



**Universidad de Matanzas**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Departamento de Industrial**

**PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA  
DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL TRABAJO DE MATANZAS**

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

**Autor:** Andrius Jesús Aguila Fuentes

**Tutor(es):** Ing. Edian Dueñas Reyes

Dr. C. Yadamy Rodríguez Sánchez

**Consultante:** Azucena González Verde

**Matanzas, 2021**

### **Declaración de autoridad**

Yo, Andrius Jesús Aguila Fuentes, declaro ser el único autor de este Trabajo de Diploma y autorizo a la Universidad de Matanzas a hacer uso del mismo cuando y como estime necesario.



## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a todas las personas maravillosas que me rodean, las cuales me han impulsado a estudiar y esforzarme cada día a lo largo de estos cinco años. De manera especial a mi madre, por su amor incondicional y por enseñarme a luchar siempre por lo que quiero y nunca rendirme.

Gracias.

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a mis padres Sonia y Edmundo, por la educación que me han dado, convirtiéndome en el hombre que soy hoy en día, por su apoyo y paciencia conmigo todo estos años. Y por ser ellos, los mejores.

A mi hermano Andris por ayudarme siempre que lo necesito y ser la buena persona que es.

A mi tía Odalys, mi segunda mamá, por su cariño, comprensión, por ayudarme tanto e impulsarme cada día a superarme.

A mi abuelo Luis por cuidarme desde donde está, y a mi abuela Celia por ser la luchadora que es y por su enorme amor hacia mí y toda la familia.

A mis primos Adnel, Adenlys, Ylenia y a mi tío Raúl por el gran cariño hacia mí y por brindarme espacio y apoyo incondicional.

A mi amigo Adrián, más que amigo un hermano, gracias por los ánimos.

A mis compañeros de batalla Andy, Carlos, Andy Capote por estar juntos todos estos años en los buenos y malos momentos, tiempos de estudio y de no estudio precisamente.

A mi novia por su paciencia y amor.

Por último y no menos importante a mi tutor Edian Dueñas Reyes por su gran ayuda a última hora, brindándome apoyo incondicional, apoyándonos en lo gran profesional que es y el gran talento que tiene.

Muchas gracias, a todos.

“La inteligencia es la  
habilidad de adaptarse a los  
cambios”.

Stephen Hawking

## **Resumen**

En la actualidad, el mundo empresarial se encuentra sometido por los cambios vertiginosos e inesperados de orden social. El hombre como ente bio-psico-social es influenciado por el entorno en que se desarrolla y producto de esta influencia transforma también su organización. La presente investigación se lleva a cabo en La Dirección Provincial del Trabajo de Matanzas, entidad encargada de gestionar el pleno empleo para el logro de la inserción laboral de grupos vulnerables de la sociedad. La realización de la misma tiene como objetivo principal: proponer un procedimiento para la evaluación del Clima Organizacional en la Dirección Provincial del Trabajo de Matanzas que mejore el ambiente laboral de los trabajadores de la organización. Se emplean para la realización de este trabajo como métodos teóricos: el análisis-síntesis y el histórico-lógico; los métodos empíricos: encuesta de Clima Organizacional del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el análisis documental y como herramientas: la diferencia 6 y 7 del Modelo Servqual Modificado y la tormenta de Ideas, capaces de ayudar a cumplimentar el objetivo trazado.

## **Summary**

At present time, the managerial world is subjected by the vertiginous and unexpected changes of social order. The man like bio-psico-social entity is influenced by the environment where he develops and product of this influence also transforms his organization. The present investigation is carried out in The Provincial Address of the Work of Matanzas, entity in charge of negotiating the full employment for the achievement of the labor insert of vulnerable groups of the society. The realization of the same one has as main objective: to propose a procedure for the evaluation of the Organizational Climate in the Provincial Address of the Work of Matanzas that improves the labor atmosphere of the workers of the organization. They are used for the realization of this work as theoretical methods: the analysis-synthesis and the historical-logical one; the empiric methods: survey of Organizational Climate of the Program of the United Nations for the Development (UNDP) and the documental analysis and like tools: the difference 6 and 7 of the Pattern Modified Servqual and the brainstorm, able to help to execute the objective layout.



## Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1. Marco teórico referencial.....	6
1.1. Conceptualización de Clima Organizacional .....	6
1.2. Características del Clima Organizacional .....	10
1.3. Dimensiones del Clima Organizacional .....	10
1.3.1. Liderazgo .....	11
1.3.2. Estructura.....	13
1.3.3. Comunicación .....	13
1.3.4. Motivación .....	14
1.3.5. Reciprocidad .....	16
1.4. Tipos de Clima Organizacional .....	17
1.5. El diagnóstico del Clima Organizacional.....	18
1.5.1. Ventajas y desventajas del Diagnostico Organizacional .....	22
Conclusiones parciales del capítulo 1.....	23
Capítulo 2. Caracterización de la entidad. Diseño metodológico .....	24
2.1. Caracterización de la Dirección Provincial del Trabajo .....	24
2.2. Análisis de diferentes procedimientos de Diagnóstico Organizacional .....	26
2.3. Etapas que Conforman el Procedimiento de Diagnóstico .....	29
Conclusiones parciales del capítulo 2.....	39
Conclusiones.....	40
Recomendaciones.....	41
Referencias bibliográficas .....	42
Anexos .....	47

## Introducción

En la actualidad, el mundo empresarial se encuentra sometido por los cambios vertiginosos e inesperados de orden social, político, tecnológico, económico y cultural. El talento humano como factor social mantiene un intenso proceso de renovación cuyos elementos transformadores presentes en el proceso de modernización influyen considerablemente en la convivencia, las relaciones interpersonales y la participación de actividades y en el ambiente organizacional de las empresas tanto públicas como privadas. De este modo, se hace énfasis en la importancia que tiene para las organizaciones la interacción entre las personas, la percepción del ambiente en el cual se desenvuelven para satisfacer sus necesidades básicas, entre ellas, actualización, ambiente de trabajo, salario, beneficios, entre otros (Chirinos Araque, Y. *et al.*, 2018).

No es un secreto para nadie que el medio ambiente afecta el comportamiento y predispone de manera positiva o negativa, lo que limita o no la productividad, creatividad e identificación en el trabajo, por tanto, el ambiente no debe considerarse como una variable exógena, sino como un activo intangible para las organizaciones y un instrumento para lograr la armonía. Un tema recurrente a nivel internacional lo constituye el estudio de las organizaciones y el entendimiento de qué sucede a las prácticas internacionales cuando se incrementa su exposición (Will Harzing, A. y Sorge, A., 2003); entender este elemento sociocultural de las organizaciones implica comprender la relación de las personas en la misma, sus actitudes, expectativas y aspiraciones.

Si bien la cultura organizacional requiere de métodos cualitativos de búsqueda y una aproximación única al aspecto individual de cada organización, el Clima Organizacional (CO) precisa de métodos cuantitativos capaces de determinar relaciones de análisis que sustenten las ideas planteadas (Denison, D. R., 2012a). En la actualidad se ha acrecentado el interés por estudiar el CO, por la gran relevancia que reviste tanto para las instituciones como para las organizaciones y por lo significativo del factor humano para el desarrollo de estas últimas. Un CO estable es una inversión a largo plazo y cuando es percibido por el trabajador este asumirá un mayor compromiso laboral (Soberanes Rivas, T. y de la Fuente Islas, A. H., 2009).

En las últimas décadas se han hecho esfuerzos sostenidos 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 el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Bravo Díaz, A. M. *et al.*, 2018). Un buen CO influye en el comportamiento de las personas, estas actúan y reaccionan positiva o negativamente a sus condiciones laborales, no por lo que estas son, sino a partir de la concepción que de ella se tenga. Con la globalización, la calidad de vida de los trabajadores es una preocupación a nivel mundial bajo el liderazgo de instituciones como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización para Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Unión Europea (UE), en muchos ámbitos relacionados con el mercado laboral (Díaz Paez, A. y Zulueta Oñate, A. P., 2020).

El crecimiento acelerado de las instituciones, la conducta de los grupos en la organización ante las nuevas exigencias y las tasas aceleradas de cambios, obligan a la dirección a prepararse para entender la conducta individual y grupal del recurso humano alineándola hacia las metas de la organización, mediante el establecimiento de bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional (González Santos, S., 2020a). Toda organización posee un determinado clima laboral, si es conveniente o no, eso lo determinan quienes se encuentran ahí. Para establecer un adecuado clima laboral se consolidan las percepciones de todos los integrantes, en miras hacia un clima de beneficio para los individuos de la organización y para esta misma. Esto se sintetiza en hacer crecer a su gente en valores, en conocimiento y en desarrollo humano. El personal de una organización con buen clima laboral, siente orgullo de trabajar en ésta y ama su organización. Las organizaciones buscan personas con variedad de competencias, además de un gran compromiso con el trabajo. El desarrollo de las personas dentro de las organizaciones determina el éxito o el fracaso de éstas. El perfil de los trabajadores se define mediante su nivel de educación, adaptación al cambio y su motivación (Chiavenato, I., 2002).

Uno de los principales retos de la gestión humana se centra en la creación de herramientas útiles para mejorar la calidad del trabajo, que el personal se sienta comprometido con la organización y esta le permita su propio crecimiento, donde la

medición de CO es una de las herramientas más efectivas. Su gestión se desarrolla como apoyo estratégico y como facilitador de ambientes laborales participativos y altamente productivos. En la actualidad las empresas y el gobierno están más conscientes que se deben integrar diferentes variables económicas, sociales y medioambientales con el fin de obtener una permanencia en el tiempo, más aun cuando se habla de una globalización que toca tanto a la empresa pequeña, mediana y grande; por lo que se realizan actividades que integran al gobierno, las directivas de las empresas, sus trabajadores y familias, el medio ambiente y la sociedad en general (Restrepo Restrepo, S. I., 2016).

Dentro de este entramado de relaciones, el recurso humano se constituye como una ventaja competitiva en las organizaciones y permite diferenciarlas dentro de una sociedad, por lo que este constituye el intangible más importante para la organización (LLanos, M., 2016). Analizar el CO y la satisfacción laboral es relevante para conocer el comportamiento del personal que labora en una empresa, ya que se ha demostrado que son factores determinantes en la eficacia administrativa, pues el comportamiento del grupo está condicionado con la percepción que tiene este de la organización, por lo que un buen CO debe ser desarrollado para lograr un equilibrio en las relaciones interpersonales de los colaboradores (Veloso, C. *et al.*, 2015).

Noboa Salazar, J. G. *et al.* (2019), resaltan factores como el índice de accidentalidad, la alta rotación del personal, el ausentismo, la falta de seguridad social y la inestabilidad laboral son variables que generan descontento e inconformidad en los trabajadores, así mismo la disminución de accidentes de trabajo y la generación de recompensas, pagos a tiempo y mejora de las condiciones de trabajo entre otros factores determinan un cambio en la percepción del trabajador respecto a su CO, lo que contribuye a una mejora en los aspectos como la producción y desempeño.

Cuba no está ajena a los cambios que, en las diversas esferas de la vida, se producen en el mundo. Los mismos demandan la transformación del enfoque tradicional, así como de la actividad de las personas, por lo que requiere el salto de una organización tradicional que se basa en la descripción de tareas propuestas, a la organización que integre todos los factores en aras de lograr un Clima Organizacional agradable para todos sus miembros.

El VII Congreso del Partido Comunista de Cuba aprobó los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, ratificados por la Asamblea Nacional del Poder Popular, para actualizar el modelo económico cubano, con el objetivo de construir una sociedad socialista próspera y sostenible, cuyo modelo de gestión reconoce y promueve además de la empresa estatal socialista, como forma principal en la economía nacional, otras formas de gestión no estatal y que tiene como fundamento esencial, elevar la eficiencia del trabajo.

En las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, el Eje Estratégico del Potencial humano, ciencia, tecnología e innovación tiene como objetivo general asegurar la atención, protección, motivación y estabilidad del personal altamente calificado, de mayor experiencia y de difícil reemplazo acorde con su perfil profesional y científico, así como el desarrollo de los jóvenes talentos en su vida laboral; para ello propone impulsar la formación de potencial humano de alta calificación y la generación de nuevos conocimientos, lo que garantiza el desarrollo de las universidades y la educación en general, sus recursos humanos e infraestructura (VII Congreso del Partido Comunista de Cuba, 2017).

La Dirección Provincial del Trabajo de Matanzas está ubicada en la calle Milanés entre Jovellanos y Matanzas en el municipio homónimo. Y tiene como objetivo principal gestionar el pleno empleo para lograr la inserción laboral de grupos vulnerables de la sociedad. La entidad presenta una marcada fluctuación laboral producto al descontento de sus trabajadores desde hace algunos años, lo que impiden que se desarrolle exitosamente en el logro de los indicadores, de eficacia y de eficiencia. Por lo que resulta como **problema científico** de la investigación: ¿es posible diseñar un procedimiento que permita diagnosticar el Clima Organizacional en la Dirección Provincial del Trabajo de Matanzas a fin de mejorar el ambiente laboral entre los trabajadores en la organización?

Para el desarrollo de la misma y con vistas a solucionar el problema planteado resulta como **objetivo general**: proponer un procedimiento para la evaluación del Clima Organizacional en la Dirección Provincial del Trabajo de Matanzas que mejore el ambiente laboral de los trabajadores de la organización. Para el desarrollo del mismo se presentan como **objetivos específicos**:

1. Sistematizar los elementos teóricos necesarios para el entendimiento del tema objeto de estudio.
2. Analizar los diferentes procedimientos de la literatura, a partir del análisis documental, relacionados con la evaluación del CO.
3. Diseñar un procedimiento que permita la evaluación del CO en la Dirección Provincial del Trabajo de Matanzas.

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

La presente investigación se estructura de la siguiente manera:

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

Capítulo II: se realiza el análisis de seis procedimientos recogidos en la revisión bibliográfica, lo que permitió el diseño de un procedimiento para la evaluación del CO en la Dirección Provincial de Trabajo.

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

## **Capítulo 1. Marco teórico referencial**

Al hablar de empresas de éxito no puede pasarse por alto que estas han aprovechado ciertas ventajas competitivas que pueden ser tecnológicas, recursos naturales etc. Pero sin duda alguna, el alto nivel de preparación y gestión del capital humano, como agente transformador, con conocimientos, habilidades, incentivos y motivaciones, constituye una indiscutible garantía (Gonzalez Alva, S., 2014).

En el rendimiento y ejecución de una persona como capital humano incide de manera significativa su actitud a la hora establecer relaciones en un determinado ecosistema laboral. Cada persona ingresa a una organización con una experiencia previa, fruto de su proceso de socialización y en especial de sus experiencias organizacionales anteriores, el comportamiento y la manera de relacionarse entre ellas, tiene importantes consecuencias para la organización, como, por ejemplo, productividad. Al tener como referencia esta base, las empresas, sin menospreciar el capital humano están en constante búsqueda del aumento de su productividad lo cual proviene entre otros aspectos del mejoramiento sistemático del ambiente laboral. Adquiere sentido el estudio del CO (Valle Alvarez, A. T. *et al.*) por la existencia del interés en comprender y conocer el comportamiento bajo un contexto laboral de los individuos y también entender cómo experimentan la organización dichos miembros (Pecino-Medina, V., 2015).

### **1.1. Conceptualización de Clima Organizacional**

Con el transcurso del tiempo, se ha perfeccionado diferentes definiciones que han permitido conocer más sobre el CO o también llamado ambiente laboral, donde se puede llegar a determinar que el CO es un conjunto de diferentes variables asociadas al compromiso en las empresas, el desempeño que realizan los trabajadores, habilidades, inteligencia emocional, el involucramiento en el trabajo y la eficiencia labora. Se considera que la esencia del CO radica en el comportamiento de los trabajadores (Illescas Illescas, D. J. y Zumba Ayala, M. A., 2019). Para (Tapiro, J. P. y Quintero Londoño, S. A.) el CO es una herramienta con una influencia flexible en el desarrollo y motivación organizacional, es decir, el CO es un aspecto muy importante para el ambiente que existe en las empresas donde es la forma en la cual perciben los

empleados a la organización lo que influye en su comportamiento (Illescas Illescas, D. J. y Zumba Ayala, M. A., 2019)

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, todos estos elementos ayudan a confirmar lo que se denomina CO, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del CO y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional. Sin embargo, solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de CO, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Huayanay Bullon, E. L. y Ponciano Martinez, C. C., 2015).

El CO es el reflejo de los valores culturales más profundos de la organización, se define como una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una entidad. El CO se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con la motivación de sus participantes, es la cualidad del ambiente organizacional que es percibida por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento, es la forma de vida de la organización (Sánchez Pérez, J., 2009).

Denison, D. R. (2012b), menciona que la expresión de CO se encuentra en investigaciones realizadas por Halpin y Croft (1963); Litwin y Stringer (1978). Derivado de la revisión documental, se pueden identificar las definiciones y aproximaciones más significativas sobre CO planteadas por diversos autores, aunque no existe una definición única referente al concepto de Clima Organizacional, su estudio tiene importancia y no ha pasado desapercibido con el transcurrir de los años:



Tabla 1.1. Relación de los principales conceptos de CO consultados en la literatura.

CO hasta los Cincuentas	Mayo (1939) y Lewin <i>et al.</i> (1939) refieren que el CO y la productividad son influenciados por el sentir de los integrantes de la organización.
Los años Cincuenta	Durante los años Cincuenta, diversos autores infieren que el CO es parte de la psicología de la persona y se comienza a ligar con la cultura organizacional.
Los años Sesenta	Halping y Croft (1963), y Litwin y Stringer (1968) comienzan a matizar los estudios de CO, centrándose en las personas y organizaciones, sus creencias, valores y motivaciones.
Los Setenta	Schneider y Hall (1972), y Dessler (1979) comienzan a ligar el concepto CO con el sentir y percepción de las empresas e individuos.
Los Ochenta	Brunet (1987) infiere que, además de las percepciones de los integrantes de la organización, aspectos como el liderazgo, conflictos, control y supervisión forman parte del medio ambiente.
Los Noventa	Se da el auge de los estudios de CO, investigadores como Reichers y Schneider (1990), Robbins (1990).
A partir del año Dos Mil	Méndez (2006), García <i>et al.</i> (2010), Hernández <i>et al.</i> (2012) y Rambay (2017), conciben que el clima sea perceptible, influenciado por conductas y valores y variable en función de los individuos.

Fuente: Mejia-Chavarria, A. I. (2019).

El ausentismo de trabajadores o la excesiva rotación, por citar algunos ejemplos, pueden provocar un ambiente laboral negativo; esto tiene un fuerte impacto en el comportamiento de los distintos miembros del ambiente laboral lo que dificulta sobre manera la eficiente conducción de la empresa. Un trabajador al percibir de manera grata el clima de su centro laboral, aporta con su propio comportamiento a que este sea aún mejor, pero en caso contrario sucede que surgen las críticas negativas al clima de sus organizaciones y supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, lo que condiciona un clima de insatisfacción. Esto afecta el ambiente humano, afectivo y físico en el que se debe desarrollar el CO y lógicamente interfiere en la productividad. Además una consecuencia directamente relacionada con el malestar laboral es la fluctuación de trabajadores, lo cual se manifiesta en el deseo de cambiar de trabajo. Se debe dar gran importancia a esta última, porque, de no cambiar las condiciones que provocan insatisfacción, puede convertirse en una fluctuación real (Sotelo Asef, J. G. y Arrieta Díaz, D., 2018).

El papel de los directivos juega un rol fundamental porque con su manera de comportarse, dirigir y establecer una buena interacción con sus trabajadores deben hacer diagnósticos encaminados a generar ambientes laborales saludables y fortalecidos, así se crea el compromiso de sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa, la confianza y mantenimiento del personal, lo que posibilita la obtención de beneficios bilaterales: para los empleados y para la empresa y sus fines (Gómez Rodríguez, E. y Villegas Calero, M. E., 2016).

El autor considera que existen elementos inherentes a todas las definiciones consultadas, que son los siguientes: el CO es el entorno que perciben y experimentan los miembros de las organizaciones, los cuales influyen en sus comportamientos personales ya sea de manera positiva o negativa. Además identifica el papel de los directivos como fundamental en el desarrollo del ambiente laboral y el comportamiento de los trabajadores. Por tanto se establece que el CO está fundamentado en percepciones colectivas del personal con respecto a variables de la organización.

## **1.2. Características del Clima Organizacional**

Para realizar un análisis de las características del CO se tienen en cuenta las expresadas por (García, R. y Ibarra, V., 2012).

Son relativamente permanentes en el tiempo, debido a la diferenciación de una estructura a otra y de un elemento a otro dentro en una misma empresa.

- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el CO de la organización y también afectan sus propios comportamientos.
- Las diferentes variables estructurales afectan el clima de la misma, y a su vez estas variables se pueden afectar por el clima.
- Problemas en la organización como la rotación y ausentismo, pueden ser alarma de que en la empresa hay mal CO, sus empleados pueden estar insatisfechos.

La percepción que los empleados tienen sobre las variables descritas a continuación, especifican el CO y por ende lo definen (Bravo-Díaz, A. M. *et al.*, 2018a):

- Variables del ambiente físico.
- Variables estructurales.
- Variables del ambiente social.
- Variables personales.
- Variables propias del comportamiento organizacional.

Se ha hecho sumamente importante el lograr un ambiente de trabajo positivo en las empresas ya que de ser lo contrario la productividad baja y por tanto bajan los beneficios, esto interfiere en la planificación de la empresa a la hora de retener trabajadores de gran talento y propicia la búsqueda de nuevos retos profesionales por su parte. De ahí que el CO refleja la interacción entre características personales y organizacionales (González Santos, S., 2020b).

## **1.3. Dimensiones del Clima Organizacional**

En una organización existen algunas características denominadas dimensiones del CO a las que es necesario dar seguimiento y medir su nivel de cumplimiento, por la influencia que tienen en el comportamiento de los individuos. Según lo expuesto por

varios autores estos instrumentos llamados dimensiones o variables, capaces de medir el clima, varían según sus criterios.

Rensis Likert, *apud* Escalona Bent, J. P. (2018), establece ocho dimensiones del CO. A continuación se muestran, en la tabla 1.1, las mismas y las posibles variables de medición de cada una:

Tabla 1.2. Relación entre las dimensiones del CO y las variables de medición.

Métodos de mando.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Control</li> </ul>
Naturaleza de las fuerzas de motivación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación</li> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Sentido de Pertenencia</li> </ul>
Naturaleza de los procesos de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> </ul>
Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Apoyo</li> </ul>
Toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>
Fijación de los objetivos o de las directrices.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura</li> </ul>
Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo</li> <li>• Empoderamiento</li> <li>• Entorno físico de trabajo</li> <li>• Reciprocidad</li> </ul>

Fuente: Escalona Bent, J. P. (2018).

### 1.3.1. Liderazgo

En el escenario organizacional, el liderazgo es considerado una fuente de ventaja competitiva en la medida en que los líderes tienen la capacidad de impactar el desempeño individual y colectivo, con esto se impulsa la productividad y la competitividad organizacionales. Por lo anterior, es importante entender el liderazgo como un elemento dinámico que requiere ser contextualizado, según el momento histórico y las exigencias de la organización y su entorno (Díaz Sarmiento, C. *et al.*, 2018). El liderazgo juega un significativo rol en el apoyo a empleados con

discapacidades, en rehabilitación, que padecen enfermedades, ya sea en proceso de tratamiento de las mismas o en su etapa de regreso al trabajo (Kensbock, J. M. y Boehm, S. A., 2015).

Es la capacidad de las directivas y de los seguidores para asumir desafíos y grandes cambios hacia objetivos comunes, definición desde la cual surgen diferentes estilos de liderazgo (Cortés Rodríguez, D. A. y Leal Pacheco, S., 2019a). Para Contreras Torres, F. V. y Castro Ríos, G. A. (2013), el liderazgo es el resultado de la interacción entre personas, con el fin de: 1) entender la visión y perspectivas de los miembros de la organización; 2) impulsar el ajuste del sistema organizacional; 3) fortalecer la diversidad personal y conocer las fortalezas individuales; y, 4) propiciar un ambiente adecuado que permita el desarrollo de la creatividad e innovación, en donde predomine la confianza entre los miembros.

Castillo Fernandez, J. P. y Ruiz Valera, L. M. (2017), establecen que ante la complejidad del mundo actual, se impone la necesidad de un nuevo liderazgo. Adicionalmente, Goldsmith, Greenberg, Robertson, y Hu-Chan *apud* Díaz Sarmiento, C. *et al.* (2018) resaltan que estos líderes deben poseer características tales como pensamiento global; entender y respetar las diferencias culturales; estar familiarizado con los desarrollos de las tecnologías de información y comunicación; capacidad de conformar redes y alianzas que permitan complementar cualquier deficiencia del equipo; un comportamiento ético y, muy especialmente, saber compartir el poder. Por lo tanto, el liderazgo transformacional es el enfoque que logra integrar las características del líder, para enfrentar la complejidad del siglo XXI.

Debido a las numerosas definiciones de liderazgo existentes, se presentan algunos conceptos de autores destacados, presentados en la tabla 1.3.

Tabla 1.3. Principales conceptos de Liderazgo

Hemphill y Coons (1957)	“El liderazgo es el comportamiento de un individuo (...) que dirige las actividades de un grupo hacia la meta común”
Richards y Engle (1986)	“El liderazgo se refiere a la articulación de las visiones, la incorporación de los valores y la creación de un entorno en el que se consiguen las cosas”

Chiavenato(2007)	“El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”
Londoño (2018)	“El liderazgo es un proceso de influencia en un grupo de personas (seguidores), por parte de una persona (líder) para conseguir los objetivos de la organización”

Fuente: Díaz Sarmiento, C. *et al.* (2018).

### 1.3.2. Estructura

Según, Valle Alvarez, A. T. *et al.* (2017), en la literatura sobre diseño organizacional se han desarrollado tres perspectivas diferentes: la racional, la dialógica y la perspectiva pragmática. Estos enfoques abarcan distintos puntos de vista y tienen ideas diferentes acerca de las actividades de su diseño (Higuita Lopez, D., 2011). El aporte de Mintzberg, H. (1983) *apud* (Sabourin, E., 2012), con relación al modelo de análisis y diseño organizacional presenta aquellos mensajes que a su modo de ver hacen falta para diseñar una organización efectiva, propone que cada actividad humana da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: la división de trabajo entre varias tareas a desempeñar, y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad. La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas.

Todo miembro tiene en común que comparten una misma estructura organizacional, estilo de dirección, formalidad, horarios de trabajo y de descanso.

Comportamiento organizacional: En este sentido se refiere a diferentes aspectos como son la productividad, puntualidad, el cumplimiento de los objetivos personales y colectivos, de ello se deriva la interdependencia con aspectos formales y de tecnología. Existen retos y oportunidades donde se debe aplicar los conceptos del comportamiento por parte de los administradores (Stephen, P. R. y Timothy, A. J., 2009).

### 1.3.3. Comunicación

La comunicación en una organización es fundamental, puesto que en sus labores diarias se requiere de comunicación ya sea entre compañeros o jefes, ayuda a la

mejora de procesos y a optimizar recursos lo que da como resultados alta productividad, cuando la comunicación es deficiente puede empeorar los procesos o que los mismos se paralicen.

Para, González-Monje Pérez, B. (2017), la comunicación organizacional se ha convertido en una herramienta fundamental para involucrar a los trabajadores en los objetivos de la empresa. Esta se basa en tres aspectos, estos son: proceso social, lo toma de esta manera al contacto interno de la organización, es decir, entre compañeros y también al contacto con el cliente externo; como segundo aspecto, la comunicación es una disciplina, puesto que se aplican procesos o sistemas dentro de una organización; y como tercer aspecto es un conjunto de técnicas y actividades, es la búsqueda de nuevos procesos para mejorar la comunicación y la transmisión de los mensajes (Camino Villamarin, G. K., 2019).

La comunicación organizacional: en un grupo u organización es parte del fortalecimiento y desarrollo institucional y se concreta principalmente en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones en y de la organización y se proyectan para así potenciar la práctica y visibilidad de la institución y su tarea. Cuando una organización tiene varios canales y procesos que generen alta comunicación entre sus compañeros, esto quiere decir que existe un equipo de trabajo sólido con ideas que lleven a innovar y cambiar los métodos (Favaro, D., 2018).

Según, Camino Villamarin, G. K. (2019), en lo referente a la comunicación organizacional se tienen en cuenta diferentes elementos:

Emisor: es el lugar, elemento o persona que crea un mensaje para luego ser compartido

- Mensaje: es una cadena donde se emite señales, ideas, imágenes o códigos, y el significado de los mismos dará el receptor.
- Receptor: es el lugar, elemento o persona que recibe el mensaje.
- Canal: es el medio donde se envía el mensaje, puede ser a través de mail, pantallas, carteleras, grupos en redes sociales, mensajes de texto.

#### **1.3.4. Motivación**

El CO está profundamente relacionado con la motivación de los colaboradores de la empresa. Cuando los colaboradores están altamente motivados, el CO suele elevarse y

aportar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y apoyo entre compañeros. Contrariamente, si los trabajadores están desmotivados, ya sea por insatisfacción de las necesidades individuales o por frustración, el CO suele bajar. Un CO bajo se identifica por estados de desinterés, depresión, apatía, insatisfacción, y en el peor de los casos, por estados de agresividad, inconformidad o circunstancias bajo las que los colaboradores confrontan abiertamente a la organización como grupos de activistas, huelgas, entre otros. Así el CO refleja el ambiente interno entre colaboradores y empresa, y está profundamente relacionado con el nivel de motivación existente que puede variar dentro del espectro de la figura 1.1 que aparece a continuación.

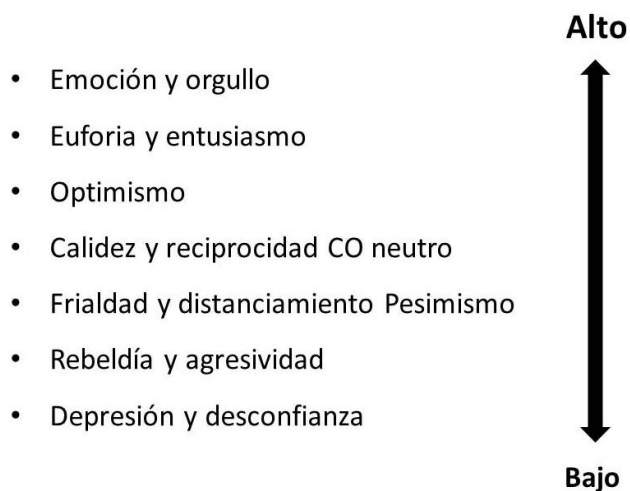


Figura 1.1. Niveles de motivación del CO.

Fuente: Chiavenato, I. (2002).

La definición de CO habla de la influencia del ambiente sobre la motivación de los colaboradores, de forma que se puede describir como la propiedad del ambiente laboral que sienten o experimentan sus miembros y que repercute en su forma de actuar. Este término describe a los aspectos de la organización que producen distintas clases de motivación en sus participantes. El CO es favorable en las circunstancias que ofrecen satisfacción a las necesidades de las personas e incrementan la moral; es desfavorable en las circunstancias que frustran esas necesidades. En el fondo, el CO repercute en el estado motivacional de los trabajadores y, al mismo tiempo, recibe influencia de éste, es como si existiera una realimentación recíproca entre el estado motivacional de los empleados y el CO (Escalona Bent, J. P., 2018).



### **1.3.5. Reciprocidad**

En toda organización debe lograrse la satisfacción de las expectativas mutuas, tanto del individuo como de la organización, las cuales van más allá del contrato formal de trabajo entre el empleado y la institución. Es un proceso de complementación en donde el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro. Todo sistema social puede ser asumido en términos de grupo de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos con base a ciertas expectativas. Esos recursos que no se limitan a recursos materiales, ya que incluyen ideas, sentimientos, habilidades y valores, son constantemente permutados. Cuando el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe la relación como exitosa. Por el contrario, si no tiene esta percepción, se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización, y puede llegar incluso a abandonarla (Ramos Moreno, D. C., 2012).

La reciprocidad aparece como categoría antropológica en la obra cumbre de Marcel Mauss (1924), en la que afirma que la reciprocidad es uno de los fundamentos humanos sobre los que se construye la sociedad. En su trabajo, Mauss interpreta la reciprocidad con el simbolismo del don, más importante que el regalo material, pues incluye compartir valores intangibles y la propia donación en el cuidado de los otros. Como un punto de partida, para llegar a una conceptualización más argumentada al final de esta sección, para nosotros la reciprocidad comprende tres elementos indisolubles: un deber ético, una interrelación cordial y un objetivo mutuo (Araque Jaramillo, W., 2018).

La reciprocidad es tratar a los otros como uno quiere ser tratado y ocurre de manera voluntaria, sin un acuerdo de intercambio de por medio. Las organizaciones requieren un mínimo de confianza, honestidad, cumplimiento de los acuerdos y deberes éticos para con la sociedad. Sin embargo de que es fundamental para su funcionamiento, el análisis organizacional tradicional la desconoce en la práctica y enfatiza solamente en la eficiencia y eficacia de las decisiones. Frente al cálculo de la razón instrumental, la reciprocidad no lleva cuentas de los dones que ofrece (Araque Jaramillo, W., 2018).

#### 1.4. Tipos de Clima Organizacional

En lo que respecta a los tipos de CO, existe toda una serie de diferencias perceptuales, incluso cuando los individuos refieren aparentemente el mismo nivel descriptivo. Este puede concebirse entonces como el resultante de la interacción de las variables causales, intermedias y finales, la cual origina los diversos tipos de clima. En tal sentido, es importante destacar que las personas son el elemento más influyente en todas las organizaciones, son las encargadas de diseñar objetivos y estrategias, crean las innovaciones y desarrollan las actividades por las cuales una empresa logra la consolidación en el mercado; de ellas depende el triunfo o fracaso del emprendimiento sostenible (del Valle Chirinos Araque, Y. *et al.*, 2018b).

Para (Stephen, P. R. y Timothy, A. J., 2009) los tipos de CO son la clave para el éxito de una empresa porque los mismos condicionan las actitudes y el comportamiento de los trabajadores de la organización, por ello las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su CO, permiten saber cómo son percibidas las organizaciones por su público interno (Amaya, D., 2019).

Con las investigaciones realizadas a través de la consulta a diversos autores se puede constatar la existencia de 4 tipos de CO fundamentalmente además de otras variantes asociadas a estos climas:

**Clima tipo autoritario explotado:** la dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad (Al Shobaki, M. J. *et al.*, 2018).

**Clima tipo autoritario paternalista:** es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores; sin embargo genera impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado (Cortés Rodríguez, D. A. y Leal Pacheco, S., 2019b).

**Clima tipo participativo consultivo:** las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los

niveles inferiores, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima (Cortés Rodríguez, D. A. y Leal Pacheco, S., 2019b).

**Clima tipo participativo en grupo:** los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, los empleados están motivados para la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, se trata de satisfacer las necesidades de auto realización y autoestima (Cortés Rodríguez, D. A. y Leal Pacheco, S., 2019b).

**El clima colectivo:** puede predecir las actitudes y el desempeño del personal de una organización, por tanto, se ubican en el nivel organizacional referido, al proyecto empresarial, el cual está determinado por una serie de factores sociales, tecnológicos, y financieros, que en conjunto determinan los límites de la empresa, tales como el sistema de remuneración, la comunicación, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones (del Valle Chirinos Araque, Y. *et al.*, 2018b).

**Clima Agregado:** se considera el tipo de clima agregado como el cálculo medio de las percepciones individuales de los grupos establecidos en las organizaciones, por ejemplo, el grupo de trabajo, el departamento, la división, la planta y la organización. En esa línea de pensamiento, al tener como una referencia los postulados de, del Valle Chirinos Araque, Y. *et al.* (2018b), quien indica que el nivel de agregación no necesita coordinarse con el nivel descriptivo de las percepciones, pero sí de un cierto nivel de consenso entre los miembros del grupo, este tipo de clima está basado en los miembros de las unidades formales de la organización y con acuerdo o consenso en las percepciones individuales, también se fundamenta en observaciones empíricas entre diferentes unidades, las cuales son atribuidas a discrepancias reales, y se relaciona con el nivel social, el cual permite hacer las cosas mediante otras personas e introducir las ideas de cohesión, liderazgo y poder.

### **1.5. El diagnóstico del Clima Organizacional**

Una de las aplicaciones del diagnóstico organizacional, más adoptado por las empresas es la que va encaminada al desarrollo organizacional, el cual es un proceso de cambio estrictamente planeado con base al conocimiento que se tiene acerca de la

situación por la que atraviesa la organización y la evaluación de los resultados después de la implementación de las propuestas. Es muy importante establecer el objetivo que se persigue con el diagnóstico, pues permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización y conducir de forma científica el desarrollo productivo y organizacional de las empresas. A criterio del autor, el diagnóstico tiene un carácter de resultado y a la vez de proceso, para ello debe compararse cómo se desarrolla lo planificado en relación con los resultados que se obtienen en concordancia con los objetivos trazados por la organización (Asencio Cristóbal, L. *et al.*, 2017).

También se define al diagnóstico organizacional como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización mediante el cual es posible diagnosticar las amenazas y debilidades que existen en las empresas, introducir los cambios que se consideran adecuados para su modificación y evaluar el grado de efectividad conseguido después de la implementación del cambio (Espinoza Soto, J. A., 2018).

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos:

1. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en Desarrollo Organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.
2. El cliente debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
3. El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, deberá entregar los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.

4. También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
5. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor (Guzmán Frías, C. *et al.*, 2018).

En tanto, Bravo Rojas, L. M. *et al.* (2019), sugieren que el diagnóstico implica considerar dos grupos de factores:

- Las condiciones competitivas y de la industria.
- Las capacidades competitivas, recursos, fortalezas y debilidades internas, y la posición en el mercado que ocupan las organizaciones.

A continuación se describen algunos de los instrumentos para el diagnóstico del CO, con base en la investigación de García Solarte, M. (2009).

**Cuestionario de Litwin y Stringer:** este instrumento originalmente pretendía probar algunas hipótesis sobre la influencia del estilo de liderazgo y en CO sobre la motivación y el comportamiento de sus miembros. El cuestionario se basa en la teoría motivacional de McClelland y su objetivo es identificar las percepciones de las personas y su comportamiento en la organización.

**Cuestionario de Rensis Likert** de perfil organizacional: la teoría de CO de los sistemas de organización fue desarrollada por Likert y permite observar los climas estudiados y sus variables. El modelo plantea que el comportamiento de los colaboradores depende de la percepción que tengan sobre la organización y su realidad.

**Modelo de Hernán Álvarez Londoño:** las variables o dimensiones del CO pueden oscilar entre excesivamente negativo o nada gratificante o altamente positivo o plenamente gratificante. El modelo permite al encuestado opinar respecto a 24 factores que inciden en el CO, los cuales son valorados de 1 a 10, donde 1 representa la calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un CO plenamente gratificante.

**Instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas (IMCOC):** instrumento para la medición del CO validado en varias empresas del país lo que ha permitido su constante evolución. A nivel empresarial se ha mostrado constante interés

en el modelo debido a la posibilidad de adicionar variables de acuerdo a las necesidades de información particulares sin afectar la validez del instrumento. Incluso se ha diseñado un software de tabulación y manejo estadístico de los datos. Los elementos más comunes del diagnóstico, según Bravo-Díaz, A. M. *et al.* (2018b) son:

- Sistemático.
- Dinámico.
- Profundo e Integral.

El diagnóstico debe ser sistemático (metódico) porque el objeto de diagnóstico está en constante cambio y desarrollo, por lo que no es posible analizar de manera aislada algún componente del objeto, ya que no permite tener una visión completa del mismo. Por ello se requiere de un diagnóstico integral con un enfoque de sistema. Por otro lado del análisis, el diagnóstico debe ser dinámico porque los cambios que se producen en el objeto de diagnóstico son impredecibles, sobre todo si se trata de aspectos económicos empresariales, por lo que el diagnóstico debe tener la posibilidad de adaptarse a esos tipos de cambios y asumirlos sin que varíen sustancialmente sus resultados. De igual manera el diagnóstico debe ser profundo ya que mientras más se profundice en las características en estudio, mayores posibilidades habrá de asumir medidas ya sea para potenciar esas características o para tratar de reducir sus efectos o disminuir las mismas. El enfoque integral, propicia el conocimiento real de la estructura y dinámica del funcionamiento de la empresa (Asencio Cristóbal, L. *et al.*, 2017).

A continuación se mencionan consecuencias referentes al diagnóstico organizacional (González Santos, S., 2020b):

El diagnóstico es visto como aquel análisis o estudio que realiza determinado especialista para interpretar aquellos síntomas que la persona interesada tenga.

- La persona especializada tenga capacidad de referir aquella información que es entregada por el cliente de cuál es de relevancia para el estudio y cuál no.
- Se contempla la realización del diagnóstico como parte del proceso en donde surgirán la adopción de medidas a partir del momento de realización del mismo.
- El problema que se diagnostica es experimentado por la persona que lo presenta.

- El especialista a partir de sus conocimientos será capaz de detectar los problemas y los denominará indicadores o guías.
- En el proceso de realización del diagnóstico, el especialista actuará solo como un receptor activo, con la finalidad de encontrar evidencias para afianzar su diagnóstico e indicar la mejor alternativa de solución.

### **1.5.1. Ventajas y desventajas del Diagnostico Organizacional**

La necesidad de evaluar y diagnosticar una organización se puede deber a distintas causas como el crecimiento de la organización que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizativos, cuando la empresa se propone mejorar la productividad y calidad de sus bienes y servicio a sus clientes, también en el proceso natural de la organización se requiere cambios en su personal, equipos y edificios, la empresa requiere conocer su propia cultura para implementar esquemas organizacionales de alta calidad, la organización desea mejorar su clima y aumentar la motivación de sus miembros (Espinoza Soto, J. A., 2018).

A continuación señalamos algunas ventajas y desventajas de llevar a cabo un diagnóstico organizacional en una empresa:

Ventajas:

- Realizar un diagnóstico estimula el trabajo en equipo.
- A través de este instrumento se puede encontrar rápidamente problemas en el ambiente de trabajo, con bajos recursos y un corto tiempo.
- Se genera un ambiente participativo.
- Eventualmente, recomienda estrategias para el cambio (Velazquez Valdez, G. y Reyna Sosa, F., 2009).

Desventajas:

- Algunas organizaciones no están preparadas para un diagnóstico organizacional.
- Puede traer problemas entre los empleados.
- Un diagnóstico puede ser manipulado.

En todos los casos es necesario examinar la situación, detectar las verdaderas causas de los problemas, evaluar la importancia de cada una y encontrar soluciones adecuadas. En cada caso el método de diagnóstico a usar será diferente. También variará la profundidad del análisis, dependiente del objeto de análisis. Pero en todos

los casos se trata de realizar un análisis sistemático e integral de los problemas, sus causas y posibles soluciones (Espinoza Soto, J. A., 2018).

### **Conclusiones parciales del capítulo 1**

1. El conocimiento acerca del CO proporciona información de los procesos que determinan los comportamientos organizativos, permite introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de sus miembros como en la estructura de la organización.
2. El CO determina los niveles de desempeño de la organización, motivo por el cual las empresas le prestan gran atención, y realizan estudios a través de dimensiones y variables.



## **Capítulo 2. Caracterización de la entidad. Diseño metodológico**

En el presente capítulo se propone el procedimiento a implementar en dicha investigación, las etapas, fases, y pasos que conforman el diagnóstico. Es decir declarar los métodos y técnicas a utilizar durante la fase de investigación a llevar a cabo en La Dirección Provincial del Trabajo en Matanzas.

### **2.1. Caracterización de la Dirección Provincial del Trabajo**

Por la disposición de la ley No. 91 de Abril de 1935, se establece la Ley orgánica de la Secretaria de Trabajo (hoy Ministerio del Trabajo). La Dirección Provincial de Trabajo (DPT) de Matanzas está conformada por 14 Direcciones Municipales de Trabajo que son asesoradas de forma metodológica por la propia DPT. Está enclavada en la calle Milanés entre Jovellanos y Matanzas en el municipio homónimo. La misión y la visión son componentes del propósito estratégico de esta entidad.

**Misión:** desarrollar la gestión de los Recursos Humanos para lograr un alto desempeño del capital humano, para avanzar en la gestión del Pleno Empleo, como prioridad del sistema de trabajo, lo que potencia la formación y desarrollo, la Seguridad y Salud del Trabajo, Seguridad Social y en la atención a la población.

**Visión:** ser una institución reconocida como avanzada en la gestión del Pleno Empleo, Capital Humano y Seguridad Social para todos.

En la DPT de Matanzas están bien arraigados los valores, compromisos y el espíritu del MTSS, los que contribuyen significativamente a alcanzar la visión definida por la misma. Los valores declarados como compartidos en esta dirección global son los siguientes:

#### **Valores**

- Comportamiento ético: poseer una moral revolucionaria intachable, consagración al trabajo. Combatividad ante lo mal hecho y prestigio en la comunidad y el colectivo laboral.
- Profesionalidad: ser eficaz y eficiente, en busca de soluciones alternas a los problemas. Demostrar educación formal siempre y nunca dejar pendiente una gestión para satisfacer a la población, incluso a los trabajadores del organismo y los usuarios de nuestros servicios.

- Responsabilidad: mantener la conducta de cumplir los compromisos asumidos y las normas establecidas, dar el criterio que posea en lugar, tiempo y forma.
- Creatividad: poseer las habilidades requeridas como trabajador del sistema de trabajo y caracterizarse por proponer nuevas ideas, métodos e innovaciones para lograr alto desempeño humano, económico y social.
- Sentido de pertenencia: defender la conducta práctica y el trabajo sistemático, al lograr que el centro cumpla su rol en la Batalla de Ideas que libra la sociedad.
- Patriotismo: identificación con el proceso revolucionario y sus constantes luchas por el logro de un mundo mejor.

### **Compromisos**

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

La DPT de Matanzas cuenta con 65 cargos aprobados según la plantilla, de estos hoy laboran 50 para un 76.9 % de completamiento. Del total de empleados con que cuenta la organización, 11 son dirigentes (22 %), 32 son técnicos (64 %) y 7 de servicios (14 %). Se puede observar que la mayoría del personal está constituido por técnicos, los que resultan imprescindibles en el desenvolvimiento y desarrollo del trabajo en la entidad, en correspondencia con su condición de organización de carácter funcional.

Esta entidad tiene como objetivo principal gestionar el pleno empleo para lograr la inserción laboral de grupos vulnerables de la sociedad entre los que se encuentran los discapacitados, sancionados con modificación de medida sin internamiento, ex reclusos, jóvenes desvinculados del estudio y mujeres proclives a la prostitución; al brindar el mejor servicio, con la calidad, eficiencia y eficacia que se necesita. La relación de los dirigentes y técnicos con respecto a los obreros y trabajadores de servicio es de 72 %, lo que es muy favorable para la entidad ya que el objeto social de la DPT de Matanzas es el asesoramiento y control a empresas del territorio y por lo cual se necesita un personal calificado, lo que posibilita además que el sector técnico sea el protagonista de los resultados que se propone el centro alcanzar y sobre cumplir, lo que demuestra que en los empleados está la fuerza para superar cualquier obstáculo que se pueda presentar y sustentar el porvenir de la institución a la cual

representa. De los 50 trabajadores con que cuenta hoy la DPT de Matanzas, 16 son graduados del nivel superior para un 32%, 20 son técnicos medios lo que equivale a un 40%, otros 8 son preuniversitarios, para un 16 % y 6 tienen noveno grado que corresponden a un 12%.

## **2.2. Análisis de diferentes procedimientos de Diagnóstico Organizacional**

El Diagnóstico Organizacional es importante puesto que ayuda a encontrar los problemas más significativos de la vida en una organización, además influye en el desarrollo motivacional y la satisfacción laboral, dado que son cruciales para medir el desempeño de los empleados, su evolución y sobre todo la adaptación a la organización (Illescas Illescas, D. J. y Zumba Ayala, M. A., 2019). Además junto con las estructuras y las características organizacionales y las personas que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico (Soberanes Rivas, L. T. y de la Fuente Islas, A. H., 2009).

Es necesario comprender la importancia del diagnóstico como componente para el desarrollo del emprendimiento sostenible, puesto que permitirá el desarrollo fluido de ideas y la cooperación entre diversas personas con diferentes puntos de vista que complementen el trabajo y faciliten las funciones en las iniciativas de negocio, con la finalidad de alcanzar el éxito organizacional (del Valle Chirinos Araque, Y. *et al.*, 2018a). También guarda estrecha relación con la comunicación organizacional y constituyen ambos aspectos importantísimos en las empresas ya que la interrelación entre empleados y jefes es fundamental para crear un clima proactivo con un fin común (Lannes, H., 2021). Además al identificar la naturaleza del clima presente en una organización se contribuye a la identificación del comportamiento individual y colectivo organizacional, lo cual permite además la interpretación y control de ese comportamiento. El apropiado CO es la llave para una gestión exitosa (Al Shobaki, M. J. *et al.*, 2018).

La tabla 2.3 muestra los resultados del análisis de diferentes procedimientos recogidos en la literatura.

Tabla 2.3. Análisis de los procedimientos de diagnóstico del CO.

Autores	Rojas Arévalo, L. Y. (2020)	Mejias Tallet, C. E. (2020)	Ngo Duc, T. (2010)	Rivero González, A. (2017)	Alemán Linares, Y. (2012)	Miró Rivero, D. (2017)
Etapas						
E I	Sensibilización con el estudio.	Conocimiento de la empresa.	Se determinaron los grupos a analizar	Conocimiento de la empresa y compromiso con la alta dirección.	Creación de grupos de trabajo.	Preparación del estudio.
E II	Selección de la muestra.	Creación del equipo de trabajo.	Definición de las variables de análisis.	Análisis de los indicadores a medir en cada una de las dimensiones del Clima Organizacional.	Definición de las posibles variables y herramientas del Clima Organizacional.	Desarrollo de la investigación.
E III	Definición de las posibles variables a estudiar.	Determinación de las áreas para desarrollar el trabajo. Selección.	Descripción de los instrumentos a aplicar.	Selección de los instrumentos de medición.	Diagnóstico del clima.	Implementación

E IV	Aplicación de los instrumentos seleccionados. Análisis de los resultados.	Análisis de las variables de evaluación y medición del clima.	Procesamiento de la Información.	Aplicar las herramientas seleccionadas.	Propuesta de mejora.	
E V	Propuesta de acciones.	Determinación de los instrumentos de medición a aplicar.	Análisis de los resultados	Análisis de los resultados.	Métodos y técnicas de investigación a emplear.	
E VI		Procesamiento de la información	Elaboración del plan de acción.		Aplicación del Instrumento.	
E VII		Análisis de los resultados.			Análisis de los resultados.	

Fuente: elaboración propia.

## **Resumen comparativo**

Entre las etapas propuestas por cada uno de los autores, se evidencia de manera general la necesidad de la creación de un compromiso con la empresa que facilite la sensibilización con el estudio, es por eso que la mayoría de ellos las utilizan como primeras etapas; Mejias Tallet, C. E. (2020), las divide en dos etapas diferentes y atribuye mayor peso al conocimiento de la empresa. Rojas Arévalo, L. Y. (2020), establece en su segunda y tercera etapa respectivamente la selección de la muestra y la definición de las posibles variables a estudiar, lo cual coincide con la segunda etapa de Alemán Linares, Y. (2012) ya que, esta dedica solo una etapa para estos dos aspectos. Miró Rivero, D. (2017), además de tener presente en lo anterior expuesto en su trabajo, brinda gran atención a la comunicación al consejo de dirección y trabajadores del área o unidad del propósito y alcance de la investigación. Otra etapa fundamental, la cual abordan la mayoría de los autores es la definición de las variables a estudiar y la selección de los instrumentos de medición, la misma está representada en los trabajos de (Miró Rivero, D., 2017) y (Ngo Duc, T., 2010) de manera enfática, mientras que (Mejias Tallet, C. E., 2020) le otorga primeramente gran atención a las áreas en que se va a desarrollar el trabajo. Posteriormente todos concuerdan en la aplicación de los instrumentos seleccionados, para así realizar el correspondiente análisis de los resultados obtenidos y establecer plan de acción a ejecutar.

### **2.3 Etapas que Conforman el Procedimiento de Diagnóstico**

Para el diseño del procedimiento que se propone se toman en consideración los procedimientos anteriormente referenciados, se destacan las principales cualidades de cada uno así como las principales limitaciones para su posterior aplicación en la empresa objeto de estudio. A continuación la figura 2.1 muestra la descomposición lógica del procedimiento propuesto en la investigación, formado por cuatro etapas, ocho fases y cinco pasos en total.

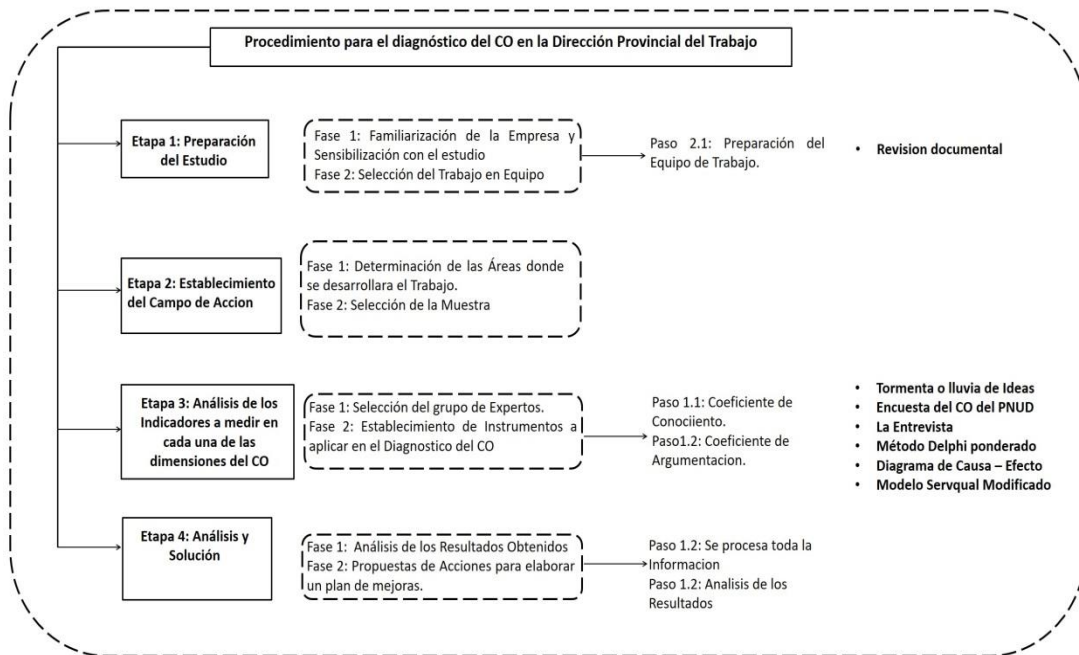


Figura 2.1. Descomposición lógica del procedimiento propuesto en la investigación.

Fuente: elaboración propia.

## Etapa I. Preparación del estudio

### Fase 1. Familiarización con la empresa y sensibilización con el estudio

En este apartado se llevó a cabo la creación de vínculos con la empresa, lo cual posibilita el análisis de las diferentes características de las áreas que se integran para conformar la institución. También se conoce la estructura de la empresa. Para esto se tomaran en cuenta disímiles rasgos importantes sobre la misma, lo cual favorece a la implementación del diagnóstico que se realizara. Además se manifiesta el necesario desempeño de la dirección de la empresa y sus trabajadores a la hora de brindar su aporte para la realización del trabajo, por tanto se crea así un sentido de compromiso entre los trabajadores y la investigación, aspecto sumamente importante para lograr la máxima calidad posible. Se establecieron, por último, los objetivos que se persiguen con el estudio.

### Fase 2. Selección del equipo de trabajo

Para la creación de un adecuado grupo de trabajo es necesario tener en cuenta importantes rasgos como son: tener suficiente experiencia laborar en la empresa lo que propicia la acumulación de los conocimientos requeridos sobre las actividades que se desarrollan en la misma. Mostrar cierto nivel de facilidad a la hora de comunicarse con

las personas de la institución. Manifiestar compromiso con la investigación, y mostrar su voluntad de ayudar con el proceso. Tener cierta destreza que le permita adaptarse a la dinámica y los cambios en el transcurso de la investigación.

### **Paso 2.1. Preparación del Equipo de Trabajo**

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

## **Etapa II. Establecimiento del Campo de Acción**

### **Fase 1. Determinación de las Áreas donde se desarrollara el trabajo**

Por la concentración de los empleados en diferentes áreas de la DPT de Matanzas, se decidió llevar a cabo el estudio del CO por grupo de trabajos e incluir finalmente el comportamiento en un análisis integrador. Los departamentos que se consideran son:

- Dirección
- Subdirección General
- Subdirección de Seguridad Social
- Economía
- Departamento de RRHH

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

Se lleva a cabo un muestreo con el objetivo de identificar que parte debe examinarse (población o universo). Este aspecto tiene gran importancia ya que con la obtención de una adecuada muestra, cualquiera que esta sea, ya que todas deben tener igual oportunidad de ser seleccionada, se puede obtener un mejor punto de vista de la población y que esta reproduzca sus rasgos fundamentales de manera exacta. Al determinarse la unidad del análisis, el siguiente paso constituye delimitar la población que va a ser estudiada. El tipo de muestreo que se utiliza es aleatorio simple.

Cálculo del tamaño de la muestra:

$$n = Nk^2PQ/e^2(N - 1) + k^2 PQ$$

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 III. Análisis de los indicadores a medir en cada una de las Dimensiones del CO**

Causado por las diferentes opiniones de los autores que se han referido a este tema el autor de este trabajo ha decidido escoger las dimensiones que considera tienen mayor frecuencia; para determinar el nivel de satisfacción de los trabajadores en la empresa, las cuales son: Liderazgo, Estructura, Comunicación, Motivación y Reciprocidad, las que se muestran en la tabla 2.4.

Tabla 2.4. Principales indicadores para la medición de las dimensiones del CO.

Variable	Dimensión	Indicadores
CO	Liderazgo	Dirección Estímulo de la excelencia Estímulo al trabajo en equipo Solución de conflictos
	Estructura	Estructura organizacional Estilo de dirección Formalidad
	Comunicación	Intercambio de información
	Motivación	Realización personal Reconocimiento de la aportación Responsabilidad Adecuación a las condiciones de trabajo

	Reciprocidad	Satisfacción de las expectativas mutuas Interrelación cordial Objetivo mutuo Retribución Equidad
--	--------------	--

Fuente: elaboración propia.

### **Fase 1. Selección del grupo de expertos**

Es fundamental tener en el equipo de trabajo un grupo de expertos, con altos niveles de conocimiento sobre el tema, para lograr esto se debe evaluar el nivel de confiabilidad que tienen con respecto a la investigación. En la presente etapa se seleccionan los integrantes más capacitados que garanticen los mejores resultados.

Para enriquecer el proceso investigativo se aplicara el Método de selección de los Expertos; los cuales se seleccionan con 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 a resolver y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula de la forma siguiente:  **$K = (Kc + Ka)/2$** .

El Método de competencia de expertos está integrado por dos fases:

#### **Paso 1.1. Coeficiente de conocimientos**

En la primera tienen como fin el cálculo del coeficiente de conocimientos ya sea a través de información obtenida o de información que posee el experto acerca de lo que se investiga. Se tiene presente lo que piensan las personas expertas acerca de cuáles son las características que deben poseer los expertos en lo que respecta al conocimiento.

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

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

En la siguiente tabla se muestran las características necesarias a tener en cuenta para la selección de expertos.

Tabla 2.5. Características necesarias para la selección de expertos.

<b>Relación de característica</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Valor</b>
Conocimiento	(0.181)	
Competitividad	(0.086)	
Disposición	(0.054)	
Creatividad	(0.100)	
Profesionalidad	(0.113)	
Capacidad de Análisis	(0.122)	
Experiencia	(0.145)	
Institución	(0.054)	
Actualización	(0.127)	
Colectividad	(0.018)	

**Fuente:** elaboración propia.

### **Paso 1.2. Coeficiente de argumentación**

La información necesaria para calcular el coeficiente de argumentación guarda una relación estrecha con la de la primera fase. Los conocimientos son clasificados según criterios que son altos, medios o bajos. Se lleva a cabo de la siguiente manera: Se le presenta una tabla sin cifras al experto para que marque con una (x) los aspectos que han influido en mayor medida para crear su conocimiento. Para determinar el valor de **Ka** para cada aspecto se utilizan los valores de la siguiente tabla:

Tabla 2.6. Grado de influencia de los criterios.

<b>Fuentes</b>	<b>Grado de influencias de los criterios</b>		
	<b>Alto</b>	<b>Mediano</b>	<b>Bajo</b>
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13
Experiencia Obtenida	0.24	0.22	0.12
Conocimientos de trabajos en Cuba	0.14	0.10	0.06

Conocimientos de trabajos en el extranjero	0.08	0.06	0.04
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.10

Fuente: elaboración propia.

Se tiene en cuenta el siguiente rango de influencia:

Si  $K_a = 1$ : influencia alta de todas las fuentes.

Si  $K_a = 0.8$ : influencia media de todas las fuentes.

Si  $K_a = 0.5$ : influencia baja de todas las fuentes.

El coeficiente debe estar entre  $0.8 < K < 1$  para considerarse la selección correcta, basándose en la referencia del promedio del resultado de cada una de las partes del cuestionario.

## **Fase 2. Establecimiento de instrumentos a aplicar en la realización del Diagnóstico del CO.**

A la hora de implementar un diagnóstico del CO se tienen en cuenta disímiles técnicas, las cuales aportan una serie de criterios necesarios para crear una valoración consecuente con el comportamiento de la organización. En esta investigación se tienen en cuenta los siguientes instrumentos:

- Tormenta o lluvia de Ideas.
- Encuesta del CO del (PNUD); Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Entrevista.
- Método Delphi ponderado.
- Diagrama de Causa – Efecto.

### **Tormenta o lluvia de Ideas**

Es un método de generación colectiva de nuevas ideas a través de la contribución y participación de muchos individuos en un grupo. Favorece a la generación de ideas originales en ambientes relajados. Se basa en la suposición de que un grupo genera más ideas que los individuos solos y es, por lo tanto, una importante fuente de innovación mediante el desarrollo de pensamiento creativo y prometedor. Este ejercicio permite expresarse con más libertad y sin temor a equivocarse (Ipenza Valdíglesias, E., 2015).

Tipo de lluvia de ideas:

- No estructurado (Flujo libre).
- Estructurado (En círculo).
- Silenciosa (lluvia de ideas escritas).

### **Encuesta del CO del PNUD**

Elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en el año 2002, que permite evaluar las dimensiones del CO: liderazgo, estructura, comunicación, motivación, reciprocidad. Tiene como objetivo poner 80 afirmaciones a consideración del encuestado, donde debe responder (V) o (F) de acuerdo a la percepción que tenga de estas en su institución en el momento de la realización del estudio. Basándose en los principios a continuación:

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

### **La Entrevista**

La entrevista ocupa un lugar privilegiado en el centro de toda negociación humana, pues rebasa en mucho los conceptos de una conversación o charla, de un mero interrogativo o incluso, de una disertación, dado que la entrevista se plantea como una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo, permite que sus participantes tengan la oportunidad de vivenciar la dinámica de la reciprocidad.

Requisitos para considerarse válida y confiable:

- Garantizar la uniformidad del procedimiento al entrevistar.
- El entrevistador debe enfocar y dirigir la conversación en aras de conseguir los objetivos propuestos.

- Lograr un óptimo grado de consistencia en las respuestas, de ser sometido el sujeto en diferentes oportunidades a la misma entrevista.
- Llevar a cabo una triangulación y comparar la información obtenida con la de otras entrevistas y complementándola con la de otras técnicas de recogida.

### **Método Delphi ponderado**

Tiene como objetivo ponderar las causas fundamentales emitidas por los expertos según el orden de importancia de las mismas en el efecto; indica el orden de prioridad respecto a las soluciones y su nivel de influencia en el cambio pretendido.

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:

$$C = (1 - V_n/V_t) * 100 \text{ Donde:}$$

C: concordancia expresada en porcentaje.

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

$V_t$ : cantidad total de expertos participantes.

### **Diagrama de Causa – Efecto**

El Diagrama Causa-Efecto es llamado usualmente Diagrama de “Ishikawa” porque fue creado por Kaoru Ishikawa, Su concepción conceptual al concebir su Diagrama Causa-Efecto (Espina de Pescado de Ishikawa) se puede resumir en que cuando se realiza el análisis de un problema de cualquier índole, estos siempre tienen diversas causas de distinta importancia, trascendencia o proporción. Algunas causas pueden tener relación con la presentación u origen del problema y otras, con los efectos que este produce.

Ayuda a pensar sobre todas las causas reales y potenciales de un suceso o problema, y no solamente en las más obvias o simples. Además, son idóneos para motivar el

análisis y la discusión grupal, de manera que cada equipo de trabajo pueda ampliar su comprensión del problema, visualizar las razones, motivos o factores principales y secundarios, identificar posibles soluciones, tomar decisiones y, organizar planes de acción.

Es un vehículo para ordenar, de forma muy concentrada, todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto. Permite, por tanto, lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos (Ipenza Valdíglesias, E., 2015) **(ver anexo 2)**.

### **Modelo Servqual Modificado**

Es una adecuación y modificación del modelo Servqual de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985 - 1988). El modelo Servqual modificado es un instrumento que permite la evaluación, análisis y diagnóstico de la calidad percibida a nivel general de la organización, que operativiza la misma a través del constructo satisfacción del cliente. El instrumento utiliza por lo general cinco atributos para la evaluación de la calidad: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Establece siete diferencias o gaps que explican la evaluación de la calidad realizada, medidas a través de encuestas preestablecidas que se dirigen a clientes externos e internos y directivos, la escala utilizada por este instrumento goza de alta fiabilidad y validez.

Diferencia No.6. Evalúa la satisfacción del cliente interno, mediante la diferencia entre percepciones y expectativas **(ver anexo 3)**.

Diferencia No.7. Mide el conocimiento que tienen los directivos de las verdaderas necesidades de sus subordinados **(ver anexo 4)**.

Se utilizó la escala de valores entre -2 y 2, lo que es equivalente a los distintos niveles de satisfacción.

Tabla 2.7. Escala diferencial para la aplicación del Modelo Servqual Modificado.

<b>Escala diferencial</b>	<b>Nivel de satisfacción</b>	<b>Valor numérico correspondiente</b>
Mucho menos de lo esperado	Muy insatisfecho	-2
Menos de lo esperado	Insatisfecho	-1
Igual a lo esperado	Normal	0
Más de lo esperado	Satisfecho	1

Mucho más de lo esperado	Muy satisfecho	2
--------------------------	----------------	---

Fuente: elaboración propia.

## **Etapas IV. Análisis y solución**

### **Fase 1. Análisis de los resultados obtenidos**

#### **Paso 1.1. Se procesa toda la información**

En esta fase se lleva a cabo el procesamiento de toda la información recopilada como resultado de todos los instrumentos aplicados en el diagnóstico. Es de vital importancia corroborar la validez y fiabilidad de dicha información, para estos se pueden utilizar dinámicas en Excel, gráficos, etc.

#### **Paso 1.2. Análisis de los resultados**

Establecidos los resultados de la investigación, se conocen los diferentes elementos que afectan el Clima Organizacional, se lleva a cabo la realización por parte del equipo de expertos seleccionados una evaluación de estos elementos, se crea así una lista de los mismos para una mejor identificación

### **Fase 2. Propuestas de acciones para elaborar un plan de mejora**

Esta fase es fundamental ya que brinda, a partir de un exhaustivo análisis de los aspectos identificados como negativos en el diagnóstico, diferentes medidas a tomar en cuenta para conformar el plan de mejoras del Clima Organizacional. Identifica los responsables, ejecutantes y plazos de cumplimiento. Permite proponer a la dirección de la entidad las acciones dirigidas a mejorar los indicadores afectados de las dimensiones analizadas.

## **Conclusiones parciales del capítulo 2**

1. La realización de este capítulo brinda a La Dirección Provincial del Trabajo de Matanzas la posibilidad de conocer un nuevo procedimiento de diagnóstico del CO dedicado especialmente a su entorno. Se diseña un procedimiento que consta de cuatro etapas y presenta los instrumentos necesarios para poder diagnosticar el CO.
2. El procedimiento propuesto refleja los elementos comunes al diagnóstico del CO de los procedimientos analizados en la literatura universal.



## **Conclusiones**

La finalización del presente trabajo arroja las siguientes conclusiones:

1. La revisión de la literatura universal y el razonamiento de los temas abordados definen los principales elementos que componen el clima organizacional así como su influencia en el desarrollo de los trabajadores.
2. Los procedimientos analizados reflejan las dimensiones comunes de análisis en los diagnósticos de CO así como la definición de sus variables e instrumentos de medición.
3. El procedimiento que se propone integra diferentes herramientas como: el Método Delphi ponderado, el Diagrama de Causa – Efecto y el Modelo Servqual Modificado que permiten el diagnóstico del CO en la Dirección Provincial del Trabajo de Matanzas.

## **Recomendaciones**

Se recomienda a manera de dar continuidad a este trabajo investigativo lo siguiente:

1. Divulgar los resultados mediante eventos científicos, cursos de postgrado, como una vía de contribución a generalizar los resultados.
2. Dar continuidad a este procedimiento, y llevarlo a la práctica.
3. Continuar con el desarrollo de cada etapa con el objetivo de identificar de manera concreta las afectaciones que pueden existir.

## Referencias bibliográficas

1. Al Shobaki, M. J. [et al.], «The Level of Organizational Climate Prevailing In Palestinian Universities from the Perspective of Administrative Staff » *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, 2018, Vol. 2 Issue 5, 2000-001X
2. Alemán Linares, Y., «Diagnostico y propuesta pra el Mejoramiento del CO en la Empresa Alastor Mtz», Cuba Universidad de Matanzas Facultad de Ciencias Economicas e Informaticas 2012.
3. Amaya, D. *Organizational climate and its types in public health institutions of Colombia Consensus*. Colombia, 2019. Vol 3
4. Araque Jaramillo, W., *Administracion y Pensamiento Social* (Corporación Editora Nacional), Impreso en Ecuador Universidad Andina Simon Bolivar, 2018, 978-9942-32-028-5
5. Asencio Cristóbal, L.[et al.], «El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016 » *INNOVA Research Journal*, 2017, Vol. 2, 2477-9024
6. Bravo-Díaz, A. M.[et al.], «Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos» 2018a, vol.14, 1900-3803
7. Bravo-Díaz, A. M.[et al.]. *Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos*. Cali, Colombia, Universidad Libre 2018b. Vol 14
8. Bravo Díaz, A. M.[et al.]. *Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos*. *Administración*, 2018. 14: 12-31
9. Bravo Rojas, L. M.[et al.]. *Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional*. *Revista Venezolana de Gerencia* Venezuela, Universidad del Zulia 2019. vol. 24
10. Camino Villamarin, G. K., «Estrategia para la mejora de la counicacion organizacional en una Empresa de Produccion de Tungurahua», Ecuador, Pontifisia Universidad Catolica del Ecuador sede Ambato, Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral 2019.
11. Castillo Fernandez, J. P. y Ruiz Valera, L. M., «Relacion del Clima Organizacional y la satisfaccion laboral en los trabajadores de la empresa municipal de servicios electricos Utcubamba», Morales Universidad Peruana Union, Facultad de Ciencias Empresariales, 2017.
12. Chiavenato, I., *Gestión del Talento Humano*, Bogotá, Colombia, McGraw-Hills, 2002.
13. Chirinos Araque, Y.[et al.]. *El clima organizacional en el emprendimiento sostenible*. *Escuela de Administración de Negocios*, 2018. 43-61.<https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>
14. Contreras Torres, F. V. y Castro Ríos, G. A. *Liderazgo, poder y otivación organizacional*. *Estudios Gerenciales*, Elsevier, 2013. 29: 72-76.[www.elsevier.es/estudios\\_gerenciales](http://www.elsevier.es/estudios_gerenciales)
15. Cortés Rodríguez, D. A. y Leal Pacheco, S. . *Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional*. *Encuentro*. Colombia, Universidad Autónoma del Caribe Colombia, 2019a. Vol. 17

16. Cortés Rodríguez, D. A. y Leal Pacheco, S. . *Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. Encuentros*. Colombia, Universidad Autónoma del Caribe Colombia, 2019b. Vol. 17
17. del Valle Chirinos Araque, Y.[et al.]. *El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. Revista EAN* Universidad EAN, 2018a.
18. del Valle Chirinos Araque, Y.[et al.]. *El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. Revista EAN*, Revista EAN, 2018b. Vol 84
19. Denison, D. R. *What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. The Academy of Management Review*, Academy of Management, 2012a. 21: 619-654
20. Denison, D. R. . *What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars The Academy of Management Review*, Academy of Management 2012b. Vol. 21
21. Díaz Paez, A. y Zulueta Oñate, A. P., «Clima Organizacional en una institución prestadora de servicio de salud visual, Montería.», Montería, Córdoba, Universidad de Córdoba, Ciencias de la Salud, 2020.
22. Díaz Sarmiento, C.[et al.]. *Liderazgo: Consideraciones sobre su Conceptualización, Evolución y Retos ante la Nueva Realidad Organizacional. Revista de economía & administRación*. Barranquilla, Colombia, Universidad del Norte. Barranquilla (Colombia), 2018. vol. 15
23. Escalona Bent, J. P., «Estrategias del Clima Organizacional´para los docentes de la Facultad de Ciencias Economicas y Administrativas, Univ. de San Buenaventura», Bogotá, D.C Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas 2018.
24. Espinoza Soto, J. A., «Diagnostico Organizacional del Restaurante La proa Pimentel Basado en el Modelo de Weisbord», Chiclayo, Peru, Universidad Catolica Santo de toribio de Montevideo, Facultad de Ciencias Empresariales 2018.
25. Favaro, D. *Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones. Creas*, Creas, 2018.
26. García, R. y Ibarra, V. *Factores internos que influyen en el clima organizacional como potenciador de desempeño laboral*, 2012.
27. García Solarte, M. *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual Cuadernos de Administración*. Colombia, Universidad del Valle 2009.
28. Gómez Rodríguez, E. y Villegas Calero, M. E. , «Plan de mejoramiento para fortalecer el clima organizacional de la Corporación Educativa Omega a través de la percepción de la comunidad educativa. », Institucion Universitaria Politecnico Grancolombiano, Universitaria Politecnico Grancolombiano Facultad de Ciencias Sociales 2016.
29. González-Monje Pérez, B. , «La Comunicacion Organizacional», Universidad de La Laguna, Facultad de Derecho 2017.
30. Gonzalez Alva, S. *Gestion del desempeño y motivacion de los trabajadores de una empresa automotriz. Revista de Ciencias Empresariales*. Universidad de San Martín de Porres, 2014.

31. González Santos, S., «Procedimiento para el Diagnóstico del Clima Organizacional en el Laboratorio de Calibración No.42 del Ejército Central», [Tesis en opción al grado de Ingeniero Industrial], Matanzas, Universidad de Matanzas, Industrial, 2020a.
32. González Santos, S. , «Procedimiento para el Diagnóstico del Clima Organizacional en el Laboratorio de Calibración No.42 del Ejército Central », [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniería Industrial ], Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas Departamento Ingeniería Industrial 2020b.
33. Guzmán Frías, C.[et al.]. *La importancia del diagnóstico organizacional en las mipymes; caso: El restaurant galería la casona Revista Educateconciencia.* Tepic, Nayarit. México 2018. Volumen 19
34. Higuita Lopez, D. *Parametros de diseño organizacional: Incidencia en la productividad y en los vinculos sociales. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión.* Colombia, Universidad Militar Nueva Granada 2011. vol. XIX
35. Huayanay Bullon, E. L. y Ponciano Martinez, C. C., «Diferencia de Clima Organizacional entre una institucion educativa publica y privada del nivel primario de huanuco », Peru Universidad Nacional Hermilio Valdizan, Facultad de Psicologia, 2015.
36. Illescas Illescas, D. J. y Zumba Ayala, M. A., «Diagnostico del Clima Organizacional y Propuesta de Plan de Mejora para la Empresa Agrota CIA LTDA.», Cuenca, Ecuador, Universidad del Azuay, Facultad de Ciencias de la Administracion, 2019.
37. Ipenza Valdiglesias, Erna., «La lluvia de ideas y el Diagrama Causa-Efecto para desarrollar la capacidad de produccion de texto expositivo », Arequipa –Perú Universidad Nacional de San Agustin de Arequipa, Facultad de Ciencias de la Educacion, 2015.
38. Kensbock, J. M. y Boehm, S. A., «The role of transformational leadership in the mental health and job performance of employees with disabilities» *The International Journal of Human Resource Management*, 2015, 0958-5192
39. Lannes, H. , «Effect of Organizational Communication on Organizational Climate and Organizational Effectiveness » *Undergraduate Journal of Psychology*, 2021, Vol 31,
40. LLanos, M. *El desarrollo de los sistemas de producción y su influencia en las relaciones laborales y el rol del trabajador. Economía y Desarrollo*, 2016. 3-17
41. Mejia-Chavarria, A. I. *Revisión de la literatura de clima organizacional, estado del arte. Tecnociencia Chihuahua.* Estado de Mexico, Mexico, Universidad Nacional Autonoma de Mexico. Facultad de Estudios Superior Cuautitlán, 2019. Vol. XII
42. Mejias Tallet, C. E., «Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en la Empresa Provincial de Producciones Varias y Gráficas DEMOS. », Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas Departamento de Ingeniería Industrial 2020.
43. Miró Rivero, D., «Diagnóstico del clima organizacional y su influencia en fluctuación laboral. », Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas Departamento de Ingeniería Industrial, 2017.
44. Ngo Duc, T. , «Diagnostico del clima organizacional y su incidencia en la calidad del servicio en la Unidad Básica de Producción de Matanzas (UBP),

- SERVICOM.», Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas Departamento Ingeniería Industrial 2010.
45. Noboa Salazar, J. G.[et al.]. *Relación del clima organizacional con la satisfacción laboral en una empresa del sector de la construcción. Ecociencia*, 2019. 6
  46. Pecino-Medina, V. *Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario Anales de psicología*. Murcia, España, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia, 2015. 31
  47. Ramos Moreno, D. C., «El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje.», Colombia, Universidad Nacional Abierta y a Distancia Escuela de Ciencias Sociales Artes y Humanidades, Programa de Psicología, 2012.
  48. Restrepo Restrepo, S. I. *El clima organizacional y su relación con el desarrollo humano y la responsabilidad social empresarial. Innovación Empresarial*. Colombia, 2016. 2: 93-115
  49. Rivero González, A. , «Propuesta de acciones para la mejora del Clima Organizacional en la Empresa Ferroviaria Valdés Reyes», Cuba, UNIVERSIDAD DE MATANZAS Departamento de Ingeniería Industrial 2017.
  50. Rojas Arévalo, L. Y., «Propuesta de procedimiento para el Diagnostico del Clima Organizacional en Contraloría Provincial de Matanzas», Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas Facultad de Ciencias Empresariales 2020.
  51. Sabourin, E. , «Education, gift and reciproity: a preliminary discussion » *International Journal of Lifelong*, 2012, 3, 1-17, 0280-1570.
  52. Sánchez Pérez, J. , «Estado Actual del Clima Organizacional en la Dirección Provincial de Economía y Planificación Matanzas», Matanzas, Cuba, Universidad de Matanzas Facultad de Ingeniería Industrial - Economía Departamento de Contabilidad. , 2009.
  53. Soberanes Rivas, L. T. y de la Fuente Islas, A. H. *El Clima y el Compromiso Organizacional. Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*. Mexico, Universidad del Estado de Hidalgo 2009.
  54. Soberanes Rivas, T. y de la Fuente Islas, A. H. *El clima y el compromiso organizacional en las organizaciones. Revista Internacional de la Nueva Gestión Organizacional*. México, 2009. 5: 120-127
  55. Sotelo Asef, J. G. y Arrieta Díaz, D., *El capital humano y su impacto en la calidad organizacional* [en línea], abril de 2018, Universidad Juárez del Estado de Durango, 2018 [consulta: Disponible en:
  56. Stephen, P. R. y Timothy, A. J., *Comportamiento organizacional*. [en línea], México, Pearson Education, Inc, 2009 [consulta: Disponible en:
  57. Tapiro, J. P. y Quintero Londoño, S. A. *Introducción al Método Dialéctico Materialista e Histórico para la Renovación Crítica del Trabajo Social Revista Eleuthera*. Colombia, Universidad de Caldas Colombia, 2014. vol. 11
  58. Valle Alvarez, A. T.[et al.]. *Estructura, Cultura y Cambio Organizacional Cultura-Cambio-Forma-Fuerza. Revista Científica Hermes*. Brasil, Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa 2017. vol. 18
  59. Velazquez Valdez, G. y Reyna Sosa, F. *El diagnóstico organizacional y los ciclos económicos como fuente de información para la toma de decisiones Mundo*

- Siglo XXI*. Mexico, Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales del Instituto Politécnico Nacional, 2009.
60. Veloso, C.[et al.]. *Capacitación en trabajadores: impacto de programas basado en psicología positiva y habilidades sociales en satisfacción, satisfacción laboral y clima.*: Interciencia, 2015. 737-741
  61. *Documentos del 7mo Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017*, La Habana, 2017.
  62. Will Harzing, A. y Sorge, A. *The Relative Impact of Country of Origin and Universal Contingencies on Internationalization Strategies and Corporate Control in Multinational Enterprises: Worldwide and European Perspectives*. *Organization Studies*. London, 2003. 24: 187-214



## **Anexos**

### **Anexo 1. Encuesta de Clima Organizacional (PNUD).**

Con la realización del presente cuestionario, se espera contribuir al mejoramiento de la entidad, y aumentar la satisfacción laboral.

Se debe responder Verdadero (V) o Falso (F) a cada una de las siguientes afirmaciones.

1. El superior se preocupa porque entendamos bien nuestro trabajo.
2. Ocurre con frecuencia que cuando se presenta un problema especial no se sabe quién debe resolverlo.
3. No existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar.
4. A menudo se inician trabajos que no se sabe por qué se hacen.
5. Por lo general, tenemos muchas cosas que hacer y no sabemos por cuál empezar.
6. Aquí se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad del mismo.
7. Si un trabajo parece difícil, se retarda hasta donde se pueda.
8. Casi nadie ahorra esfuerzo en el cumplimiento de sus obligaciones.
9. El superior no se preocupa porque se aporten ideas que mejoren la calidad del trabajo
10. A mi jefe no le preocupa la calidad del trabajo.
11. Generalmente, todos aportamos ideas para mejorar nuestro trabajo.
12. Para cumplir con las metas del trabajo tenemos que recurrir a todas nuestras capacidades.
13. Cuando uno no sabe cómo hacer algo, nadie le ayuda.
14. Nuestro jefe es comprensivo, pero exige muy poco.
15. Aquí los resultados son el fruto del trabajo de unos pocos.
16. Aquí todos los problemas se discuten de una manera constructiva.
17. A nuestro superior únicamente le podemos decir lo que quiere oír.
18. Cuando tenemos un problema nadie se interesa por resolverlo.
19. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.
20. Cuando analizamos un problema las posiciones que adoptan los compañeros no siempre son sinceras.
21. La mayoría de los trabajos de esta Unidad exigen raciocinio.
22. Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.
23. Existe poca libertad de acción para la realización del trabajo.
24. Aquí uno puede desarrollar su ingenio y creatividad.



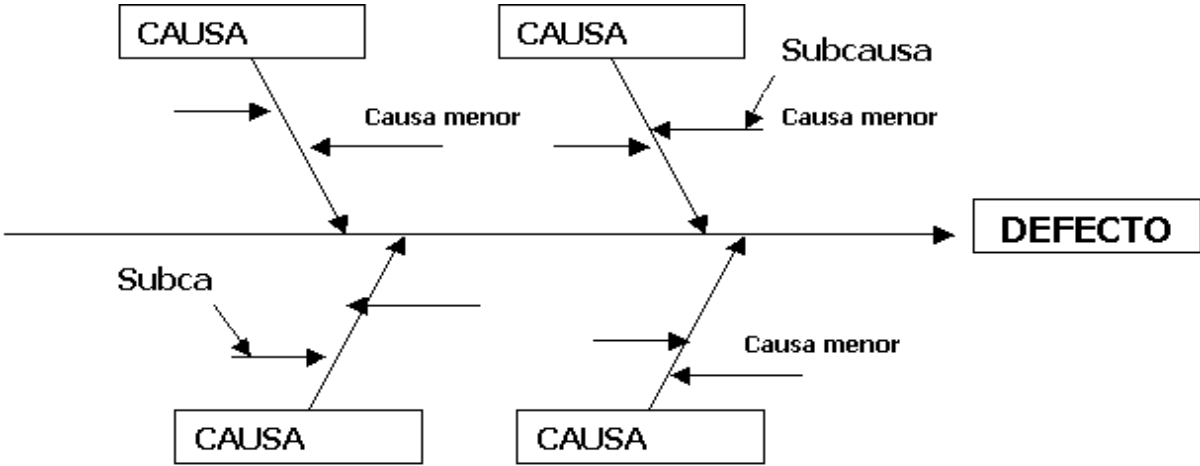
25. Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta institución.
26. En esta institución se premia a la persona que trabaja bien.
27. En este departamento el valor de los funcionarios es reconocido.
28. Aquí únicamente están pendientes de los errores.
29. La dedicación en este departamento merece reconocimiento.
30. Normalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.
31. En esta organización se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su trabajo.
32. En realidad nunca se ejecutan las ideas que damos sobre el mejoramiento del trabajo.
33. Casi todos hacen su trabajo como mejor les parece.
34. Toda decisión que se toma es necesario consultarla con los superiores antes de ponerla en práctica.
35. Cada uno es considerado como conocedor de su trabajo y se le trata como tal.
36. El ambiente que se respira en esta institución es tenso.
37. Las condiciones de trabajo son buenas.
38. Aquí se sanciona a la gente con facilidad.
39. Cada uno cuenta con los elementos de trabajo necesarios.
40. La mayoría significativa de los funcionarios de esta institución nos sentimos satisfechos con el ambiente físico de nuestro departamento.
41. La gente se esfuerza por cumplir a cabalidad con sus obligaciones.
42. Aquí uno se siente motivado por el trabajo.
43. En general, el trabajo se hace superficial y mediocrementemente.
44. Normalmente las personas se responsabilizan de controlar su propio trabajo.
45. A la gente le gusta hacerse cargo de los trabajos importantes.
46. Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la institución.
47. Da gusto ver el orden que reina en nuestro local.
48. Tratamos con respecto y diligencia a los usuarios de nuestros servicios.
49. Defendemos con vehemencia el trabajo y la imagen de nuestro departamento.
50. En general, todos tratan con cuidado los bienes de la organización.
51. Aquí se dan incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo.
52. Esta institución ofrece buenas oportunidades de capacitación.
53. Los programas de desarrollo de esta organización preparan a los funcionarios para avanzar dentro de una carrera ocupacional determinada.
54. En esta organización, ser promovido significa poder enfrentar desafíos mayores.
55. Por lo general, las personas que trabajan bien son premiadas con una mejor posición en la organización.
56. Aquí las promociones carecen de objetividad.
57. Las normas disciplinarias se aplican con subjetividad.

58. La eficiencia en el trabajo no implica reconocimiento de ninguna clase.
59. Los programas de capacitación son patrimonio de unos pocos.
60. El desempeño de las funciones es correctamente evaluado.
61. Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima para la institución.
62. Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución.
63. Aquí cada departamento trabaja por su lado.
64. El espíritu de equipo en esta organización es excelente.
65. Los diferentes niveles jerárquicos de la organización no colaboran entre ellos.
66. Los objetivos de los departamentos son congruentes con los objetivos de la organización.
67. Lo importante es cumplir los objetivos del departamento, lo demás no nos interesa.
68. Aquí el poder está concentrado en unos pocos departamentos.
69. Los recursos limitados de nuestro departamento, los compartimos fácilmente con otros grupos de la institución.
70. Aquí los departamentos viven en conflicto permanente.
71. La información requerida por los diferentes grupos fluye lentamente.
72. Generalmente, cuando se va a hacer algo, mi departamento es el último en enterarse.
73. Periódicamente tenemos problemas debido a la circulación de información inexacta (chismes, rumores).
74. Los que poseen la información no la dan a conocer fácilmente.
75. Aquí la información está concentrada en unos pocos grupos.
76. La adopción de nuevas tecnologías se mira con recelo.
77. Las iniciativas de los grupos no reciben respaldo de los niveles superiores.
78. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la institución.
79. En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.
80. Los niveles superiores no propician cambios positivos para la institución.

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

Fuente: Rojas Arévalo, L. Y. (2020).

**Anexo 2. Diagrama Causa – Efecto**



Fuente: elaboración propia.

**Anexo 3.** Encuesta correspondiente a la diferencia 6 del modelo Servqual modificado.

Para la realización de nuestro trabajo sería de gran importancia lograr la respuesta de este cuestionario, debe marcar con una X en la casilla que considere corresponder con su percepción.

DIMENSIONES.	Mucho menos de lo esperado	Menos de lo esperado	Igual a lo esperado	Más de lo esperado	Mucho más de lo esperado
<b>SU TRABAJO.</b>					
1. usted está satisfecho con su trabajo.					
2. considera interesante la labor que realiza					
3. Su trabajo está acorde con su experiencia y calificación.					
4. Su trabajo lo obligara a superarse.					
5. Se siente orgulloso realizándolo.					
6. Está preparado para hacer su trabajo					
<b>CONDICIONES LABORALES.</b>					
7. Son las condiciones de su área de trabajo adecuadas.					
8. Cuenta con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo.					
9. Sus jefes se preocupan por mejorar las condiciones de trabajo.					
<b>SALARIO.</b>					
10. Su salario está acorde con el trabajo que realiza.					
11. Su salario le permite satisfacer sus necesidades personales y familiares.					
12. Su salario es justo comparado con el de los demás.					
<b>TRATO Y RELACIONES PERSONALES</b>					
13. Cuando usted realice una labor destacada, es reconocido en su brigada e					

individualmente.					
14. Cuando usted tiene problemas en su trabajo, es ayudado y se interesen por usted.					
15. Su jefe lo trata con respeto y que sus relacionan con usted son buenas.					
<b>PARTICIPACION EN LA TOMA DE DESICIONES</b>					
16. Se le motiva para dar sus criterios y opiniones.					
17. Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección					
18. Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones					
19. Se siente parte activa de los resultados de su empresa.					
<b>COMUNICACIÓN.</b>					
20. Usted conoce los objetivos de la empresa y de su departamento.					
21. La información que usted necesita, le llega de forma correcta y en el tiempo adecuado					
22. Su jefe pide información regularmente.					
23. Cuando existe un problema, su jefe le exige que se lo comunique.					
<b>LIDERAZGO.</b>					
24. Tiene buenas relaciones con su jefe.					
25. Es su jefe un ejemplo a seguir.					
26. Su jefe siempre está dispuesto ayudarlo.					
27. Sería importante fuera del horario laboral, hacer algún trabajo para ayudar a su jefe					

Fuente: Mejias Tallet, C. E. (2020).

**Anexo 4.** Encuesta correspondiente a la diferencia 7 del Modelo Servqual Modificado.

Se debe realizar a un directivo de la entidad con el objetivo de conocer su criterio sobre la satisfacción de sus subordinados con respecto a los aspectos que se relacionan.

Para ello se debe colocar una X en la casilla que se considere que corresponde con la realidad de su brigada de subordinados

DIMENSIONES.	Mucho menos de lo esperado	Menos de lo esperado	Igual a lo esperado	Más de lo esperado	Mucho más de lo esperado
<b>SU TRABAJO.</b>					
1. Sus subordinados están satisfechos con el trabajo que realizan.					
2. El trabajo de sus subordinados resulta interesante					
3. El trabajo de sus subordinados está acorde con su experiencia y calificación.					
4. El trabajo de sus subordinados los obliga a superarse.					
5. Se sienten orgullosos realizándolo.					
6. Sus subordinados está preparados para hacer su trabajo					
<b>CONDICIONES LABORALES.</b>					
7. Las condiciones de su área de trabajo de sus subordinados son las adecuadas.					
8. Cuentan con los equipos y herramientas necesarios para realizar su trabajo.					
9. Usted se preocupa por mejorar las condiciones de trabajo de sus subordinados					
<b>SALARIO.</b>					
10. El salario de sus subordinados está acorde con el trabajo que realizan.					
11. Su salario les permite satisfacer sus necesidades personales y familiares.					
12. Usted considera justo el salario de sus subordinados comparado con el de los demás					
<b>TRATO Y RELACIONES PERSONALES</b>					
13. Cuando sus subordinados realizan una labor destacada, son reconocidos en su brigada e individualmente.					
14. Cuando sus subordinados tienen problemas en su trabajo usted los ayuda y					

se interesa.					
15. Usted los trata con respeto y mantiene buenas relaciones con sus subordinados					
<b>PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES</b>					
16. A sus subordinados se les motiva para dar sus criterios y opiniones.					
17. Sus criterios y opiniones respecto al trabajo son tomados en cuenta por la dirección.					
18. Sus criterios y opiniones son tomados en cuenta para la toma de decisiones.					
19. Sus subordinados se sienten parte activa de los resultados de su empresa					
<b>COMUNICACIÓN.</b>					
20. Sus subordinados conocen los objetivos de la empresa y de su departamento.					
21. La información que sus subordinados necesitan, les llega de forma correcta y en el tiempo adecuado.					
22. Usted les pide información regularmente.					
23. Cuando existe un problema, usted les exige que se lo comuniquen					
<b>LIDERAZGO.</b>					
24. Tiene buenas relaciones con sus subordinados					
25. Considera que sus subordinados lo tienen como un ejemplo a seguir.					
26. Usted siempre está dispuesto a ayudar a sus subordinados.					
27. Fuera del horario laboral, sus subordinados harían algún trabajo para ayudarlo					
27. Sería importante fuera del horario laboral, hacer algún trabajo para ayudar a su jefe					

Fuente: Mejias Tallet, C. E. (2020).