dicha entidad (Mejias Tallet, 2020).

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

El diagnóstico del CO, es un procedimiento diseñado para medir y evaluar el medio ambiente organizacional mediante diversos instrumentos, de origen psicológico y sociológico, diseñados científicamente y aplicados en forma metodológica y sistematizada, lo que asegura la validez y confiabilidad de sus resultados (Pérez Quintero, 2020).

En el desarrollo de la estrategia organizacional planificada el CO constituye un elemento esencial y posibilita a los directivos una visión futura de la organización, es, además, un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, puesto que permite identificar las necesidades reales de la institución en relación con el futuro deseado, para de esta forma trazar las acciones que deben iniciarse en el presente y que permitirán alcanzar la visión del futuro diseñado para la institución (Segredo Pérez, 2009).

Existe una serie de aspectos que influyen en el clima laboral de los empleados y que se asocian normalmente como incidentes en el clima laboral entre los que se encuentran la motivación, la calidad directiva (liderazgo), las relaciones interpersonales, la comunicación, el proceso de toma de decisiones y los grupos dentro de la organización (Segredo Pérez, García Milian, León Cabrera, & Perdomo Victoria, 2016).

Los líderes juegan un papel clave debido a que no sólo son responsables de marcar el rumbo, sino también de la rentabilidad y de asegurar las condiciones para un buen clima en la empresa. El buen líder con su accionar desarrolla equipos de trabajo y para ello utiliza la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en pos de los objetivos grupales. Por tanto, es necesario que los directivos desarrollen y apliquen un estilo de dirección asociado a las

características que generan los continuos cambios sociales y tengan la capacidad de actuar como líderes y no como director o mando, lo que garantiza la calidad directiva (Samá Muñoz, 2020).

En relación a la calidad directiva, se señala que goza de tal relevancia que, sin duda, es el aspecto que más incide en el clima (Rodríguez Salvá, Álvarez Pérez, Sosa Lorenzo, De Vos, Bonet Gorbea, & Van der Stuyft, 2010) por lo que se considera como una dimensión fundamental para medir clima organizacional.

En varios países del mundo los directivos han decidido invertir capital en hacer estudios de clima organizacional, para saber en cuál de sus variables es preciso asumir acciones correctivas y modificadoras, que propicien que el mismo no se altere en medida tal que conspire contra los óptimos resultados de la gestión y para evitar así el deterioro de la motivación y satisfacción laboral del colectivo (Páez Quevedo, 2008).

Cuba, al ser un país pequeño y de escasos recursos naturales, sometido a un férreo bloqueo económico que supera ya medio siglo, se encuentra obligada a insertarse en el contexto de un mundo complejo y globalizado, con una estrategia que rompa «la inercia» de las décadas precedentes, donde la tendencia actual se dirige a la formación de bloques regionales y alianzas estratégicas (Díaz-Canel Bermúdez & Delgado Fernández, 2021). El país tiene ante sí la urgente necesidad de capital, mercado, tecnología y, sobre todo, de alcanzar un nivel de excelencia superior que le permita, en algunos casos, insertarse en nuevos y más exigentes mercados (Díaz-Canel Bermúdez, 2021).

En Cuba, los estudios de clima organizacional aún no son una práctica recurrente. No obstante, las entidades cubanas, inmersas como están en la aplicación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, donde uno de los principios básicos es lograr la competitividad, se hace necesario generalizar la práctica de estudiar el clima organizacional, como una vía para la mejora continua y el perfeccionamiento de la gestión (Consuelo Bravo, Sarmentero Bon, Gómez Figueroa, & Falcón, 2018).

Para tratar este tema en Cuba se ratifican las normas: NC ISO 9000:2015 y NC ISO 9001:2015 para la certificación de sus sistemas de gestión de la calidad, y la NC ISO 10018:2012 sobre competencias y participación activa de los trabajadores, en las cuales se resalta el papel y el compromiso de los líderes para lograr la organización y el cumplimiento de las pautas de calidad en las instituciones. Dicha labor de los líderes prevalece también en la implementación de la norma NC ISO 45001 Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, quienes deben proporcionar las condiciones favorables para velar por la seguridad y salud de los trabajadores, en lo cual tiene una

gran relevancia la forma de dirigir y el clima organizacional según el punto de vista del personal.

Esta investigación se sustenta además en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026 aprobado en el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba en junio de 2021, donde se resaltan los siguientes lineamientos: **5:** Exigir la actuación ética de los jefes, los trabajadores y las entidades, avanzar en la aplicación de métodos participativos, eficaces e innovadores de dirección; **8:** Las empresas contarán con un marco regulatorio general, que reconozca su autonomía y establezca sus facultades y responsabilidades; **9:** Avanzar en la concesión de facultades al sistema empresarial de propiedad de todo el pueblo, para otorgar gradualmente a las direcciones de las entidades mayor autonomía en su administración y gestión; **11:** Consolidar la implantación del principio de que los ingresos de los trabajadores, incluidos los jefes, estén en correspondencia con la riqueza creada, los resultados alcanzados y el trabajo aportado; **18:** Consolidar el marco regulatorio e institucional en función de incentivar la eficiencia, la competitividad y el fortalecimiento del papel de los precios; **20:** Incrementar gradualmente el poder adquisitivo de los ingresos provenientes del trabajo; **35:** Dar continuidad al proceso de implantación de la Tarea Ordenamiento como parte de la Estrategia Económica y Social, mantener el principio de justicia social de la Revolución; **80:** Perfeccionar y desarrollar el sistema ambiental a partir de una gestión preventiva, de información y capacitación, que garantice el uso racional de los recursos naturales, la conservación de los ecosistemas, la mejora de la calidad ambiental, y la disminución de la vulnerabilidad del país ante los efectos del cambio climático; **159:** Garantizar la sostenibilidad de la Política de Reparación, Renovación y el Mantenimiento de la Infraestructura Turística y de apoyo; **196:** Conducir la Política de Cuadros con efectiva organización y calidad de sus procesos, especialmente la selección y formación de cuadros, reservas y canteras, así como el desarrollo de jóvenes con perspectivas para ocupar cargos de dirección, de mujeres, negros y mulatos, para garantizar la renovación paulatina, la adecuada composición de los directivos y que estos se distingan por su firmeza ideológica, compromiso, cualidades personales, principios éticos y revolucionarios, preparación técnico–profesional y positivos resultados en su desempeño.

La presente investigación se realiza en la Empresa de Producción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero (ECMOT-Var), ubicada en Calle 12 entre Vía Rápida Varadero-Cárdenas y Final en Santa Marta, Cárdenas; dedicada a brindar servicios de construcción, montaje y conservación para obras destinadas al turismo.

Esta entidad precisa ser exitosa en su gestión, sin embargo, a partir del año 2020 se han presentado debilidades en la satisfacción laboral, participación y comunicación. Esto se debe, en parte, a condiciones externas a ella como la crisis sanitaria, socioeconómica y humanitaria más conocida como COVID-19 (profundizar sobre este tema en Díaz-Canel Bermúdez y Núñez Jover (2020)), la cual ha obligado a la toma de nuevas medidas y formas de trabajo. También han influido factores internos como el cambio del director en la empresa y el miedo de los trabajadores de enfermarse del coronavirus (SARS-CoV-2). Todo esto ha originado situaciones desfavorables para cumplir con la misión asignada.

Sumado a lo anterior, la empresa no cuenta con un procedimiento que permita la valoración del clima organizacional a partir de la calidad directiva, además, no se ha realizado en la empresa investigaciones de clima organizacional al menos en los últimos 5 años.

Dicha situación ha permitido que la dirección de esta entidad se interese en la realización de un estudio dirigido a la búsqueda de espacios de mejora para el perfeccionamiento de su gestión empresarial, por lo que se plantea como problema científico:

Carencia de un procedimiento para medir el clima organizacional a partir de la influencia de la calidad directiva en la ECMOT-Var.

Se elaboran, con el fin de dar un orden lógico a la investigación, las preguntas científicas siguientes:

1. ¿Cuáles son los preceptos teórico-metodológicos sobre el clima organizacional y su relación con la calidad directiva?
2. ¿Qué procedimiento es factible utilizar para evaluar el clima organizacional desde la concepción de calidad directiva en la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero?

Lo que lleva a plantear como objetivo general:

Proponer un procedimiento para evaluar el clima organizacional desde la concepción de calidad directiva en la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero.

Tareas de la investigación:

1. Determinación del marco teórico-referencial del clima organizacional y su relación con la calidad directiva.

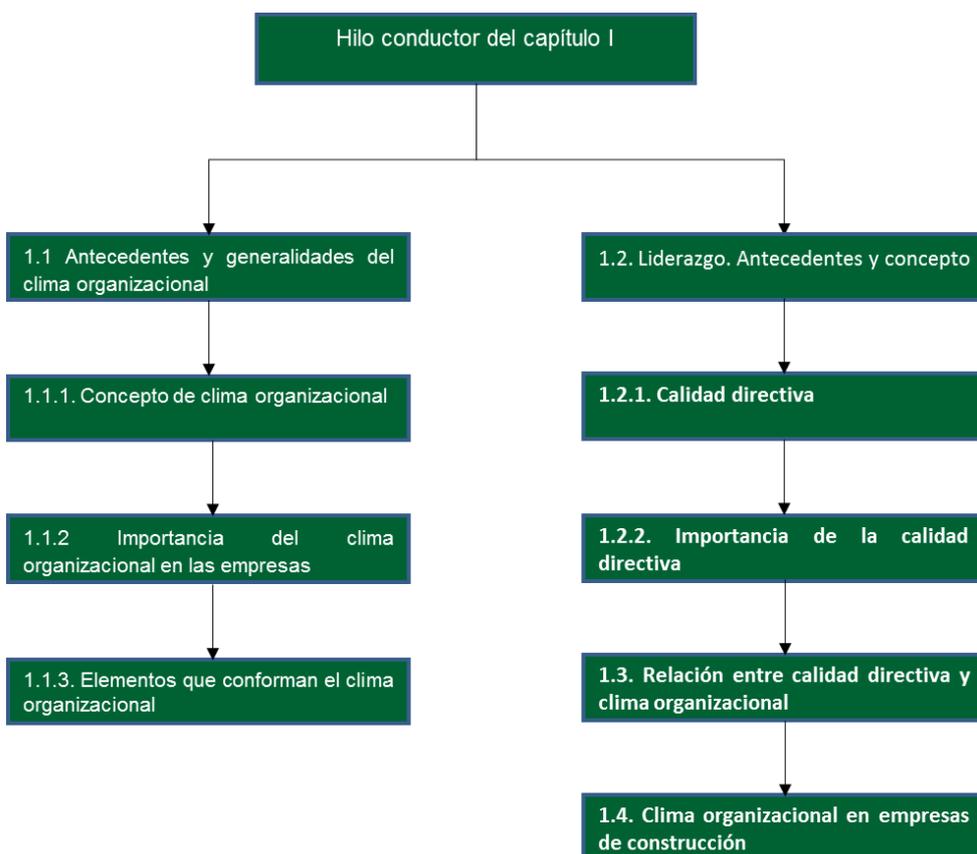
2. Descripción de un procedimiento para evaluar el clima organizacional según la influencia de la calidad directiva en la ECMOT-Var.

En el transcurso de esta investigación se aplican diferentes métodos y herramientas, que permiten la recopilación, el procesamiento y análisis de la información necesaria para conseguir los objetivos propuestos, algunos de ellos son: revisión bibliográfica, consulta documental, observación, tormenta de ideas; softwares como: Microsoft Visio, Microsoft Excel y el gestor bibliográfico EndNote.

La investigación está estructurada de la siguiente forma: capítulo I: fundamentación de los aspectos teóricos sobre la temática investigada, así como sus antecedentes, concepciones, definiciones, objetivos y experiencias referidas por la literatura científica nacional e internacional; en el capítulo II se realiza la caracterización de la entidad objeto de estudio y los aspectos metodológicos en los cuales se puede encontrar, el diseño de la investigación, la propuesta del procedimiento y la descripción de las técnicas y métodos utilizados; conclusiones; recomendaciones; referencias bibliográficas y anexos.

## Capítulo I. Marco teórico referencial

La revisión de investigaciones anteriores, así como del estado del arte y la práctica relacionados con el tema objeto de estudio, permite trazar las líneas directrices para establecer el marco teórico-conceptual, que sustentan los principales resultados de la presente investigación. Para el desarrollo del capítulo se expone en la figura 1.1 el hilo conductor.



**Figura 1.1.** Hilo conductor del capítulo 1.

**Fuente:** elaboración propia.

### 1.1. Antecedentes y generalidades del clima organizacional

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

El clima tiene que ver con los factores ambientales, que se percibe acerca de las estructuras y procesos que tienen características, las cuales afectan directa e

indirectamente el comportamiento de las personas y esta a su vez es una respuesta al comportamiento administrativo y a las condiciones organizacionales con un resultado positivo o negativo (Enríquez Bravo & Calderón Salazar, 2017), el clima organizacional influye en los procesos organizacionales y psicológicos (Noboa Salazar, Barrera Cosiun, & Rojas Torres, 2019).

El clima donde se desempeñan los empleados ha despertado interés en numerosos estudiosos e investigadores, y ha sido denominado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional.

El concepto de CO nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente (García Solarte, 2009).

El origen del clima organizacional está en la sociología; donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social (Méndez Álvarez, 2006).

El clima organizacional tiene una prolongada historia en las ramas de la psicología industrial y comportamiento organizacional. Este tema llega a conceptualizarse en 1968 cuando se determina que el clima organizacional es medible, y se estudia como una función de comportamientos que los trabajadores tienen según sus valores para con el mismo y según sus necesidades de trabajo (Schneider, Ehrhart, & Macey, 2013; Serrano Orellana & Portalanza, 2014)

Con respecto a este tema, existe un debate, en torno a si, este debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. En términos objetivos se refiere a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan (Calcina Calcina, 2014).

Recientemente se han propuesto definiciones, resultado de estudios empíricos y de discusiones académicas con relación a este tópico. Dichos estudios no tienen una unificación en cuanto a sus definiciones y metodologías (García Solarte, 2009).

A causa de esta multidimensionalidad, se ha afirmado que el clima de la organización constituye su personalidad porque así como las características de la personalidad de un individuo la definen, el clima de una organización también se constituye a partir de sus características (Villamizar Reyes & Castañeda Zapata, 2014).

### 1.1.1. Concepto de clima organizacional

En el cuadro 1.1 se reflejan algunas definiciones del clima organizacional dadas por varios autores.

**Cuadro 1.1.** Definiciones del clima organizacional dadas por varios autores.

Autor, año	Definición
(Sudarsky, 1977)	Es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.
(Likert & Gibson Likert, 1986)	Es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización
(Segredo & Reyes, 2004)	Es un enfoque administrativo preciso para disminuir el ausentismo, incrementar la productividad, conducir los cambios y reducir los costos en las organizaciones, y permite que el talento humano se vincule con los sistemas organizativos
(Chiavenato, 2009)	La calidad del ambiente psicológico de una organización, que se consigue con el nivel de motivación que mantengan las personas.
(García Solarte, 2009)	Percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización.

(Santa Eulalia Mainegra & Sampedro Díaz, 2012)	Es el ambiente interno que perciben los trabajadores y directivos del centro en el cual trabajan, que influye en su comportamiento y tiene una repercusión institucional y social
(Serrano Orellana & Portalanza, 2014)	Manifiesta las dificultades o facilidades que un empleado encuentra para incrementar o disminuir su productividad, es por ello que cuando se mide el clima organizacional se lo hace en base a las percepciones de los empleados sobre las trabas que existen en la organización y cómo influyen sobre estos los factores internos o externos del proceso de trabajo para el logro de los objetivos organizacionales.
(Fainshmidt & Frazier, 2017)	Es una definición que hace referencia a las percepciones de los trabajadores de una organización con relación al ambiente general en el que se desempeña.
(Simbron Espejo & Sanabria Boudri, 2020)	Representa la personalidad de una organización y podría definirse como la percepción que los trabajadores se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización; describe un grupo de características que muestra una organización o parte de ella.
(Pacheco Sanunga, Aldaz Hernández, Flor Mora, Moreno Aguirre, & Lascano Vera, 2021)	Es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros.

**Fuente:** elaboración propia.

### 1.1.2. Importancia del clima organizacional en las empresas

En el entorno empresarial actual, se estima relevante analizar aspectos intangibles en la gestión del capital humano, por la propia complejidad que implica la administración de este componente del capital intelectual. Fundamentalmente porque las organizaciones logran sus objetivos y resultados por medio de sus empleados, puesto que por eso son reclutados e incorporados, así, se da una relación de intercambio permanente de intereses entre empresa y trabajador (Hospinal Escajadillo, 2013; Pedraza & Bernal, 2018).

En los últimos tiempos, la Gestión de Recursos Humanos ha tomado importancia para las organizaciones, en especial para los servicios públicos, pues resulta ser un área de interés que ayuda a generar ventajas competitivas para cualquier organización (Chiang Vega, Gómez Fuentealba, & Hidalgo Ortiz, 2017). Por esta razón, la realización de investigaciones organizacionales, que tomen en cuenta variables como el clima organizacional y el desempeño laboral, toman especial relevancia, pues contribuyen en la identificación de necesidades de capacitación, de tal forma que un buen diagnóstico identificará las variables críticas a potenciar en una determinada organización (Calcina Calcina, 2014).

El clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder (Enríquez Bravo & Calderón Salazar, 2017). Asimismo, el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional (Calcina Calcina, 2014).

El clima organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. Realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos claves que pueden impactar de manera importante el ambiente laboral de la organización (Calcina Calcina, 2014).

El clima dentro de una organización se concibe a partir de la relación entre las particularidades de sus elementos humanos y físicos que la conforman; y al mismo tiempo ellos influyen en la gestión empresarial (Jiménez Silva, 2018).

El clima laboral es una parte importante para que las empresas tengan éxito, ya que un colaborador satisfecho puede lograr grandes resultados individuales y colectivamente esto a su vez generaría mayor rentabilidad a la organización (Flores Correa & Olortegui Silva, 2021).

### **1.1.3. Elementos que conforman el clima organizacional**

El comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a 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.

Diversos estudios presentan algunas de las variables del CO como decisiva para el éxito en la gestión de las organizaciones, sobre las que se han desarrollado investigaciones para vincularlas en sistemas de gestión como: motivación y satisfacción laboral (Castillo Dávila, 2014); el clima y la cultura (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, & Cañedo Andalia, 2009), la comunicación (Queris Rojas, Almirall Cabrera, Capote García, & Alfonso Robaina, 2012), los valores (Sarmenteros Bon, Falcón Acosta, & Portuondo Vélez, 2012), los equipo de trabajo (Serrate Alfonso, Portuondo Velez, Sanchez Puigbert, & Suarez Ojeda, 2014), el liderazgo (Hernández Junco, Quintana Tápanes, Mederos Torres, Guedes Díaz, & García Gutiérrez, 2009), la lealtad y la satisfacción (González Arias, Frías Jiménez, & Gómez Figueroa, 2014), por señalar algunas. En todas ellas “los empleados se presentan como un colaborador activo” (Arredondo Trapero, Rosas Ferrer, & Villa Castaño, 2011). Entre estas variables del CO se aprecia puntos coincidentes, pero no integradas.

La importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores (Dessler, 1979).

Es por ello, que su definición se basa en el enfoque objetivo de Forehand y Gilmer que plantean el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman (García Solarte, 2009). Como parte de su teoría toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas.

Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección, mientras que en el enfoque subjetivo de Halpin y Crofts (1962) se plantea el clima organizacional como la “opinión” que el empleado se forma de la organización. Mencionan como elemento importante del clima la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales, si se satisfacen y si gozan del sentimiento de la labor cumplida. Otro factor importante tomado en cuenta, es la consideración, hasta qué punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentado o emocionalmente distante. Otros

aspectos discutidos por los autores son los factores del clima relacionados con la producción.

Existe un tercer enfoque que es el de síntesis, que es el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo; los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (1968). Para ellos el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

De acuerdo a los enfoques anteriormente planteados, los empleados no operan en el vacío, llegan al trabajo con ideas preconcebidas, sobre sí mismos, quiénes son, qué se merecen y qué son capaces de realizar. Dichas ideas reaccionan con diversos factores relacionados con el trabajo como el estilo de los jefes, la estructura organizacional, y la opinión del grupo de trabajo, para que el individuo determine cómo ve su empleo y su ambiente, puesto que el desempeño de un empleado no solo está gobernado por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas (percepciones) del clima en que trabaja (Dessler, 1979).

Las características medulares del clima organizacional son: es externo al individuo; le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto; existe en la organización; se puede registrar a través de procedimientos varios; es distinto a la cultura organizacional (Silva, 1996).

Likert (1968) en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que se perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales o también llamadas independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Entre dichas variables se consideran: la estructura de organización y administración, reglas, decisiones, competencias, entre otras.

Por otro lado, se tienen las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa, así mismo constituyen los procesos organizacionales de una empresa tales como la actitud, motivación, objetivos y la comunicación.

Finalmente se tiene el tercer tipo de variables que corresponden a las variables finales, denominadas también dependientes, son resultantes de las variables causales y de las variables intermedias; estas variables reflejan la productividad, las ganancias así como las pérdidas, en otras palabras reflejan los logros obtenidos por la organización (Sandoval Caraveo, 2004).

### **Instrumentos para medir clima laboral.**

Existe una gran variedad de instrumentos que miden el clima organizacional, la clave entonces está en encontrar el instrumento que cumpla con el propósito de medición que se tiene en la organización (Ramos & Tejera, 2017).

Por lo tanto, medir el clima organizacional es una tarea que les ha llevado tiempo a los investigadores ya que las particularidades de cada sector pueden modificar las dimensiones del clima organizacional y por ello, distintos autores se han dedicado a proponer instrumentos de acuerdo al sector donde se requiere llevar a cabo la investigación. Por ejemplo, en el estudio del sector de los servicios se analizan factores tales como el estilo de gerencia, retribuciones, la independencia en el trabajo, el salario y los métodos de progreso (Silva Freire, de La Torre Martínez, López Hernández, & Bastos Paiva, 2011).

Otro instrumento utilizado para medir clima es el que adapta seis dimensiones del estudio de Weisbord en 1976, para analizar el clima laboral, estos son: propósitos u objetivos (que se define según el tipo de organización), relaciones interpersonales (el rol que se desempeña en los problemas entre trabajadores), la distribución del trabajo, componentes de ayuda (tecnológicos, procesos, procedimientos), las recompensas y el liderazgo (los métodos utilizados para la dirección de la organización) (Ortega Santos, Duque Oliva, & Grueso Hinestroza, 2016).

En otros estudios se toman en cuenta consideraciones como estructura interna de la organización, el apoyo recibido por los trabajadores las recompensas por el trabajo y los riesgos que se corren en este ámbito laboral, el cual es una adaptación del instrumento de Litwin & Stringer (Añaños Zegarra, Gutiérrez Morales, & Rengifo Paredes, 2017).

Cardona Echeverri y Zambrano Cruz (2014), realizaron un estudio en Colombia que presentaba una caracterización de diferentes instrumentos de evaluación del Clima Organizacional (Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar Bustamante, & Giraldo, 2006). Para este fin se realizó una revisión sistemática de literatura de publicaciones en los últimos 15 años en donde se encontraron 10 artículos que presentaban instrumentos de evaluación de Clima Organizacional; se realizó un análisis de las propiedades

psicométricas y de las dimensiones evaluadas de dichos artículos. Se halló que existe un grupo de 8 dimensiones que se repiten en la mayoría de los instrumentos: toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación institucional, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión (Baque Sotomayor, 2019).

Los cuestionarios escritos son el mejor instrumento de medida para evaluar el clima, ya que estos presentan ante los encuestados preguntas que describen hechos particulares de la organización, dándole la posibilidad de indicar hasta qué punto está o no de acuerdo con la descripción de la afirmación o negación planteada, dado que los cuestionarios se encuentran elaborados de tal manera que las respuestas son de tipo nominal o de intervalo, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja (Baque Sotomayor, 2019).

### **Dimensiones del clima organizacional**

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones (Sandoval Caraveo, 2004).

La idea de dimensiones responde a razones eminentemente operativas, facilita la comprensión de la institución y considera múltiples perspectivas sin perder de vista la totalidad.

Desde la teoría, este término puede ser presentado como (Parisca, 1991; Sandoval Caraveo, 2004):

- Dimensión organizacional, que representa la idoneidad de la estructura administrativa de una institución, la cual, de acuerdo con su dimensión, características de entorno, área de actividad, antigüedad, etc., debe presentar una estructura organizativa que facilite el desempeño de las diversas funciones que conforman la organización. Incluye, además, el perfil del recurso humano, el nivel y experiencia del personal profesional y técnico que la conforman, y la adecuación y preparación específica de cada uno de ellos para las funciones que debe desempeñar dentro de la organización.
- Dimensión actitudinal, se refiere a la disposición del personal de la empresa o institución, en todas las áreas de actividad de la misma y a todos los niveles de la

organización, a asumir de manera decidida y permanente la promoción de mejoras en las actividades que desempeñan. Aspectos tales como: liderazgo, disposición para la solución de problemas, creatividad, disciplina, solidaridad, sentido de pertenencia representan elementos fundamentales de la dimensión actitudinal.

- Dimensión administrativa, se pueden identificar rubros referidos a la administración de los recursos materiales, financieros y humanos de que dispone la institución. También abarca aspectos como: relaciones laborales, control escolar y cumplimiento de la normatividad escolar, entre otros, e incluye criterios, mecanismos y procedimientos en la asignación de recursos para el desarrollo de las diversas actividades de la escuela.
- Dimensión pedagógico-curricular, se refiere a los aspectos más relevantes de la institución: los procesos de enseñanza y de aprendizaje. En esta dimensión es posible identificar el desarrollo de las actividades académicas que lleva a cabo la escuela para atender los requerimientos de los planes y programas de estudio; las prácticas de enseñanza de los profesores, así como el rendimiento escolar de los estudiantes, entre otros aspectos. También representa el punto nodal para valorar el grado de cumplimiento de los propósitos educativos encomendados a las escuelas normales.

Cada dimensión se explora mediante cuatro categorías.

- Liderazgo: dirección, estímulo a la excelencia, estímulo al trabajo en equipo, solución de conflictos.
- Motivación: realización personal, reconocimiento a la aportación, responsabilidad, adecuación a las condiciones de trabajo.
- Reciprocidad: aplicación al trabajo, cuidado de bienes de la institución, retribución, equidad.
- Participación: compromiso con la productividad, compatibilización de intereses, intercambio de la información, involucración en el cambio.

## **1.2. Liderazgo. Antecedentes y concepto**

En las últimas décadas se ha mencionado mucho cómo el liderazgo ejerce influencia sobre sus subordinados. Esta es una condición humana básica y global, pues desde los inicios del ser humano donde ya vivían en sociedad han existido líderes que han guiado a los demás, de tal manera que a medida que la sociedad ha evolucionado, el liderazgo también se ha transformado (Barroso & Salazar, 2010).

El comportamiento del líder influye en sus seguidores, por lo que es el principal responsable del éxito o fracaso de ellos, que son los encargados de ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Expresado de otra manera el líder tiene en su poder el progreso de las organizaciones, ya que todas necesitan de alguien para ser dirigidas (Barroso & Salazar, 2010).

El principio primordial del liderazgo es que las personas tienden a seguir a quienes pueden ayudarlos a lograr sus metas (Koontz, 1967). En este sentido el rol del líder es lograr que la organización genere relaciones que permitan obtener los resultados esperados, ya que los líderes afanan su labor en la creación de nuevas oportunidades que permitan compartir y aprender lo aprendido, lo cual puede transformar el contexto (Fullan, 2020).

Se han establecido diferentes teorías acerca del liderazgo y se han debatido durante años si el liderazgo es una competencia que puede ser aprendida y desarrollada, o si es una propiedad propia de la persona (Chiavenato, 2009). En la actualidad está comprobado que el liderazgo se forma por una serie de habilidades que se adquieren con el aprendizaje. Debido a esto en los últimos años se han generado ofertas para el desarrollo de esta competencia.

En un principio las investigaciones del liderazgo eran realizadas desde una perspectiva individual. Sin embargo, en el presente, el estudio del liderazgo se enfoca no solo en el líder, sino también en los seguidores, entorno, cultura y contexto. El liderazgo ya no es descrito únicamente como una característica individual, sino más bien como una dinámica global, compleja y social estratégica.

El liderazgo es la capacidad de asumir la responsabilidad de conducir a otros al efectivo logro de sus fines personales o colectivos, influye en ellos, comparte valores, visión, ejemplaridad, creatividad, espíritu de iniciativa y de servicio, comunicación eficaz, y trabajo en equipo y valores éticos (Castell Florit Serrate, 2001).

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización, aunque los seres humanos suelen procurar objetivos variables cuando deciden prestar sus servicios a una organización. Para lograr mejoras en la productividad, son importantes dos aspectos: mejoramiento de la calidad del entorno laboral y participación de las personas en la contribución con el éxito de la organización de una manera significativa (Santa Eulalia Mainegra & Sampedro Díaz, 2012).

Una satisfactoria calidad percibida, puede estar influenciada, entre otros factores, por una adecuada relación entre los niveles de motivación y satisfacción laboral del cliente interno y con una buena conducción de los procesos por parte del líder, lo que permite la satisfacción de las necesidades del cliente (Hernández Junco, Quintana Tápanes, Mederos Torres, Guedes Díaz, & García Gutiérrez, 2009).

Los gerentes Chruden y Sherman J (1993), buscan establecer buenas interrelaciones bajo un clima organizacional que permita motivar al personal bajo su mando y así mejorar su desempeño, interés y satisfacción en el trabajo, de esta manera el personal tiende a ser más cooperador, adaptable y dispuesto al cambio (Noboa Salazar, Barrera Cosiun, & Rojas Torres, 2019).

Según House (1971) en la teoría de las metas se sostiene que los líderes son capaces de motivar a sus seguidores convenciéndolos que mediante la realización de un considerable esfuerzo se puede lograr resultados valiosos. Los líderes por lo tanto, tendrían la capacidad de guiar a sus colaboradores hacia la consecución de estas metas (Giraldo Rodríguez, 2018).

Por otra parte, la teoría de los roles de Minstberg, explica que el componente situacional es la clave para desarrollar un buen ejercicio de liderazgo. Y se basa en las siguientes premisas que explica House:

- “Los líderes para ser considerados efectivos deben conducirse de una determinada forma preestablecida y desempeñar ciertos roles, según situaciones
- Los líderes del máximo nivel mantienen la obligación de desempeñar el rol de representación y enlace con el entorno exterior.
- En sus actuaciones en clave interna, dentro de la organización, los líderes deben desempeñar roles que dirijan a los empleados hacia la motivación, la coordinación y la resolución de conflictos”.

La efectividad del líder está dada por su habilidad para lograr que las organizaciones alcancen las metas planteadas y su habilidad para influir sobre el proceder de los demás (Robbins, 1996). Por eso el liderazgo se desarrolla con una visión integrada por el líder, el talento humano y la organización, encauzada a la búsqueda de la calidad y excelencia organizacional (Cruz Ortiz & Salanova, 2011).

Desde esta perspectiva, el rol del liderazgo implica fomentar el crecimiento y la participación personal, impulsar la creatividad, y desarrollar habilidades en todos los miembros de la organización. Para lograrlo el líder debe poseer la capacidad social y cognitiva para aportar, crear y desarrollar equipos altamente efectivos (Contreras &

Barbosa, 2013). Como efecto de lo antepuesto se generará al interior de las organizaciones procesos de liderazgo flexibles que acrecienten las capacidades para analizar e interpretar el entorno y favorezcan al cambio organizacional para responder efectivamente a las amenazas y oportunidades (Víctor Francia, Contreras Torres, Barbosa Ramírez, & Juárez Acosta, 2013).

Según Uribe (2005), un liderazgo eficaz se caracteriza porque el líder muestre cada día su capacidad de canalizar los esfuerzos de las personas hacia el logro de metas específicas, incentivándolos a trabajar con buena disposición y entusiasmo. Para que el liderazgo sea eficaz debe ser transformador y moral, soportado en valores orientados hacia el bien común, cuya meta principal es la transformación personal, el florecimiento de las relaciones interpersonales y aportar con la transformación de la sociedad (Barroso & Salazar, 2010).

Goleman (2005), asegura que, si el líder tiene una extensa comprensión de los estilos de liderazgo y puede usarlos según la circunstancia con la inclusión del subordinado, tal conocimiento se mostrará reflejado de manera positiva en el clima de la organización. Madrigal Torres (2005), en coincidencia en lo que manifiesta Goleman asegura que este reflejo positivo en el clima de la organización provoca un aumento en la productividad en la misma.

El estilo de liderazgo es un tema estudiado en las organizaciones a fin de establecer roles definidos en cada uno de los trabajadores de manera eficiente y relevante para beneficio mutuo (Irigoín Edquén & Zenteno Montero, 2015).

### **1.2.1. Calidad directiva**

Actualmente a las organizaciones les interesa mejorar la calidad directiva para lograr mejores resultados, por tanto los directivos deben enfocar su objetivo hacia la adquisición de nuevos conocimientos, compartir información, influir en sus colaboradores, proveer tecnología y dar respuesta inmediata a todo lo que se demande, así como la creación de un ambiente de confianza y de adaptación a posibles riesgos que se puedan confrontar (Bonifaz Villar, 2019).

Calidad directiva es la capacidad que tienen los directivos de actuar como líderes y no como director o mando. Cuando existe una elevada calidad directiva se reduce el nivel finalista e impositivo de las actuaciones. Las decisiones no se imponen, sino se inducen, porque se gestiona la complejidad de las tareas (Samá Muñoz & Benítez Pérez, 2019).

La calidad directiva es la forma en que se dirige una organización, dígame contar con directivos capaces y comprometidos en generar ambientes laborales de satisfacción, rendimiento y crecimiento; y en gestionar y liderar el talento presente en las organizaciones (Samá Muñoz, 2020).

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

Por otro lado, Arias (2013) plantea que la calidad directiva es la capacidad de la dirección para conducir personas, procesos y organizaciones hacia un futuro deseado y compartido por todos, a través del logro de metas que satisfacen necesidades, expectativas y exigencias internas y externas, transforman las relaciones entre los individuos y de estos con la organización, los recursos y los resultados del trabajo, e impulsan el progreso, la innovación y la sostenibilidad por sus efectos positivos en el clima laboral, la gestión del conocimiento y la productividad del trabajo.

A raíz de lo anterior, se considera que una adecuada calidad directiva propicia que el potencial de las personas se desarrolle convenientemente, si se cuenta además con un nivel alto de lealtad y compromiso del personal; ya que siempre que los cuadros directivos sean competentes, en las organizaciones se alcanzarán las metas esperadas.

### **1.2.2. Importancia de la calidad directiva**

En el desarrollo organizacional de una institución desempeña un papel decisivo el recurso humano con capacidad directiva (Segredo Pérez, 2009).

Es muy importante, en los procesos de cambio, tener en cuenta la manera de conducirlos, la forma de actuar de los directivos ante las diferentes situaciones que se le presentan en el quehacer diario, pues en la dirección de los sistemas sociales, donde cada situación requiere de matices diferentes, la solución depende en buena medida de las competencias en dirección que tengan los directivos (Segredo Pérez, 2009).

Es importante tener presente la capacidad del cuadro de compartir la identificación y el análisis de los problemas con los subordinados, por tanto, un directivo que permite la participación en el análisis para la toma de decisiones, fomenta la dirección participativa como un proceso en el cual los subordinados comparten una cantidad importante de capacidad de decisión con sus superiores (Segredo Pérez, 2009).

Cuando los dirigentes de una institución descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más altas tasas de productividad y una calidad del servicio prestado muy superior del entorno laboral (Santa Eulalia Mainegra & Sampedro Díaz, 2012).

Los líderes de una organización desempeñan un papel activo en la formación y reforzamiento del clima y la cultura organizacional. Los líderes determinan qué se debe atender, medir y controlar; participan en los incidentes críticos y las crisis empresariales; planifican la enseñanza y el adiestramiento y establecen los criterios para el reclutamiento, selección, promoción, jubilación y segregación de los empleados (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, & Cañedo Andalia, 2009).

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

### **1.3. Relación entre calidad directiva y clima organizacional**

Lewin, Lippitt y White diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo tenía con relación al clima. Las conclusiones fueron determinantes: frente a los distintos tipos de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales, por lo que prueban que el clima era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente (Lewin, Lippitt, & White, 1939).

El liderazgo interviene sobre el bienestar de las empresas y afecta sobre la salud y bienestar de las personas. Es un elemento fundamental en la manera en que los colaboradores derivan satisfacción sobre el trabajo, y a su vez guarda estrecha relación con el bienestar general del trabajador. En este sentido se determina que las habilidades del liderazgo son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse, ya que los líderes tienen la capacidad para crear ambientes de trabajo donde la motivación es su principal cualidad (Serrano Orellana & Portalanza, 2014).

Los estilos de liderazgo tienen una influencia fuerte y directa en el clima organizacional (Irigoin Edquén & Zenteno Montero, 2015), el cual se refiere a las percepciones sobre la flexibilidad organizativa, orgullo de pertenencia, reconocimiento y comunicación, los

cuales tienen un impacto directo sobre los resultados. La efectividad de un líder se da principalmente por su habilidad para movilizar a sus subordinados, dirigirlos como grupo a fin de lograr que ellos se esfuercen en la consecución de una meta común.

Holloway (2012), asegura que el comportamiento del líder maneja el clima, ya que este genera motivación, y esta última es la que va a lograr el nivel de desempeño que tengan los trabajadores en la organización, es decir, un enfoque causa efecto. Bajo este enfoque los líderes pueden mejorar el clima, por ende, la motivación, y se logra al final eficiencia en el desempeño.

El comportamiento del líder se convierte en el mediador de las percepciones y creencias de los trabajadores; esto afecta directamente el compromiso del talento humano con el trabajo y el desempeño laboral (Carr, Schmidt, Ford, & DeShon, 2003). La escasa claridad de los roles y la falta de autonomía para la toma de decisiones afecta la percepción de bienestar. Igualmente los estilos de liderazgo con altos niveles de exigencia afecta la percepción del clima organizacional por parte de los empleados (Bloch & Whiteley, 2003).

En el mundo de la teoría, se analiza una diversidad de factores que afectan el comportamiento de los individuos en una organización. El comportamiento organizacional de una institución es una ciencia de la conducta aplicada, donde se tiene en cuenta para su análisis la interrelación de varias disciplinas, como la psicología, la sociología, la ciencia política, entre otras. Cada una de estas ciencias utiliza como unidad de análisis al individuo, el grupo y el sistema de dirección (Segredo Pérez, 2009).

Las percepciones y respuestas que se involucran en el clima organizacional originan una gran variedad de factores que pueden estar influenciados por el liderazgo, las prácticas de dirección, las comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones (Segredo Pérez, 2009).

Se ha identificado que el estilo de liderazgo afecta el bienestar de los trabajadores, porque puede generar ambientes de trabajo motivantes, que le permita al personal crecer y desarrollarse (Curtis & O'Connell, 2011). Este resultado ratifica el rol de los líderes sobre el clima organizacional percibido por los trabajadores, lo cual corresponde con lo encontrado en varios estudios (Elliot, 2011; Irigoín Edquén & Zenteno Montero, 2015), y esta es promovida por los buenos estilos de liderazgo que se centran más en las personas que en las tareas, tal y como lo asegura Cummings, Olson, Hayduk, Bakker, Fitch, Green, Butler, y Conlon (2008).

De la Garza Cienfuegos, Ruiz Díaz, y Hernández Sandoval (2013), encontraron en su investigación que existe correlación entre la motivación que el líder proyecta y el clima organizacional satisfactorio, demuestran que cuando un líder incentiva a mejorar la calidad del desempeño contribuye a que los empleados sientan que su trabajo contribuye a mejorar la calidad de la organización. De igual manera Pons Verdú y Ramos López (2012) en su estudio concluye que los resultados obtenidos refuerzan la relación que tiene el liderazgo empleado en una organización y la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional.

Por otra parte González Herrera, Figueroa González y González Peyro (2014) en su investigación demostraron que el liderazgo influye sobre el clima organizacional; determinan que el liderazgo influye también sobre las otras dimensiones del clima organizacional, en especial y con mayor peso en la motivación. A través del instrumento *Work Environment Scale (WES)*, Lam, Cisneros, Bravo, Carrillo y Bustamante (2013), demostraron que existe una fuerte relación entre el liderazgo y el clima organizacional, lo que confirma que existe correlación entre el clima y las relaciones interpersonales.

Martin y Bush (2006), con el método de las relaciones causales encontraron evidencia que solapa las conexiones de casualidad entre el liderazgo, clima organizacional y desempeño laboral. Por otra parte Jung y Avolio (2000) encontraron que los estilos de liderazgo impactan las percepciones de sus seguidores y en la eficiencia y productividad de los mismos.

Ranieri B (2006), en su estudio demostró que existe correlación entre las variables liderazgo y el clima organizacional. De la misma manera Ponce, Pérez, Cartujano, López, Álvarez y Real (2014) en su investigación dieron por comprobado que la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional es fuertemente influenciada por el estilo de liderazgo, y que los resultados organizacionales son afectados a medida que la percepción del clima organizacional es favorable o desfavorable.

#### **1.4. Clima organizacional en empresas de construcción**

El sector de la construcción necesita una elevada motivación de los trabajadores, debido a que las obras y proyectos tienen un límite de tiempo para su cumplimiento, generalmente corto, por lo que la fuerza laboral debe estar altamente motivada para cumplir dichos plazos con la calidad que requiere su trabajo.

Un ambiente favorable hace que los trabajadores se sientan comprometidos con el trabajo, permite una mayor organización de la fuerza laboral en sus puestos así como

prevé la ocurrencia de accidentes, ya sea por negligencias de los obreros o por mal estado de los equipos y medios.

Los líderes son un pilar fundamental en las empresas de construcción. Son los encargados de velar por la seguridad y salud de los trabajadores, la disponibilidad de recursos y materias primas, de medios de protección para los trabajadores y la correcta utilización de los mismos. Son los principales responsables de la motivación de su capital humano y de controlar el cumplimiento de las obras en tiempo. Son los procuradores de que en la empresa exista un clima organizacional favorable y sea percibido así por todo el personal.

El sector de la construcción tiene unas características laborales particulares como por ejemplo; mayor accidentalidad laboral debido al tipo de trabajo que realizan los constructores, alta rotación del personal que labora en la construcción, por ser trabajos a corto tiempo o contratos por servicios mientras se ejecuta una obra, alto grado de ausentismo, por la falta de compromiso con el trabajo ya que si al trabajador le ofrecen una nueva oportunidad laboral donde le remuneren mejor cambia sin avisar a su supervisor (Noboa Salazar, Barrera Cosiun, & Rojas Torres, 2019).

Factores como los anteriormente mencionados, así como la falta de acceso a los servicios de seguridad social, falta de protección de riesgos laborales, la puntualidad en el pago de salarios, el trato humano y el ambiente de trabajo; generan descontento y provocan inestabilidad laboral (Noboa Salazar, Barrera Cosiun, & Rojas Torres, 2019).

Ordóñez Torres (2016), en su estudio enfocado en el sector de la construcción resalta factores como el índice de accidentalidad, el cual al aumentar genera un alto costo para las empresas y para el estado. Este índice de accidentes es determinado por las condiciones físico-ambientales en las cuales se desarrolla el trabajo, en ese estudio se realiza una clasificación de los riesgos de trabajo en dos categorías, los factores físicos (mecánicos) y los (no mecánicos).

Otro de los factores importantes que genera inconformidad y poca satisfacción es la alta rotación del personal que labora en la construcción, por ser trabajos de poco tiempo o contratos de tiempo definido, los trabajadores acceden a estos puestos, pero saben que la duración es corta. Así mismo; el ausentismo, la falta de seguridad social y la inestabilidad laboral son variables que generan descontento e inconformidad en los trabajadores de este sector empresarial (Román Pérez, 2015).

La disminución de accidentes de trabajo y la generación de recompensas, pagos a tiempo y mejora de las condiciones de trabajo entre otros factores determina un cambio

en la percepción del trabajador respecto a su clima organizacional, mejora aspectos como la producción y desempeño (Robelly, 2016).

### **Conclusiones parciales del capítulo**

- Es imprescindible para cualquier organización mantener y desarrollar un clima organizacional adecuado que permita a sus miembros sentirse satisfechos y orgullosos de su entidad. Esto influye directamente en el rendimiento del capital humano y a su vez en la productividad de la empresa.
- El estilo de dirección que se emplee en la organización influye directamente en el clima organizacional, ya que es este el que logra las percepciones de orgullo de pertenencia, reconocimiento, comunicación y flexibilidad organizativa; a través de su capacidad para motivar, de generar bienestar general en el trabajador y satisfacción por el trabajo.
- La calidad directiva constituye un término de la gestión administrativa que puede indicar cómo proyectar las modificaciones en los elementos de las organizaciones, por lo que los directivos deben estar constantemente en capacitación y mejora de sus habilidades; lo cual puede influir decisivamente en el perfeccionamiento del clima organizacional.

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

Para dar solución al problema planteado en esta investigación, se toma en consideración lo expuesto en el marco teórico acerca de la importancia de la medición del clima organizacional y la percepción que de este tengan los trabajadores, así como de la influencia de la calidad directiva sobre el mismo, para lograr la satisfacción del trabajo, el desempeño y la productividad; por lo que se realiza en este capítulo los aspectos que caracterizan el objeto de estudio y la propuesta de un procedimiento para evaluar el clima organizacional desde la concepción de calidad directiva en la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero.

### **2.1. Caracterización de la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero (ECMOT-Var)**

La Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo Varadero (ECMOT-Var) tiene como objetivo principal proporcionar los servicios de construcción, montaje y conservación para obras destinadas al turismo. Está ubicada en Calle 12 entre Vía Rápida Varadero-Cárdenas y Final, Santa Marta, Cárdenas.

En diciembre de 2016 debido a la reorganización empresarial del Ministerio de la Construcción, todas las empresas que integraban el GECOT se fusionan en una sola de denominación Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo Varadero según la Resolución No. 117/16 del MEP.

En el momento actual la empresa está constituida por seis UEB, de ellas tres constructoras, tres de servicios, un Centro de Capacitación.

Las Áreas de Resultados Claves (ARC) definidas son:

1. Gestión de Negocios.
2. Gestión de la Producción.
3. Gestión Logística.
4. Gestión de la Investigación, el Desarrollo y la Innovación.
5. Gestión por la Eficiencia Económico Financiera.
6. Gestión del Capital Humano.
7. Gestión del Uso Adecuado del Equipamiento.

En el anexo 1 se puede observar la Estructura organizativa de la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo Varadero (ECMOT-Var).

### **Misión**

Brindar servicios de construcción, montaje y conservación para obras destinadas al turismo, ser una empresa competente e innovadora, posicionada como líder en el sector

constructivo del país por su alta calidad distintiva, satisfacer las expectativas de los clientes; además, respaldada por la profesionalidad, experiencia, motivación y sentido de pertenencia del Capital Humano que forja un futuro sostenible.

### **Visión**

Ser una entidad que establece un modelo de liderazgo competitivo ante el mercado nacional, con clientes fidelizados y expectativas satisfechas, en un entorno laboral con alta estabilidad del componente humano motivado y comprometido. La empresa es competente, con servicios y tecnologías sustentables que propicia alianzas estratégicas fuertes y con presencia internacional.

### **Objeto Social**

Brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones; de demolición, desmontaje, remodelación, restauración, reconstrucción y rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes y de reparación y mantenimiento constructivo (Res. 657/2013 MEP).

### **Valores compartidos por los trabajadores**

- Profesionalidad: Desempeño competitivo del Capital Humano en el campo de actuación donde se desempeña.
- Honestidad: Actuar con rectitud e integridad ante nuestros clientes y competidores.
- Liderazgo: El coraje para conseguir un futuro mejor.
- Responsabilidad: Cumplir en tiempo y forma todos nuestros compromisos pactados sin importar el entorno.
- Consagración: Modo de actuación en el cual se manifiesta la fidelidad, actitud y amor en el cumplimiento del deber.

### **Caracterización de la Fuerza de trabajo**

La empresa cuenta con una plantilla aprobada de 6797 trabajadores, de los cuales, al cierre del mes de septiembre estaba cubierta por 4598. Los directivos y mandos intermedios adjudicados con la categoría de cuadros, representan aproximadamente un 4.87% del total de los trabajadores. En su mayoría son de formación ingenieros o licenciados en especialidades de las ciencias. De la fuerza laboral el 11.30% es universitaria, el 15.81% es técnico medio y el resto tiene 12mo, 9no y 6to grado. Por las características de la empresa de construcción existe una marcada prevalencia del sexo masculino (80.49%) sobre el femenino (19.5%).

## 2.2. Procedimiento para evaluar el clima organizacional según la influencia de la calidad directiva en la ECMOT-Var

Para la selección de un procedimiento que tribute a la evaluación del clima organizacional según la influencia de la calidad directiva se analizaron diferentes autores entre los que se encuentran: (Mejias Tallet, 2020; Otaño Barrera, 2016; Páez Quevedo, 2008; Rojas Arévalo, 2020) los cuales abordan procedimientos para medir clima organizacional. El cuadro 2.1 muestra las principales características de cada uno de ellos.

**Cuadro 2.1.** Procedimientos consultados para evaluar CO.

Autor	Caracterización	Técnicas y herramientas
(Páez Quevedo, 2008)	Este procedimiento consta de seis pasos: (1) Determinación de los Grupos que se van a analizar (2) Definición de las Variables de Análisis (3) Aplicación del Instrumento (4) Procesamiento de la Información (5) Análisis de los Resultados (6) Elaboración del Plan de Acción	Metodología del PNUD para Estudios de Clima Organizacional; Consulta Documental; Encuestas; Hoja de Conteo Microsoft Excel; método analítico–sintético y enfoque de sistemas; media aritmética y proporción muestral.
(Otaño Barrera, 2016)	La autora expone, en lo fundamental, una secuencia de cinco etapas consecutivas (introducción, estudio del problema, técnicas y herramientas, aplicación de los instrumentos e interpretación de los resultados y finalmente el diseño del plan de acción) y nueve pasos interrelacionados en su conjunto.	Revisión bibliográfica; revisión documental; observación directa; entrevista; encuesta (encuesta de clima organizacional encuesta para determinar relación entre indicadores empresariales y clima organizacional); Tormenta de Ideas; Dinámica de Grupo; Paquete estadístico SPSS versión 19.0 (Alfa de Crombach Correlación Ítems – Total Análisis de la Mediana Análisis de la Moda).

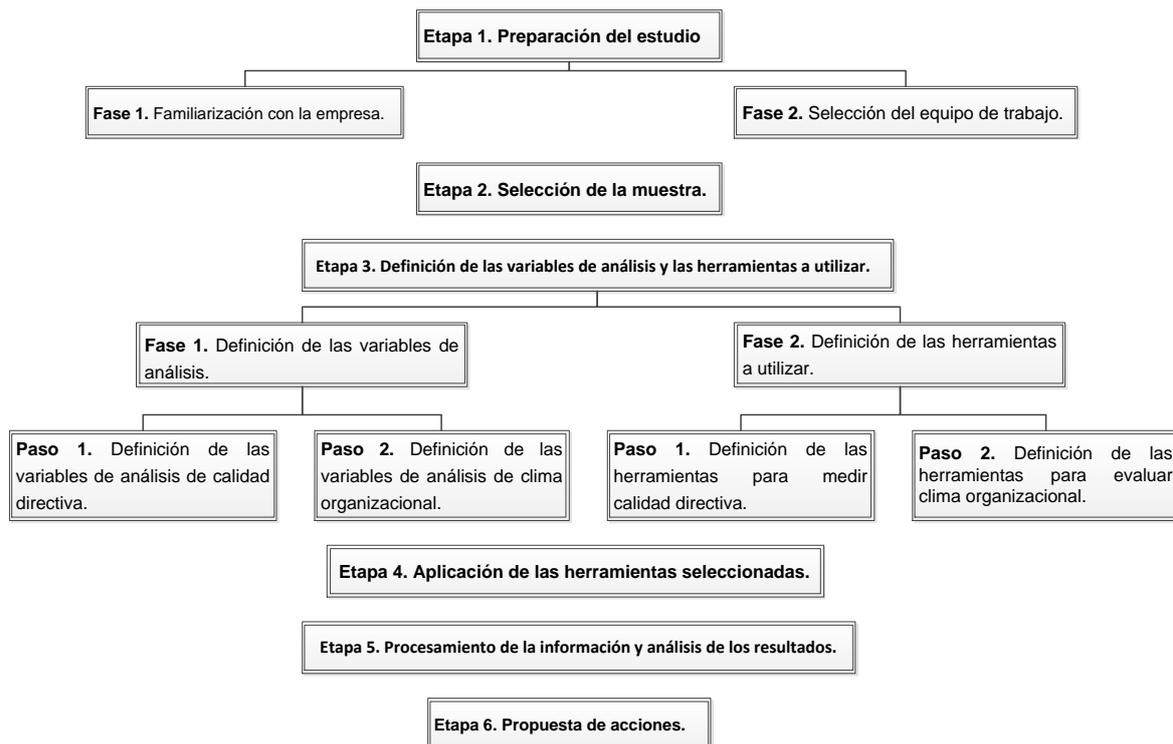
(Mejias Tallet, 2020)	<p>El autor emplea 7 etapas:</p> <p>Etapa I: Conocimiento de la empresa</p> <p>Etapa II: Creación del equipo de trabajo</p> <p>Etapa III: Determinación de las áreas para desarrollar el trabajo.</p> <p>Etapa IV: Análisis de las variables de evaluación y medición del clima organizacional</p> <p>Etapa V: Determinación de los instrumentos de medición a aplicar</p> <p>Etapa VI: Procesamiento de la información</p> <p>Etapa VII: Análisis de los resultados</p>	<p>Observación directa; revisión documental; revisión bibliográfica;</p> <p>entrevista; encuestas de clima organizacional del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); Modelo Servqual modificado (Diferencias 6 y 7); Método de selección de expertos; Método Delphi Ponderado; Tormenta o lluvia de Ideas; Diagrama de Causa-Efecto o Ishikawa.</p>
(Rojas Arévalo, 2020)	<p>El procedimiento consta de 5 etapas, cada una con diferentes fases:</p> <p>Etapa I: Sensibilización con el estudio (2 fases)</p> <p>Etapa II: Selección de la muestra (2 fases)</p> <p>Etapa III: Definición de las posibles variables a estudiar (2 fases)</p> <p>Etapa IV: Aplicación de los instrumentos seleccionados. Análisis de los resultados (2 fases)</p> <p>Etapa V: Propuesta de acciones</p>	<p>Revisión bibliográfica; revisión de documentos; observación directa; encuesta de clima organizacional del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD); Modelo Servqual Modificado; encuestas correspondientes a las diferencias (o gaps) 6 y 7; Lluvia de ideas estructurada; Método del Coeficiente de Kendall; Diagrama causa – efecto.</p>
(Infante González, 2021)	<p>El procedimiento consta de 3 etapas, cada una con diferentes fases y pasos:</p> <p>Etapa I. Preparación del estudio (2 fases y 2 pasos)</p>	<p>Test de empleo del tiempo; Test delegación de la autoridad; Test de manejo de conflictos; Cuestionario sobre disposición al cambio; Cuestionario sobre inteligencia emocional; Cuestionario de personalidad;</p>

	<p>Etapa II. Desarrollo de la Investigación (4 fases y 9 pasos)</p> <p>Etapa III. Implementación (2 fases y 6 pasos)</p>	<p>Test de leyes; Cuestionario de estilo de dirección; Cuestionario de auto percepción de trabajo en equipo; Cuestionario de estilo comunicativo; Test de autovaloración; cuestionario de diagnóstico organizacional; cuestionarios de Comunicación (Trabajadores y directivos); entrevista; tablas dinámicas de Microsoft Excel; análisis de documentos; observación; Tormenta de ideas; Causa – efecto; Método Delphi ponderado (MDP); trabajo en grupo; revisión de documentos y observación</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Fuente:** elaboración propia

De los procedimientos analizados anteriormente se tomó como referencia el de Infante González (2021) pues incluye el análisis de la calidad directiva y su influencia en el CO. Además, para enriquecer el análisis de la calidad directiva se estudió la metodología propuesta por Samá Muñoz (2020), el cual estudia y compara 4 procedimientos.

Una vez analizado los procedimientos expuestos anteriormente se propone una nueva metodología para evaluar el clima organizacional según la influencia de la calidad directiva en la ECMOT-Var, basada en un híbrido de ambos estudios seleccionados anteriormente, el cual está conformado por 6 etapas.



**Figura 2.1.** Procedimiento para evaluar el clima organizacional según la influencia de la calidad directiva en la ECMOT-Var. **Fuente:** elaboración propia.

## Etapa 1. Preparación del estudio

### Fase 1. Familiarización con la empresa.

En esta fase se realiza la familiarización con la empresa, el análisis de su estructura, así como las características de las áreas que la componen.

Explicar a los trabajadores implicados en una conferencia la importancia de su papel en el desarrollo del trabajo y el de la dirección de la institución en la planificación y control del mismo para lograr los objetivos propuestos con la investigación y el término de la misma con la más alta calidad. Se debe dejar explícito los objetivos que se persiguen con el estudio y se explica la necesidad de la participación activa de los trabajadores y directivos comprometiéndolos con la realización de esta investigación.

### Fase 2. Selección del equipo de trabajo.

El grupo de expertos que se seleccione debe tener disposición a colaborar y para el trabajo en equipo, debe ser comunicativo con miembros del equipo y personas de la organización, tener disposición para asumir retos y cambios propios de la dinámica del trabajo y preparación general suficiente en el medio en que se desenvuelve, además de contar con experiencia en la empresa y tener conocimiento del tema de la investigación.

Para la selección del experto se utiliza el llamado coeficiente de competencia, el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento con respecto al problema propuesto y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración, para ello se establecen previamente acorde con la significación que se considere tenga cada característica en el grado de experticia alcanzado por el sujeto, una ponderación de los valores distribuida en una escala valorativa entre cero y uno de manera que la sumatoria de los valores de cada variable sea igual a la unidad.

El coeficiente de competencia se calcula de la forma siguiente:  $K = (K_c + K_a) / 2$ .

Donde:

$K_c$ : es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto respecto al problema, calculado sobre la valoración del propio experto.

$K_a$ : es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto. Primera fase del cuestionario ( $K_c$ ).

Se hace coincidir con la primera ronda el método DELPHI, el objetivo de esta ronda es el cálculo de los coeficientes de conocimiento o información que tiene el experto del problema, para ello se ponderaron los valores según el orden de prioridad, su suma total es igual a la unidad tal como se muestra en el ejemplo de la tabla 2.1.

**Tabla 2.1.** Relación de características para la selección de los expertos.

Relación de características	Prioridad	Votación
Conocimiento Organizacional	0.171	
Capacidad de Aprendizaje y Desarrollo Profesional	0.145	
Pensamiento Sistémico	0.142	
Pensamiento Analítico y Conceptual	0.135	
Solución de Problemas	0.129	
Desarrollo de Competencias en otras Personas	0.085	
Motivación y Facilitación	0.064	
Positivismo, Optimismo y Flexibilidad	0.049	
Proactividad	0.044	
Trabajo en Equipo	0.036	

**Fuente:** elaboración propia.

Segunda fase del cuestionario ( $K_a$ ).

Se hace coincidir con la segunda ronda del DELPLHI, el objetivo de esta ronda es calcular el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios de cada experto, para ello se ponderaron los valores según el grado de influencia Alto, Medio o Bajo de las fuentes referidas en los criterios de los expertos, se considera en la

ponderación una mayor puntuación para los criterios de influencia Alta que al sumarlos en todas las posibles fuentes dan un valor total de 1, los de influencia Media que dan un valor total de 0,8 y los de influencia Baja con un valor total de 0,5 como se muestra en la tabla 2.2.

**Tabla 2.2.** Tabla para el grado de influencia de los criterios.

Fuentes	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13
Experiencia obtenida de trabajos en la especialidad en el sector.	0.24	0.22	0.12
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.10
Conocimientos obtenidos en formación de pregrado	0.14	0.10	0.06
Experiencia obtenida de trabajos en la especialidad en la empresa	0.08	0.06	0.04
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05
$\Sigma$	<b>1.00</b>	<b>0.80</b>	<b>0.50</b>

**Fuente:** elaboración propia.

El coeficiente de competencia K del experto, se propone que esté entre  $0.8 < K < 1$ , con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales dispuestos a participar en la investigación por lo que en su solución, adquiere gran importancia la experiencia, la capacidad del decisor, así como también de especialistas calificados y de todo el colectivo que participa en el proceso.

### **Etapas 2. Selección de la muestra.**

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

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

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

Leyenda:

n: Tamaño de la muestra.

N: Tamaño de la población.

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

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

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

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

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

### **Etapas 3. Definición de las variables de análisis y las herramientas a utilizar.**

**Fase 1.** Definición de las variables de análisis.

**Paso 1.** Definición de las variables de análisis de calidad directiva.

Para definir las variables de calidad directiva se toma como referencia el estudio realizado por (Santana Pérez, 2019) que lista 17 variables cualitativas para que de ellas se seleccionen las más representativas mediante un análisis estructural con el método MICMAC, el cual se empleará en la presente investigación.

El análisis estructural denominado MICMAC constituye la base para la determinación de los escenarios y el análisis de actores. Su objetivo consiste en revelar las principales variables influyentes (motrices) y dependientes, esenciales para la evolución futura del sistema objeto de estudio. En tal sentido, consta de tres etapas: listado de las variables, descripción de las relaciones que se establecen entre ellas e identificación de las variables clave.

Las variables que se listan por su influencia en la calidad directiva son: liderazgo, motivación, comunicación, información, trabajo en equipo, estilo de dirección, efectividad de desempeño, clima organizacional, entrenamiento de dirección, competencias directivas, cualidades personales, habilidades analíticas, diagnóstico estratégico, productividad, toma de decisión, negociación y prácticas de dirección.

El análisis estructural se lleva a cabo con la relación de las variables en un tablero de doble entrada o matriz de impactos directos (MID). Por cada pareja de variables se cuestiona, por ejemplo, si existe una relación de influencia directa entre la variable  $i$  y la  $j$ . Si no, se anota 0; de lo contrario, se analiza si la relación es débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (P) y si no influye en la actualidad, pero sí en el futuro. En la tabla 2.3 se puede apreciar un ejemplo.

**Tabla 2.3.** Matriz de influencias directas (MID)

<b>Variables</b>	<b><math>i_1</math></b>	<b><math>i_2</math></b>	<b><math>i_3</math></b>
<b><math>i_1</math></b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
<b><math>i_2</math></b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b><math>i_3</math></b>	<b>1</b>	<b>P</b>	<b>0</b>

**Fuente:** elaboración propia.

La identificación de las variables clave del sistema se realiza mediante una clasificación directa, se utiliza la suma de los valores de la influencia (motricidad) y de la dependencia de cada una. Posteriormente, se analizan las influencias indirectas. La clasificación indirecta se obtiene al elevar en potencia la MID a través de varias iteraciones (2 - 9), lo cual aporta nuevos elementos ya que permite descubrir el papel de determinadas variables o factores que no se manifiestan en la clasificación directa. Los resultados en términos de influencia y dependencia se representan sobre un plano, en el cual las abscisas constituyen la dependencia y las ordenadas la influencia.

La interpretación del plano «influencia y dependencia» permite una lectura según las variables sean influyentes (motrices) o dependientes:

- En la parte superior izquierda del plano se sitúan las variables determinantes de entrada. Son fuertemente motrices y poco dependientes, de manera que pueden frenar o impulsar el sistema. El objetivo es que sean propulsoras y promuevan conductas adecuadas.
- En la parte superior derecha se encuentran las posibles variables clave, también llamadas variables de enlace. Son muy motrices y muy dependientes, de manera que dificultan el funcionamiento normal del sistema, pues lo sobre-determinan. Constituyen un importante reto.
- En el centro se sitúan las variables reguladoras que participan en el funcionamiento del sistema en condiciones normales. Se convierten en «llave de paso» para alcanzar las variables clave. Se sugiere su evaluación de manera consistente y periódica.
- En el centro, pero a la izquierda, se sitúan las variables de entorno. Se caracterizan por su escasa dependencia del sistema y su mediana motricidad. Pueden ser consideradas como decorativas, aunque influyen en los escenarios.
- Al centro y a la derecha se ubican las variables objetivo, que son muy dependientes y medianamente motrices, particularidades a las que responde el calificativo. Pueden ser manipuladas para que evolucionen como se desee.
- Abajo y a la derecha figuran las variables resultantes. Son poco influyentes y muy dependientes y se califican como variables de salida o sensibles. No se pueden abordar frontalmente sino a través de las que de ellas dependen. Requieren un seguimiento y monitorización estrechos que permitan verificar la efectividad del sistema en general.

- Abajo y a la izquierda se ubican las variables autónomas, que presentan niveles reducidos de motricidad y dependencia. Su nombre se debe al hecho de que se hallan, de cierto modo, al margen del comportamiento del sistema. Sin embargo, es preciso señalar que no carecen de importancia, sino que, comparativamente, los esfuerzos ofrecerán mejores resultados en las variables clave.
- Finalmente, las variables llamadas «palancas secundarias» se complementan con las reguladoras, por lo que, cualquier acción que se refleje en las primeras puede provocar la evolución de las segundas que, a su vez, afectan el desarrollo de las variables clave. Son menos motrices que las reguladoras y, por tanto, menos relevantes, sin embargo, adquieren cierta importancia debido a la relación recíproca referida.

Es posible concluir que las variables motrices (influyentes) son aquellas que condicionan el sistema consistentemente, mientras que las dependientes (de resultado) son las más sensibles a su evolución. Por su parte, las variables de enlace son muy importantes para el estudio y, por ende, son las posibles variables clave. Por último, las variables autónomas no son determinantes para el futuro.

**Paso 2.** Definición de las variables de análisis de clima organizacional.

Definiciones Operacionales de las variables y subvariables del clima laboral (ver anexo 2).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Variable 3: identificación con la organización:* Sentimiento de identidad de los trabajadores con la organización y los objetivos organizacionales; y sentido de pertenencia a la misma.

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

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

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

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

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

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

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

*Variable 4: percepción del funcionamiento del centro:* Valoración de los trabajadores acerca del funcionamiento actual de su organización, su eficiencia y eficacia y las perspectivas futuras que le ven a la misma.

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

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

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

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

*Subvariable 4.5:* Capacidad de Adaptación y Autorrenovación: Valoración de los trabajadores acerca de la capacidad de la organización para adaptarse de una manera

flexible, rápida y efectiva a los cambios que se producen en el ambiente externo y que afectan su funcionamiento; así como su orientación proactiva ante dichos cambios desde su planificación.

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

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

*Variable 5: satisfacción con el trabajo:* Estado emocional positivo o agradable que manifiestan los trabajadores de la organización con relación a su trabajo y que resulta de la valoración que realizan acerca del trabajo en sí mismo, sus condiciones de trabajo y sus experiencias laborales.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Variable 7: administración estratégica: Valoración de los miembros de la organización acerca del grado en que las estrategias del centro están orientadas hacia el desarrollo

organizacional, la dirección sigue un proceso relativamente estructurado para la elaboración y puesta en prácticas de dichas estrategias.

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

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

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

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

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

**Fase 2.** Definición de las herramientas a utilizar.

**Paso 1.** Definición de las herramientas para medir calidad directiva.

Dentro de las técnicas para evaluar la calidad directiva están: el Test de empleo del tiempo anexo 6; Test delegación de la autoridad, anexo 7; Test de manejo de conflictos, anexo 8; Cuestionario sobre disposición al cambio anexo 9; Cuestionario sobre inteligencia emocional, anexo 10; Cuestionario de personalidad anexo 11 y el Test de leyes anexo 12. Asimismo, se utilizaron técnicas específicas y estrechamente relacionadas a elementos intangibles que son los indicadores base del estudio como Cuestionario de estilo de dirección, anexo 13, Cuestionario de auto percepción de trabajo en equipo anexo 14, y Cuestionario de estilo comunicativo, anexo 15, para medir efectividad en los estilos de dirección, capacidad de trabajo en equipo y la comunicación

respectivamente. Además, se utiliza el test de autovaloración para percibir elementos de la personalidad de los cuadros asociados a la dirección anexo 16.

## **Paso 2.** Definición de las herramientas para evaluar clima organizacional.

Dentro de las técnicas a utilizar se incluyen el cuestionario de diagnóstico organizacional. (Facultad de Psicología Universidad de la Habana) anexo 3, cuestionarios de Comunicación (validadas en la Unión Cuba petróleo) donde se aplicaron dos cuestionarios diferentes uno a los trabajadores anexo 4 y otro a los directivos anexo 5. Se emplea además análisis de documentos, observación, tormenta de ideas, método Delphi ponderado y Diagrama causa-efecto.

### Tormenta de Ideas

La tormenta de ideas es una técnica para la generación de ideas propiamente. Un grupo de personas expone sus ideas a medida que le surjan, de manera que cada uno tiene la oportunidad de perfeccionar las ideas de los otros.

### Método Delphi ponderado

La esencia del método es ponderar las causas fundamentales emitidas por los expertos según el orden de importancia de las mismas en el efecto; se indica el orden de prioridad respecto a las soluciones y su nivel de influencia en el cambio pretendido.

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

Expresión para el cálculo de C:

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

Donde:

C: concordancia expresada en porcentaje.

$V_n$ : cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

$V_t$ : cantidad total de expertos participantes.

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

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

Donde:

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

K= nivel de confianza.

I= Nivel de precisión que se asume.

Diagrama de Causa – Efecto.

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

#### **Etapas 4. Aplicación de las herramientas seleccionadas.**

En esta etapa del procedimiento se ponen en práctica el grupo de métodos, técnicas y herramientas seleccionadas para el análisis de la calidad directiva y el clima organizacional.

#### **Etapas 5. Procesamiento de la información y análisis de los resultados.**

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

Se realiza por el equipo de trabajo una evaluación y selección de los elementos que afectan el clima organizacional desde la concepción de la calidad directiva en la empresa, identificándolos y listándolos.

#### **Etapas 6. Propuesta de acciones.**

Esta fase es de extraordinaria importancia, ya que detalla las deficiencias factores o elementos negativos que afectan el clima organizacional según la influencia de la calidad directiva, y a partir de ellos proponer aquellas acciones que incluirá el plan de mejoras continuas, se especifican los responsables, ejecutantes, controlador y fechas o plazos de cumplimiento. Después de conocidas las causas que, a consideración de los trabajadores de la entidad, afectan los indicadores, antes señalados, de las dimensiones

en estudio, el autor se reunirá con la alta dirección de la entidad quien, con el apoyo del equipo de trabajo, se presentará el Plan de acciones determinado por cada dimensión y sus indicadores más afectados.

### **Conclusiones parciales**

- La Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo Varadero (ECMOT-Var) cuenta para cumplir con su objeto social con seis UEB, de ellas tres constructoras, tres de servicios, y un Centro de Capacitación.
- Se diseñó un procedimiento de 6 etapas, desglosado en fases y pasos en cada una de ellas, el cual permitirá la evaluación del clima organizacional desde la concepción de calidad directiva en la empresa.

## **Conclusiones**

1. Se da cumplimiento al objetivo general de la investigación debido a que se propone un procedimiento para evaluar el clima organizacional desde la concepción de calidad directiva en la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero.
2. Queda elaborado el marco teórico referencial sobre la calidad directiva y el clima organizacional que permitió la interpretación de los resultados de la investigación, así como las relaciones que existen entre estos.
3. El procedimiento propuesto, cuenta con 6 etapas que permitirán la evaluación del clima organizacional desde la concepción de calidad directiva en la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero.

## **Recomendaciones**

1. Utilizar este trabajo de diploma como instrumento de apoyo para la evaluación del clima organizacional desde la concepción de calidad directiva en la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero y culminar la realización del estudio hasta llegar a la aplicación del procedimiento propuesto.
2. Extender la aplicación del procedimiento a todas las brigadas que conforman la empresa.

## Referencias bibliográficas

- Añaños Zegarra, A., Gutiérrez Morales, C. B., & Rengifo Paredes, M. (2017). Clima organizacional y satisfacción laboral en pequeñas empresas del sector construcción: caso peruano.
- Arias, M. (2013). Repensar la dirección desde la calidad directiva. *Ponencia presentada en el Evento Provincial Gerencia Empresarial y Administración Pública GEAP.*
- Arredondo Traperero, F. G., Rosas Ferrer, J. A., & Villa Castaño, L. E. (2011). Comportamiento ciudadano organizacional e RSE. *Cuadernos de Administración*, 24(43), 221-239.
- Baque Sotomayor, F. R. (2019). *Clima Organizacional y su Incidencia en la Calidad de Servicio en la Empresa Pingüino Explorer*
- Barroso, F., & Salazar, J. (2010). Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación. *The anáhuac journal business and economics*, 10(2), 67-96.
- Bloch, S., & Whiteley, P. (2003). *Complete Leadership: A practical guide for developing your leadership talents*. Pearson Education.
- Bocanegra Flores, F. K., & Segovia Romo, A. (2016). Factores que Impactan al Clima Organizacional en la Dirección General de Informática de la UANL.
- [Record #104 is using a reference type undefined in this output style.]
- Calcina Calcina, Y. (2014). El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez-Perú 2012. *Comuni@cción*, 5(1), 22-29.
- Cardona Echeverri, D. R., & Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios gerenciales*, 30(131), 184-189.
- Carr, J. Z., Schmidt, A. M., Ford, J. K., & DeShon, R. P. (2003). Climate perceptions matter: A meta-analytic path analysis relating molar climate, cognitive and affective states, and individual level work outcomes. *Journal of applied psychology*, 88(4), 605.
- Castell Florit Serrate, P. (2001). Glosario Gerencia en salud. *La Habana: MINSAP, ENSAP.*
- Castillo Dávila, N. F. (2014). Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos.
- Consuelo Bravo, C., Sarmentero Bon, I., Gómez Figueroa, O., & Falcón, O. (2018). Procedimiento para el estudio del Comportamiento Organizacional. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 92-100.
- Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad & Empresa*, 15(25), 53-71.
- Cruz Ortiz, V., & Salanova, M. (2011). Percepciones compartidas: cuando 1 y 2 son más que 3.
- Cummings, G. G., Olson, K., Hayduk, L., Bakker, D., Fitch, M., Green, E., Butler, L., & Conlon, M. (2008). The relationship between nursing leadership and nurses' job satisfaction in Canadian oncology work environments. *Journal of nursing management*, 16(5), 508-518.
- Curtis, E., & O'Connell, R. (2011). Essential leadership skills for motivating and developing staff. *Nursing management*, 18(5).
- Chiang Vega, M. M., Gómez Fuentealba, N. M., & Hidalgo Ortiz, J. P. (2017). Job satisfaction of Chilean workers. A model of structural equations. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, 33(57), 48-60.
- [Record #3 is using a reference type undefined in this output style.]
- Chruden, H. J., & Sherman J, A. W. (1993). Administración de personal. In *Administración de personal* (pp. 661-661).
- De la Garza Cienfuegos, S. P., Ruiz Díaz, F., & Hernández Sandoval, R. H. (2013). Diagnostico de Liderazgo Gerencial y Clima Organizacional en una Empresa

- Familiar Metal Mecánica/Diagnostic Management Leadership and Organizational Climate in a Family Company Metal-Mechanics. Global Conference on Business & Finance Proceedings,
- Dessler, G. (1979). *Organización y Administración: enfoque situacional*.
- Díaz-Canel Bermúdez, M. (2021). ¿ Por qué necesitamos un sistema de gestión del Gobierno basado en ciencia e innovación? *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 11(1).
- Díaz-Canel Bermúdez, M., & Núñez Jover, J. (2020). Gestión gubernamental y ciencia cubana en el enfrentamiento a la COVID-19. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 10(2), 881.
- Díaz-Canel Bermúdez, M. M., & Delgado Fernández, M. (2021). Gestión del gobierno orientado a la innovación: Contexto y caracterización del Modelo. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(1), 6-16.
- Elliot, R. (2011). Utilising evidence-based leadership theories in coaching for leadership development: Towards a comprehensive integrating conceptual framework. *International Coaching Psychological Review*, 6(1), 46-70.
- [Record #62 is using a reference type undefined in this output style.]
- Fainshmidt, S., & Frazier, M. L. (2017). What facilitates dynamic capabilities? The role of organizational climate for trust. *Long Range Planning*, 50(5), 550-566.
- Flores Correa, F., & Olortegui Silva, H. S. (2021). Influencia del clima laboral en la satisfacción de los colaboradores: una revisión de la literatura científica de los últimos 10 años.
- Fong Reynoso, C., Flores Valenzuela, K. E., & Cardoza Campos, L. M. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova scientia*, 9(19), 411-440.
- Fullan, M. (2020). *Liderar en una cultura de cambio*. Ediciones Morata.
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*(42), 43-65.
- Giraldo Rodríguez, L. F. (2018). *Propuesta para la mejora del clima organizacional en microempresas en Colombia* Fundación Universidad de América].
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard business review*, 11, 109-122.
- González Arias, M., Frías Jiménez, R. A., & Gómez Figueroa, O. (2014). Propuesta de un procedimiento para analizar las fallas en el servicio de alojamiento hotelero. *ROTUR. Revista de Ocio y Turismo*, 7(1), 20-40.
- González Herrera, M. B., Figueroa González, E. G., & González Peyro, R. C. (2014). Influencia Del Liderazgo Sobre El Clima Organizacional En Pymes: Caso Catering Gourmet De Durango, México (The Impact of Leadership Style on SMEs: Case Gourmet Catering in Durango, Mexico). *Revista internacional administración & finanzas*, 7(2), 45-62.
- González Santos, S. (2020). *Procedimiento para el Diagnóstico del Clima Organizacional en el Laboratorio de Calibración No.42 del Ejército Central* [Tesis en opción a el grado científico de Ingeniera Industrial,
- Hernández Junco, V., Quintana Tápanes, L., Mederos Torres, R., Guedes Díaz, R., & García Gutiérrez, B. N. (2009). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. *Revista cubana de medicina militar*, 38(1), 0-0.
- Holloway, J. B. (2012). Leadership behavior and organizational climate: An empirical study in a non-profit organization. *Emerging leadership journeys*, 5(1), 9-35.
- Hospinal Escajadillo, S. (2013). Clima organizacional y satisfacción laboral en la empresa fyd inversiones SAC.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative science quarterly*, 321-339.

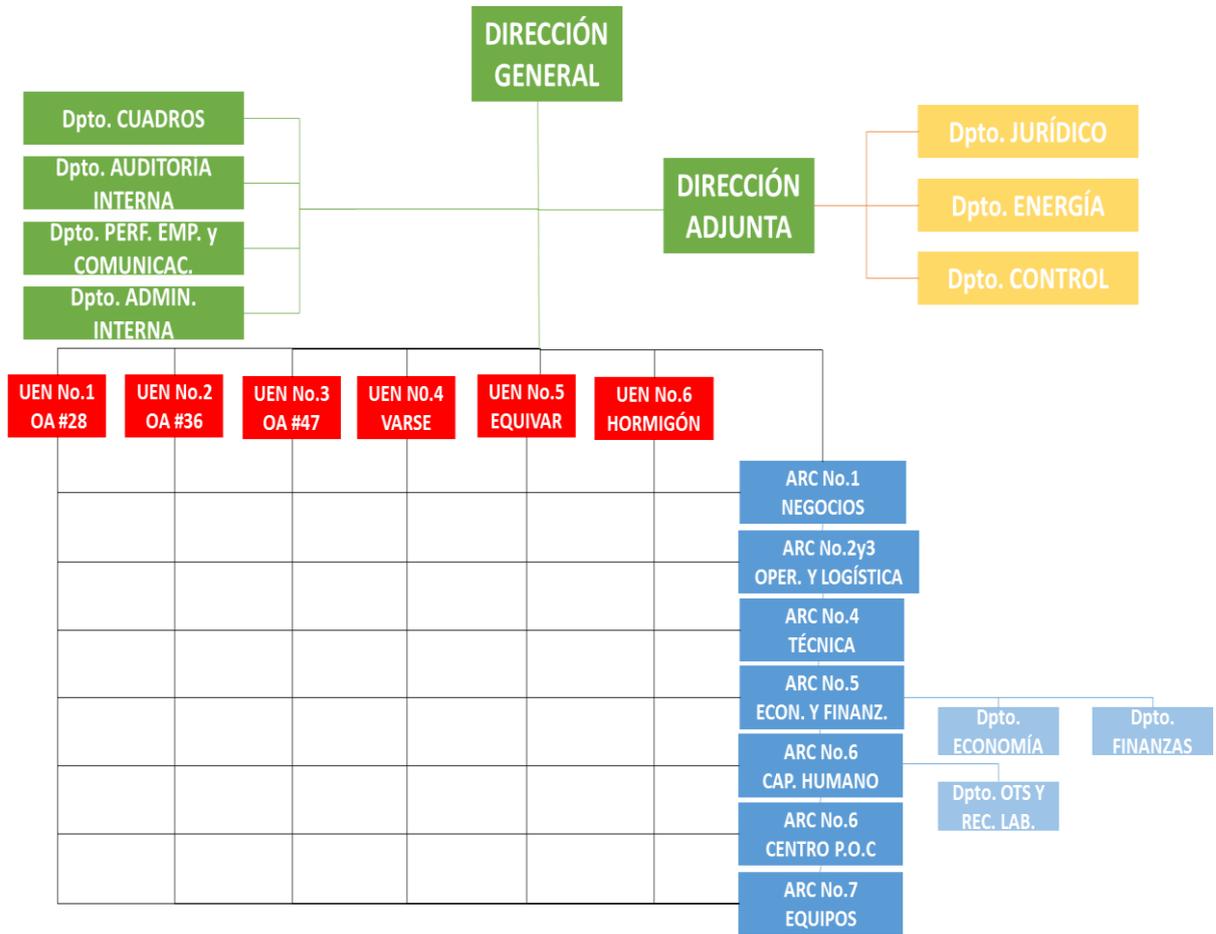
- Infante González, L. (2021). *Contribución a la mejora continua del clima organizacional desde la concepción de calidad directiva en la Empresa Comercializadora de Combustibles de Matanzas*. [Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas,
- Irigoin Edquén, C., & Zenteno Montero, H. W. (2015). Estilo de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas. Caso: nivel secundario público, distrito de Chota. *EDUCARE ET COMUNICARE: Revista de investigación de la Facultad de Humanidades*, 3(2), 43-50.
- Jiménez Silva, S. P. (2018). *Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de alimentos*
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of organizational Behavior*, 21(8), 949-964.
- Koontz, H. (1967). *Curso de administración moderna: un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*.
- Lam, S., Cisneros, J., Bravo, L., Carrillo, S., & Bustamante, A. (2013). Medición del clima organizacional y su relación con el liderazgo en una franquicia de comida rápida en la ciudad de Tijuana, Baja California, México. Global conference on business and finance proceedings,
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, 10(2), 269-299.
- Likert, R., & Gibson Likert, J. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*.
- Madrigal Torres, B. E. (2005). *Liderazgo en enseñanza y aprendizaje*. McGraw-Hill Companies, Inc.
- Martin, C. A., & Bush, A. J. (2006). Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: an analysis of the sales manager–salesperson dyad. *Journal of the academy of Marketing Science*, 34(3), 419-438.
- Mejias Tallet, C. E. (2020). *Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la Empresa Provincial de Producciones Varias y Gráficas DEMOS*. [Tesis en opción a el grado científico de Ingeniero Industrial,
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). Clima organizacional en Colombia el IMCOC: Un método de análisis para su intervención.
- Navarro, G., & Suarez, A. (2017). Clima organizacional: Un análisis en entidades financieras. *Espacios*, 38(44), 13.
- Noboa Salazar, J. G., Barrera Cosiun, G. J., & Rojas Torres, D. (2019). Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. *Revista científica ecociencia*, 6(1), 1-24.
- Ordóñez Torres, M. Á. (2016). *Diseño de un modelo cuantitativo de riesgos laborales para el sector de la construcción en el Ecuador* Universidad de Guayaquil. Facultad de Ingeniería Industrial. Maestría en ...].
- [Record #65 is using a reference type undefined in this output style.]
- Otaño Barrera, L. (2016). *Propuesta de un plan de acciones para la mejora del clima organizacional en la Comercializadora Mayorista ITH Varadero*. [Tesis en opción a el grado científico de Licenciada en Economía,
- Pacheco Sanunga, H. G., Aldaz Hernández, S. M., Flor Mora, O. P., Moreno Aguirre, P. E., & Lascano Vera, F. M. (2021). El clima organizacional como base estratégica para las buenas prácticas en las PYMES. *Dominio de las Ciencias*, 7(2), 389-405.
- Páez Quevedo, M. (2008). *Diagnóstico de Clima Organizacional de FINTUR S.A. Sucursal Varadero* [Tesis en opción a el grado científico de Ingeniera Industrial,
- Parisca, S. (1991). Modelo integral de la competitividad: un enfoque que rescata la trascendencia de la Gestión y la Prospectiva Tecnológica. *Rev. Espacios*, 12(3).

- Pedraza Melo, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano.
- Pedraza, N. A., & Bernal, I. (2018). El clima organizacional en el sector público y empresarial desde la percepción de su capital humano. *Revista ESPACIOS*, 39(13).
- Pérez Quintero, A. d. P. (2020). Análisis del clima organizacional en el comando de departamento de policía del municipio de Arauca. *Universidad Cooperativa de Colombia, Arauca. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500,12494,17091>*.
- Ponce, P., Pérez, S., Cartujano, S., López, R., Álvarez, C., & Real, B. (2014). Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario. Global conference on business and finance proceedings,
- Pons Verdú, F. J., & Ramos López, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 81-98.
- Queris Rojas, M., Almirall Cabrera, A., Capote García, L., & Alfonso Robaina, D. (2012). Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA. *Ingeniería Industrial*, 33(2), 161-174.
- Ramos, V., & Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Acción psicológica*, 14(2), 225-239.
- Ranieri B, A. (2006). Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile. *Revista Abante*, 1(9), 3-33.
- Robbins, S. P. (1996). *Comportamiento organizacional: teoría y práctica*.
- Robelly, P. (2016). *Incidencia de la seguridad ocupacional en el sector de la construcción*
- Rodríguez Salvá, A., Álvarez Pérez, A., Sosa Lorenzo, I., De Vos, P., Bonet Gorbea, M. H., & Van der Stuyft, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista cubana de higiene y epidemiología*, 48(2), 177-196.
- Rojas Arévalo, L. (2020). *Propuesta de un procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en Contraloría Provincial de Matanzas*. [Tesis en opción al Título de Ingeniero Industrial,
- Román Pérez, E. M. (2015). *Estudio de la problemática laboral por la que atraviesan los profesionales dedicados a la construcción de obras civiles municipales de menor cuantía en la ciudad de Cuenca-Ecuador, al momento de contratar mano de obra y sus principales desafíos y amenazas* Universidad del Azuay].
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Samá Muñoz, D. (2020). Procedimiento para evaluar la calidad directiva en la Universidad Agraria de La Habana. Experiencias desde la Facultad de Ciencias Técnicas. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 8(1), 29-40.
- Samá Muñoz, D., & Benítez Pérez, K. (2019). Calidad directiva y su influencia en la productividad. Experiencias de la Empresa de Cemento "Mártires de Artemisa". *Folleto Gerenciales*, 23(3), 148-159.
- Sandoval Caraveo, M. d. C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 83-88.
- Santa Eulalia Mainegra, J. M., & Sampedro Díaz, B. A. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. *Revista Médica Electrónica*, 34(5), 606-619.
- Santana Pérez, E. (2019). La capacitación y la calidad directiva. Un enfoque prospectivo A Prospective Approach to Training and Managerial Quality. *COFINHABANA*(1).
- Sarmenteros Bon, I., Falcón Acosta, O., & Portuondo Vélez, A. L. (2012). Una propuesta de evaluación de los valores organizacionales mediante indicadores cuantitativos. *Harvard Deusto business review*(208), 74-78.

- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64, 361-388.
- Segredo, A., & Reyes, D. (2004). Clima organizacional en salud pública. *Consideraciones generales*.
- [Record #14 is using a reference type undefined in this output style.]
- Segredo Pérez, A. M., García Milian, A. J., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR*(24), 86-99.
- Serrano Orellana, B. J., & Portalanza, C. A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(11), 117-125.
- Serrate Alfonso, A., Portuondo Velez, A. L., Sanchez Puigbert, N., & Suarez Ojeda, R. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 2-12.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of vocational behavior*, 100, 67-77.
- Silva Freire, R. P. d. A., de La Torre Martínez, J. M., López Hernández, A. M., & Bastos Paiva, S. (2011). El clima organizacional en el diseño del Balanced Scorecard: Evaluación psicométrica de un instrumento de medida. *Contabilidade Vista & Revista*, 22(1), 107-141.
- Silva, M. (1996). El clima en las organizaciones. *Barcelona: EUB*.
- Simbron Espejo, S. F., & Sanabria Boudri, F. M. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *Cienciamatria*, 6(1), 59-83.
- [Record #42 is using a reference type undefined in this output style.]
- Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. *Revista Prelac*, 1(1), 42-10.
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar Bustamante, M. C., & Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas*, 2(2), 329-349.
- Víctor Francia, H. R., Contreras Torres, F., Barbosa Ramírez, D., & Juárez Acosta, F. (2013). Liderazgo en directivos colombianos vs. mexicanos. Un estudio comparativo. *Investigación y Desarrollo*, 21(2).
- Villamizar Reyes, M. M., & Castañeda Zapata, D. I. (2014). Relation between organizational climate and its dimensions and knowledge-sharing behavior among knowledge workers. *International Journal of psychological research*, 7(2), 64-75.

Anexos

Anexo 1. Estructura organizativa de la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo Varadero



Anexo 2. Variables y subvariables para evaluar clima organizacional.

Variables	Subvariables
1. Percepción de la Dirección	1.1 Confianza en la Dirección 1.2 Supervisión 1.3 Relaciones Jefe - Subordinados 1.4 Estilo de Dirección 1.5 Competencias de los Directivos
2. Relaciones Interpersonales	2.1 Relaciones Individuo – Individuo 2.2 Relaciones Intergrupales 2.3 Colaboración – Competencia
3. Identificación con la Organización	3.1 Confianza en los Trabajadores 3.2 Proyección 3.3 Participación 3.4 Información 3.5 Integración a la Organización 3.6 Satisfacción con el Centro 3.7 Sentido de Pertenencia al Grupo
4. Percepción del Funcionamiento del Centro	4.1 Eficiencia 4.2 Perspectivas de la Organización 4.3 Comunicación 4.4 Eficacia 4.5 Capacidad de Adaptación y Autorrenovación 4.6 Capacidad de Aprendizaje 4.7 Trabajo en Equipo
5. Satisfacción con el trabajo	5.1 Motivación por el Trabajo 5.2 Condiciones de Trabajo 5.3 Seguridad de Conservar el Puesto 5.4 Estímulo a la Creatividad y la Innovación 5.5 Reconocimientos y Castigos 5.6 Satisfacción con la Política de Retribuciones 5.7 Satisfacción con la Política de Estimulaciones
6. Políticas de Recursos Humanos	6.1 Selección de Personal e Inducción a la Organización

	<p>6.2 Programas de Desarrollo y Planes de Carrera</p> <p>6.3 Evaluación del Desempeño</p> <p>6.4 Protección e Higiene del Trabajo</p>
7. Administración Estratégica	<p>7.1 Planeación estratégica</p> <p>7.2 Orientación a la Calidad Total</p> <p>7.3 Orientación a la Satisfacción del Cliente</p> <p>7.4 Establecimiento y Dominio de los Objetivos Organizacionales</p> <p>7.5 Establecimiento y Delimitación de Roles Organizacionales</p>

### Anexo 3. Cuestionario de diagnóstico organizacional.

Facultad de Psicología. Universidad de La Habana.

Instrucciones:

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

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

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

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

Muchas gracias por tu colaboración.

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

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

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

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

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

He sido estimulado en mi trabajo por aportes personales creativos.

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

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

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

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

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

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

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

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

---

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

En mi centro de trabajo las tareas están bien planificadas.

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

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

Me siento insatisfecho en el trabajo que estoy realizando.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La evaluación del trabajo que desempeño ha sido poco sistemática.

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

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

Me siento insatisfecho con mi grupo de trabajo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Considero buenas mis condiciones de trabajo.

Alcanzamos nuestros objetivos organizacionales con el mínimo costo posible.

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

Los objetivos de mi organización están claramente definidos.

---

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

La cantidad de salario que recibo es satisfactoria.

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

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

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

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

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

Existen normas que regulan mi comportamiento en la organización.

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

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

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

Siento que podría tener responsabilidades más importantes en mi trabajo.

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

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

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

En el futuro, quisiera cambiar de grupo de trabajo.

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

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

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

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

Las dificultades con nuestro trabajo siempre se nos informan.

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

B) Datos Generales:

Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Estado civil: Soltero(a) \_\_\_ Casado(a)  
\_\_\_ Otro: \_\_\_\_\_

Escolaridad: 6to grado \_\_\_ 9no grado \_\_\_ Bachiller \_\_\_ Técnico Medio \_\_\_ Universitaria  
\_\_\_ Otra \_\_\_

Estado de salud general: Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

Experiencia laboral: \_\_\_\_\_ (años)

Experiencia en el puesto de trabajo actual: \_\_\_\_\_ (años)

Categoría Ocupacional: Obrero \_\_\_ Técnico \_\_\_ Profesional \_\_\_ Dirigente \_\_\_  
Servicios \_\_\_

Otros: \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

---

#### Anexo 4. Cuestionario de comunicación (Trabajadores)

Estimado trabajador:

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

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

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

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

---

---

---

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

---

---

---

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

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

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

---

---

	Siempre	A veces	Pocas veces	Nunca
a) Del jefe inmediato				
b) De las organizaciones (PCC, UJC, CTC)				
c) Fuentes externas (amigos, colegas, clientes, proveedores, etc.)				
d) Compañeros de trabajo				
e) De la Unión				
f) En los pasillos (rumor)				
g) Otros. ¿Cuáles?				

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

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

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

Canal	Se utiliza	
	Si	No
a) Reuniones		
b) Asambleas		
c) Informes		
d) PSI (Jabber)		
e) Matutinos		
f) Buzones		
g) Rumores		
h) Murales		
i) Correo electrónico		
j) Pizarra informativa		

k) Intranet		
l) Encuentros informales		
m) Boletines		
n) Pancartas		
ñ) Teléfono		
o) Fax		
p) Otros. ¿Cuáles?		

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

a)\_\_\_siempre      b)\_\_\_casi siempre      c)\_\_\_en ocasiones      d)\_\_\_nunca

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

a)\_\_\_siempre      b)\_\_\_casi siempre      c)\_\_\_en ocasiones      d)\_\_\_nunca

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

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

a) \_\_\_siempre    b) \_\_\_a veces    c) \_\_\_pocas veces    d) \_\_\_nunca

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

a)\_\_\_abundante    b)\_\_\_suficiente    c)\_\_\_escasa    d)\_\_\_no existe

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

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

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

	Constantemente	Algunas veces	Nunca
1. Para indicarme las normativas, reglas, procedimientos y órdenes.			
2. Para dar seguimiento a las tareas y labores que debo realizar.			
3. Para escuchar mis criterios y sugerencias.			

4. Para darme apoyo, reconocimiento, estímulo, felicitación (profesional o personal).			
---------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

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

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

12. Marque la respuesta que corresponde a su criterio.

La comunicación entre mi jefe y yo es mayormente para:

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

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

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

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

Canal	Útil	Poco útil	No se utiliza
a) Reuniones			

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

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

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

h) Otros. Cuáles?	
-------------------	--

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

- a) Lo que más me ata a mi empresa es \_\_\_\_\_.
- b) Lo que más me disgusta de mi empresa es \_\_\_\_\_.
- c) Lo que nunca cambiaría de mi empresa es \_\_\_\_\_.
- d) Si pudiera cambiaría \_\_\_\_\_.
- e) Lo mejor que tiene mi empresa es \_\_\_\_\_.
- f) Solo cambiaría mi trabajo por \_\_\_\_\_.
- g) Lo mejor que puede pasar aquí es \_\_\_\_\_.
- h) Deseo que mi empresa \_\_\_\_\_.

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

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

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

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

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

	Poco importante	Importante	Muy importante
--	-----------------	------------	----------------

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

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

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

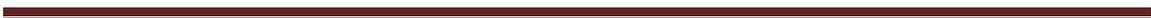
21. Marque con una X la frase que expresa su opinión.

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

- a) \_\_\_ Ha empeorado bastante.
- b) \_\_\_ Ha empeorado algo.
- c) \_\_\_ Se mantiene igual.
- d) \_\_\_ Ha mejorado algo.
- e) \_\_\_ Ha mejorado bastante.

21.2. Considera que en los próximos años la empresa:

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





## Anexo 5. CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN. (DIRECTIVOS)

Estimado directivo:

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

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

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

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

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

Cuando voy a transmitir un mensaje a mis subordinados:

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

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

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

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

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

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

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

- a) \_\_siempre b) \_\_casi siempre  
c) \_\_en ocasiones d) \_\_nunca

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

- a) \_\_abundante b) \_\_suficiente  
c) \_\_escasa d) \_\_no existe

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

- a) \_\_siempre b) \_\_a veces  
c) \_\_pocas veces d) \_\_nunca

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

- a) \_\_siempre b) \_\_casi siempre  
c) \_\_en ocasiones d) \_\_nunca

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

Márquelos con una X.

a)	Reuniones	h)	Murales	ñ)	Teléfono	
b)	Asambleas	i)	Correo electrónico	o)	Fax	
c)	Informes	j)	Pizarra informativa	p)	Otros. ¿Cuáles?	
d)	PSI (Jabber)	k)	Intranet			

e)	Matutinos	l)	Encuentros informales			
f)	Buzones	m)	Boletines			
g)	Rumores	n)	Pancartas			

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

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

11. Marque las respuestas que corresponde a su criterio.

La comunicación con sus subordinados es mayormente para:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

	Débil	Ni débil ni fuerte	Fuerte
a) Equipamiento			

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

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

- a)-Lo que más me ata a mi empresa es \_\_\_\_\_.
- b)-Lo que más me disgusta de mi empresa es\_\_\_\_\_.
- c)-Lo que nunca cambiaría de mi empresa es\_\_\_\_\_.
- d)-Si pudiera cambiaría\_\_\_\_\_.
- e)-Lo mejor de mi empresa es \_\_\_\_\_.
- f)-Solo cambiaría mi trabajo por\_\_\_\_\_.

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

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

---



---

---

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

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

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

---



## Anexo 6. Autodiagnóstico del empleo del tiempo

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

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

---

22.	¿Realiza el trabajo más importante durante las horas de máxima energía?			
23.	¿Pueden otros hacerse cargo de la mayoría de sus responsabilidades, cuando se encuentra ausente del trabajo?			
24.	¿Inicia y termina sus proyectos en las fechas decisivas?			
25.	¿Despacha los papeles con sólo manejarlos una vez?			



## Anexo 7. Delegación de autoridad

Marque con una X la respuesta según corresponda con usted.

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

---



## Anexo 8. Test sobre manejo de conflictos.

¿Cuál es su intención en el manejo de conflictos?

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

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

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



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

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

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

Fuente: Robbins (2001)

---

## Anexo 9. Escala de disposición al cambio

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

1= Estoy muy en desacuerdo

6= Estoy muy de acuerdo

1. Prefiero lo familiar a lo desconocido.	1 2 3 4 5 6
2. Rara vez me vuelvo atrás en lo que he pensado.	1 2 3 4 5 6
3. No me mantengo firme pase lo que pase.	1 2 3 4 5 6
4. No veo el momento de comenzar el día.	1 2 3 4 5 6
5. Pienso que no hay que ilusionarse demasiado.	1 2 3 4 5 6
6. Si las cosas no van bien, no trato de encontrar la manera de que resulten.	1 2 3 4 5 6
7. No me agrada tratar asuntos que carecen de respuestas claras.	1 2 3 4 5 6
8. Me gusta establecer rutinas y ceñirme a ellas.	1 2 3 4 5 6
9. Me desconcierto cuando algo importante no sale bien.	1 2 3 4 5 6
10. Es fácil relajarme y no hacer nada.	1 2 3 4 5 6
11. No busco soluciones en lugares inesperados.	1 2 3 4 5 6
12. Me siento molesto cuando no logro dominar algo.	1 2 3 4 5 6
13. Soy cauteloso para aceptar ideas nuevas.	1 2 3 4 5 6
14. Me preocupa cumplir las expectativas de otros.	1 2 3 4 5 6
15. No me exijo al máximo.	1 2 3 4 5 6
16. Cuando un asunto no es claro, mi impulso es aclararlo de una vez.	1 2 3 4 5 6
17. Espero a ver si algo resulta antes de ensayarlo.	1 2 3 4 5 6
18. Me concentro más en mis puntos débiles que en los fuertes	1 2 3 4 5 6
19. Me doy por vencido con algo aunque no esté dando resultados.	1 2 3 4 5 6
20. No soy inquieto	1 2 3 4 5 6
21. Las cosas rara vez resultan como uno quiere.	1 2 3 4 5 6
22. Detesto dejar las cosas inconclusas.	1 2 3 4 5 6
23. Me atrae más la comodidad que la emoción.	1 2 3 4 5 6

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

50. No soy inquieto	1 2 3 4 5 6
51. Las cosas rara vez resultan como uno quiere.	1 2 3 4 5 6
52. Detesto dejar las cosas inconclusas.	1 2 3 4 5 6
53. Me atrae más la comodidad que la emoción.	1 2 3 4 5 6
54. Cuando cometo un error grande, no me inmuta.	1 2 3 4 5 6
55. Me siento incómodo en situaciones donde las reglas siempre cambian.	1 2 3 4 5 6
56. Me doy por vencido con relativa facilidad.	1 2 3 4 5 6
57. Tiendo a ver más problemas que oportunidades.	1 2 3 4 5 6
58. Cuando busco una solución, no agoto todas las posibilidades.	1 2 3 4 5 6
59. No me agradan las situaciones con expectativas y metas vagas.	1 2 3 4 5 6
60. Mi primer impulso es preocuparme por lo que pueda marchar mal.	1 2 3 4 5 6

---

## Anexo 10. Inteligencia Emocional.

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

CARACTERISTICAS	Capacidad en grado bajo				Capacidad en grado alto		
	1	2	3	4	5	6	7
1. Identificar los cambios del estímulo fisiológico							
2. Relajarnos en situaciones de presión							
3. Actuar de modo productivo cuando estamos enfadados							
4. Actuar de modo productivo en situaciones de ansiedad							
5. Tranquilizarnos rápido cuando estamos enfadados							
6. Asociar diferentes indicios físicos con emociones diversas							
7. Usar el diálogo interior para controlar estados emocionales							
8. Comunicar sentimientos de modo eficaz							
9. Pensar en sentimientos negativos sin angustiarnos							
10. Mantener la calma cuando somos blanco del enfado de otros							
11. Saber cuándo tenemos pensamientos negativos							
12. Saber cuándo nuestro discurso interior es positivo							
13. Saber cuándo empezamos a enfadarnos							
14. Saber cómo interpretamos los acontecimientos							
15. Conocer qué sentimientos utilizamos actualmente							
16. Comunicar con precisión lo que experimentamos							
17. Identificar la información que influye sobre nuestras interpretaciones							
18. Identificar nuestros cambios de humor							
19. Saber cuándo estamos a la defensiva							
20. Calcular el impacto que nuestro comportamiento tiene sobre los demás							

21. Saber cuándo no nos comunicamos bien							
22. Ponernos en marcha cuando deseemos							
23. Recuperarnos rápido después de un contratiempo							
24. Completar tareas a largo plazo dentro del tiempo previsto							
25. Producir energía positiva cuando realizamos un trabajo poco interesante							
26. Abandonar o cambiar hábitos inútiles							
27. Desarrollar pautas de conducta nuevas y más productivas							
28. Cumplir lo que decimos							
29. Resolver conflictos							
30. Desarrollar el consenso con los demás							
31. Mediar en los conflictos con los demás							
32. Utilizar técnicas de comunicación eficaces							
33. Expresar los pensamientos de un grupo							
34. Influir sobre los demás de forma directa o indirecta							
35. Fomentar la confianza con los demás							
36. Montar grupos de apoyo							
37. Hacer que los demás se sientan bien							
38. Proporcionar apoyo y consejos a los demás cuando sea necesario							
39. Reflejar con precisión los sentimientos de las personas							
40. Reconocer la angustia en los demás							
41. Ayudar a los demás a controlar sus emociones							
42. Mostrar comprensión hacia los demás							
43. Entablar conversaciones íntimas con otras personas							
44. Ayudar a un grupo a controlar sus emociones							
45. Detectar incongruencias entre las emociones o sentimientos de los demás y sus conductas							





Anexo 11. Test de Personalidad.

**Test de completar frases. (Rotter)**

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

Me gusta \_\_\_\_\_

1. El tiempo más feliz \_\_\_\_\_
  2. Quisiera saber \_\_\_\_\_
  3. En el hogar \_\_\_\_\_
  4. Lamento \_\_\_\_\_
  5. A la hora de acostarme \_\_\_\_\_
  6. Los hombres \_\_\_\_\_
  7. El mejor \_\_\_\_\_
  8. Me molesta \_\_\_\_\_
  9. La gente \_\_\_\_\_
  10. Una madre \_\_\_\_\_
  11. Siento \_\_\_\_\_
  12. Mi mayor temor \_\_\_\_\_
  13. En la escuela \_\_\_\_\_
  14. No puedo \_\_\_\_\_
  15. Los deportes \_\_\_\_\_
  16. Cuando yo era niño(a) \_\_\_\_\_
  17. Mis nervios \_\_\_\_\_
  18. Las otras personas \_\_\_\_\_
  19. Sufro \_\_\_\_\_
  20. Fracasé \_\_\_\_\_
  21. La lectura \_\_\_\_\_
  22. Mi mente \_\_\_\_\_
  23. Yo necesito \_\_\_\_\_
  24. Mi futuro \_\_\_\_\_
  25. El matrimonio \_\_\_\_\_
  26. Estoy mejor cuando \_\_\_\_\_
  27. Algunas veces \_\_\_\_\_
  28. Me duele \_\_\_\_\_
  29. Odio \_\_\_\_\_
  30. Este lugar \_\_\_\_\_
  31. Estoy muy \_\_\_\_\_
-

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

## ANEXO 12. TEST DE LEYES

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

Características:

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

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

Tiempo de aplicación: 10 minutos

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

11 # : O : X O	ACEITE	POROSO	CASAOS	CAMBIO	PECERA	55
12 - X ¿ X : O	MORERA	DOCTOR	PEREZA	POMADA	OBJETO	60
13 ¿ - O : - O	VOLCAN	PASMAR	CESPED	ROSCAS	CASTAS	65
14 X : # + - O	CAMION	PECOSO	DONOSO	JOROBA	GALERA	70
15 ¿ - O ¿ - :	PUERTA	POMPON	CARLOS	HABANA	CARTAS	75
16 X # O # X # -	JEJENES	CANACAS	PUERTAS	ANTENAS	CABALLO	80
17 X - # X : O #	JARABES	CRITICO	DUODENO	SUSURRO	OJEROSO	85
18 # O - # O + ¿	COTORRA	PIJAMAS	CHORIZO	PURPURA	PESEBRE	90
19 + X # X ¿ # -	TAPETES	TAPADOS	CEREBRO	TORTUGA	TRASTOS	95
20 : O - # ¿ O #	JULIANA	PUCHERO	PLISADO	PAJAROS	PELOTEO	100
21 : X : ¿ : X O -	COMADRES	AUTOGIRO	MISTERIO	CONECTAR	COLOCADO	105
22 O + ¿ + - : ¿ +	COMILATA	PARADERA	CASADERO	CRITERIO	CONSERVA	110
23 + O # ¿ - : ¿ -	DESARMAR	CALESERO	ADOLECER	DELICADO	DESPINTO	115
24 + ¿ O + - ¿ - #	ESCALERA	PREPARAR	ALFARERO	CONVERSO	ESTIMULO	120
25 + ¿ - + ¿ - O ¿	ESCRITOR	DESATINO	LEGISLAR	RONRONEO	LECTURAS	125



## Anexo 13. Cuestionario de estilos de dirección

Universidad de La Habana

Facultad de Contabilidad y Finanzas

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

### Instrucciones:

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

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

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

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

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

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

	Pienso que los subordinados pueden ser capaces de superar dificultades para alcanzar las cosas por sí mismo.		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
6	Cuando me describen las alternativas, no soy explícito en indicar las acciones que prefiero. Cuando un subordinado está en desacuerdo conmigo, soy cuidadoso en brindar las razones por las que deseo hacer uso por determinada vía.			<input type="checkbox"/>			
7	Pienso que requerir a los empleados es más dañino que bueno. Desarrollo estrechas relaciones personales con los subordinados, pues considero que esto distingue a un buen jefe.				<input type="checkbox"/>		
8	Retribuyo un buen trabajo y creo que el castigo por no cumplimiento tiene un uso limitado. Cuando un subordinado falla, le doy a conocer sus errores de manera firme y razonable.					<input type="checkbox"/>	
9	Espero que mis subordinados lleven a cabo los planes que he preparado. Pienso que los subordinados pueden ser capaces de vencer dificultades para alcanzar las cosas por sí mismo.	<input type="checkbox"/>					
10	Cuando tomo una decisión doy el paso de persuadir a mis subordinados para que la acepten. Siento que el plan aprobado representa generalmente las ideas de mis subordinados.			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
11	Siento que las personas se desarrollan mejor en un ambiente de confianza. Creo que una vez que las metas están bien establecidas, cada persona puede tener suficiente motivación para alcanzarlas.					<input type="checkbox"/>	
12	Cuando requiero a un subordinado es porque estoy decidido a hacerle saber que hizo mal. Siento que reportar no es muy necesario en situaciones donde la confianza ha sido establecida.	<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>
13	Creo que una firme disciplina es importante para mantener el ritmo de trabajo. Insisto en que los subordinados presenten informes detallados de sus actividades.	<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>

14	Considero que un dirigente popular es mejor que uno impopular. Creo que los subordinados pueden sentirse demasiado desanimados por un retroceso en su trabajo pero pueden ser capaces de justificar sus propias dificultades.		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
15	Creo que es una tarea del dirigente despertar interés en los subordinados por alcanzar los objetivos. Estoy constantemente preocupado por altos niveles de ejecución y animo a los subordinados a alcanzarlos.					<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
16	Estoy disponible como consultante para mis subordinados y advierto cuando ellos necesitan ayuda. Siento que las personas se desarrollan mejor en un ambiente de confianza.				<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
17	Cuando el plan de los subordinados es inapropiado, los estímulo para que reflexionen y regresen con otro plan. A menudo doy las órdenes en forma de sugerencia, pero dejo claro qué es lo que quiero.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Creo que los beneficios y la seguridad en el trabajo, así como los planes de jubilación son importantes para la felicidad de los empleados. Cuando el plan de los subordinados es inapropiado, los estímulo para que reflexionen y regresen con otro plan.				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	A la larga despediré al subordinado que considere ingobernable. No propicio argumentos que afecten la armonía entre los subordinados.	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	
20	Siento que reportar no es muy necesario en situaciones donde la confianza ha sido establecida. Espero que mis subordinados lleven a cabo los planes que han preparado.	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
21	No estoy tan interesado en establecer estrechas relaciones personales como en lograr que los subordinados sigan mi ejemplo. Creo que los valores y derechos humanos son más importantes que un determinado trabajo.		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
22	Velo por mejorar el rendimiento de mis subordinados. No propicio argumentos que afecten la armonía entre los subordinados.					<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

23	<p>Creo que los subordinados pueden no sentirse demasiado desanimados por un retroceso en su trabajo, pero pueden ser capaces de justificar sus propias dificultades.</p> <p>Cuando tomo una decisión doy el paso de persuadir a mis subordinados para que la acepten</p>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
24	<p>Cuando un subordinado no está de acuerdo conmigo, soy muy cuidadoso de darle las razones por las que deseo determinada vía.</p> <p>Creo que requerir a los empleados es más dañino que bueno.</p>			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
25.	<p>Estoy constantemente preocupado por los altos niveles de ejecución y animo a los subordinados a alcanzarlos.</p> <p>Creo que una firme disciplina es importante para mantener el ritmo de trabajo.</p>	<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>
26.	<p>No propicio argumentos que afecten la armonía entre los subordinados.</p> <p>Espero que mis subordinados sigan mis instrucciones estrictamente.</p>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		
27	<p>Desarrollo estrechas relaciones personales con los subordinados porque creo que esto distingue a un buen jefe.</p> <p>Cuando me han descrito las alternativas no soy muy explícito en indicar el curso de las acciones que prefiero.</p>			<input type="checkbox"/>			
28	<p>Cuando un subordinado falla le doy a conocer sus errores de manera firme y razonable.</p> <p>No estoy tan interesado en establecer estrechas relaciones personales como en lograr que los subordinados sigan mi ejemplo.</p>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		
29	<p>Espero que mis subordinados sigan mis instrucciones estrictamente.</p> <p>A menudo doy órdenes en forma de sugerencia pero dejo claro qué es lo que quiero.</p>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		
30	<p>Otorgo responsabilidad, pero la retiro si no se prevé un cumplimiento.</p> <p>Estoy disponible como consultante para mis subordinados y advierto cuando ellos necesitan ayuda.</p>		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
31	<p>Pienso que los subordinados son capaces de vencer dificultades para alcanzar las cosas por si mismo.</p>		<input type="checkbox"/>				

	Cuando requiero a un subordinado es porque estoy decidido a hacerle saber qué hizo mal.	<input type="checkbox"/>					
32	Tiendo a confiar en la autodirección y en el auto control más que ejercer yo mismo mucho control. En lugar de indicar el camino que prefiero, sugiero vías alternativas de hacer las cosas.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Busco reducir la resistencia a mis decisiones, indicando a mis subordinados lo que pueden ganar con ellas. Velo por mejorar el rendimiento individual, más que insistir en altos niveles de rendimiento de mis subordinados.			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
34	A menudo doy órdenes en forma de sugerencia, pero dejo claro qué es lo que deseo. A la larga despediré al que considere ingobernable.			<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
35	Insisto en que los subordinados presenten informes detallados de sus actividades. Estoy constantemente preocupado por los niveles de ejecución y animo a los subordinados a alcanzarlos.		<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>
36	Siento que el plan aceptado, generalmente presenta las ideas de mis subordinados. Creo que un líder popular es mejor que uno impopular.					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## **Anexo 14. Test de Autopercepción de Belbin<sup>1</sup>**

Universidad de La Habana

**Facultad de Contabilidad y Finanzas**

**Centro de Estudios de Técnicas de Dirección**

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

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

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

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

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

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

\_\_\_\_\_

<sup>1</sup> NOTA DE TAPA La gerencia y la necesidad de trabajo en equipo. Tomado de la Revista Panorama de MANAGEMENT Y GESTIÓN. Agosto./93

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

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

- a. Tengo un callado interés por conocer mejor a los compañeros.
- b. No me importa poner reparos a los puntos de vista de otros, ni sostener yo mismo un punto de vista minoritario.
- c. Normalmente, soy capaz de encontrar argumentos para refutar propuestas erróneas.
- d. Creo que tengo talento para hacer funcionar las cosas, una vez que el plan se ha puesto en marcha.
- e. Tiendo a evitar lo evidente y a salir con algo inesperado.
- f. Soy detallista y perfeccionista en cualquier trabajo que emprendo.
- g. Estoy dispuesto a utilizar los contactos fuera del mismo trabajo.
- h. Aunque me interesan todos los puntos de vista, no tengo dudas para decidirme cuando hay que hacerlo.

**5.- Consigo satisfacción en un trabajo porque:**

- a. Me gusta analizar situaciones y sopesar todas las selecciones posibles.
- b. Me interesa encontrar soluciones prácticas a los problemas.
- c. Me gusta sentir que estoy fomentando buenas relaciones de trabajo.
- d. Puedo ejercer una gran influencia en las decisiones.
- e. Puedo ver a personas quizás con algo nuevo que ofrecer.
- f. Puedo hacer que la gente convenga en un proceder necesario.
- g. Me siento a gusto cuando puedo concentrar en un trabajo toda mi atención.
- h. Me gusta encontrar un campo que fuerce mi imaginación.

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

- a. Querría retirarme a un rincón para idear una forma de salir del atolladero antes de desarrollar una línea de conducta.
  - b. Me dispondría a trabajar con la persona que mostrase el enfoque más positivo.
  - c. Encontraría algún modo de reducir la tarea estableciendo qué individuos podrían realizarla mejor.
  - d. Mi sentido natural de la urgencia me ayudaría a asegurarme de que no se retrasase.
-

- e. Creo que me mantendría impasible y conservaría mi capacidad de pensar correctamente.
- f. Mantendría firmemente mi propósito a pesar de las presiones.
- g. Me dispondría a asumir la dirección si notase que el grupo no progresa.
- h. Organizaría reuniones para estimular nuevas ideas y establecer una línea de acción.

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

- a. Tiendo a mostrar mi impaciencia con aquellos que frenan el avance del trabajo.
  - b. Se me puede criticar por ser demasiado analítico e insuficientemente intuitivo.
  - c. Mi deseo de asegurarme que el trabajo esté bien hecho puede retrasar los procedimientos.
  - d. Tiendo a aburrirme con bastante facilidad y a esperar que uno o dos miembros estimulantes me animen.
  - e. Me resulta difícil empezar a menos que los objetivos estén claros.
  - f. A veces no soy muy brillante explicando y aclarando puntos complejos que se me ocurren.
  - g. Soy consciente de que quiero que otros hagan lo que no puedo hacer.
  - h. Dudo en comunicar mis puntos de vista frente a una oposición real.
-

### Anexo 15. Estilo comunicativo.

Marque con una cruz el grado en que usted manifiesta las siguientes afirmaciones.

No	Afirmaciones	Nada - Mucho						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Ha tratado de imponer sus decisiones.							
2	Ha cedido frente a los demás en sus puntos de vista y opiniones.							
3	Ha dado consejos y/o hecho sugerencias a los demás.							
4	Ha dado la razón a otra(s) persona(s) asintiendo a lo que decían.							
5	Ha criticado abiertamente las aportaciones de otras personas.							
6	Ha propuesto y/o renunciado a pronunciarse sobre lo que se estaba discutiendo.							
7	Ha procurado coordinar e integrar las intervenciones de los demás.							
8	Ha mostrado su acuerdo con las aportaciones de otras personas.							
9	Ha descalificado lo que otras personas decían.							
10	Se ha retractado de cosas que había dicho.							
11	Ha intentado dirigir la discusión.							
12	Ha procurado que todos hablaran e hicieran aportaciones a la discusión.							
13	Ha juzgado los puntos de vista de otras personas, manifestando lo que pensaba al respecto.							
14	Se ha desentendido de la discusión.							
15	Ha iniciado la discusión y/o la ha rechazado en aquellos momentos en que decaía.							
16	Ha animado a otras personas a que hablaran y expresaran sus opiniones.							
17	Ha tratado de imponer sus opiniones, forzando a otros a callarse y/o a hacer lo que usted quería.							

18	Se ha quejado de lo que decían otras personas y/o del curso que tomaba la discusión.							
19	Ha orientado a los que parecían confusos y/o indecisos durante la discusión.							
20	Ha reconocido explícitamente las aportaciones de otras personas, dando muestras de aprobación al respecto.							



## **Anexo 16. Autovaloración.**

Universidad de La Habana

### **Facultad de Contabilidad y Finanzas**

#### **Centro de Estudios de Técnicas de Dirección**

Seleccione en cada par de oraciones la que sea más característica o cercana a su personalidad. No hay respuestas correctas o incorrectas, lo importante es que responda realmente cómo es su forma de ver las cosas:

1. Me gusta la acción.
  2. Enfrento los problemas de una manera sistemática.
  3. Creo que los equipos son más efectivos que los individuos.
  4. Disfruto mucho con la innovación.
  5. Estoy más interesado en el futuro que en el pasado.
  6. Disfruto trabajando con las personas.
  7. Me gusta asistir a reuniones de grupo bien organizadas.
  8. Las fechas de cumplimiento son importantes para mí.
  9. No soporto la dilación. (demora)
  10. Creo que las nuevas ideas tienen que ser probadas antes de utilizarlas.
  11. Disfruto el estímulo de la interacción con otros.
  12. Siempre estoy buscando nuevas posibilidades.
  13. Quiero establecer mis propios objetivos.
  14. Cuando comienzo algo lo continúo hasta el final.
  15. Básicamente trato de comprender las emociones de otras personas.
  16. Yo reto a las personas que están mí alrededor.
  17. Espero con anhelo recibir retroalimentación sobre mi desempeño.
  18. Encuentro muy efectivo el enfoque de "paso a paso".
  19. Creo que soy bueno interpretando a las personas.
  20. Me gusta la solución creativa de los problemas.
  21. Extrapolo y proyecto todo el tiempo.
  22. Soy sensible ante las necesidades de los demás.
  23. La planificación es la clave del éxito.
  24. Me impaciento ante las deliberaciones largas.
  25. Me mantengo tranquilo ante las presiones.
  26. Valoro muchísimo la experiencia.
  27. Escucho a las personas.
  28. Las personas dicen que soy una gente que piensa rápido.
  29. Cooperación es una palabra clave para mí.
  30. Uso métodos lógicos para probar alternativas.
-

31. Me gusta atender varios proyectos al mismo tiempo.
  32. Siempre me cuestiono a mí mismo.
  33. Aprendo haciendo las cosas.
  34. Creo tener control sobre mis emociones.
  35. Puedo predecir cómo pueden reaccionar otros ante determinado estímulo.
  36. No me gustan los detalles.
  37. El análisis debe siempre preceder a la acción.
  38. Soy capaz de valorar el clima de un grupo.
  39. Tengo tendencia a comenzar cosas y no terminarlas.
  40. Me percibo como decisivo (en el sentido de decidir).
  41. Busco tareas desafiantes.
  42. Confío en la observación y los datos.
  43. Puedo expresar mis sentimientos con franqueza.
  44. Me gusta diseñar nuevos proyectos.
  45. Disfruto mucho leyendo.
  46. Me percibo como un facilitador.
  47. Me gusta concentrarme en un problema cada vez.
  48. Me gusta ejecutar.
  49. Disfruto cuando aprendo sobre los demás.
  50. Me gusta la variedad.
  51. Los hechos hablan por sí mismos.
  52. Uso mi imaginación tanto como es posible.
  53. Me impaciento con los trabajos lentos, que duran mucho.
  54. Mi mente nunca cesa de trabajar.
  55. Las decisiones importantes tienen que tomarse con cautela.
  56. Creo firmemente que las personas se necesitan unas a otras para llevar a buen término una tarea.
  57. Usualmente tomo decisiones sin pensar mucho.
  58. Las emociones crean problemas.
  59. Me gusta caerle bien a los demás.
  60. Puedo manejar rápidamente las ideas.
  61. Pruebo mis nuevas ideas con las personas.
  62. Creo en el enfoque científico.
  63. Me gusta obtener que se hagan las cosas.
  64. Las buenas relaciones son esenciales.
  65. Soy impulsivo.
  66. Acepto las diferencias en las personas.
-

67. Comunicarse con las personas es un fin en sí mismo.
68. Me gusta ser estimulado intelectualmente.
69. Me gusta organizar.
70. Usualmente salto de una tarea a la otra.
71. Hablar y trabajar con las personas es un acto creativo.
72. La autosuperación es una palabra clave para mí.

