



**Universidad
de Holguín**

**FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN**

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UEB MOA DE LA EMPRESA ELÉCTRICA HOLGUÍN

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autor: Marien García Rodríguez
Tutor: Ing. Lianet Caballero Pérez

HOLGUÍN 2018



PENSAMIENTO

“No se impone un punto de vista, se discute con los trabajadores. No se adoptan medidas por decreto, no importa cuán justas o cuan acertadas puedan ser... las decisiones fundamentales que afectan a la vida de nuestro pueblo, tienen que ser discutidas con el pueblo y esencialmente con los trabajadores”.

Raúl Castro

DEDICATORIA

Hoy ya comprendo la diferencia entre agradecimientos y dedicatoria por eso dedico especialmente este momento a Dios por siempre estar a mi lado, apoyarme y ser mi aliento en todo momento, pues con él todo, sin él nada

A mis abuelos, por confiar en mí y creer que siempre se puede

A mis padres, por tener en cada momento las palabras que necesito escuchar, por su apoyo e infinito amor

A mi hermana, para que siempre vea en mí lo que realmente soy y ojalá sea para ella siempre un ejemplo

A mi novio, por ser esa personita tan especial que hace de mis días los mejores, por brindarme su apoyo y comprensión

A mi adorada familia, en especial a mi tío Arnoldo por quererme como una hija

AGRADECIMIENTOS

A Dios, a él agradezco porque fue quien me permitió entrar a la universidad y llegar al fin de ella, porque nunca cambia

A mis padres, por toda mi vida; por el carácter que he forjado con sus ejemplos y la educación, que me hace mejor ser humano; por el apoyo en todo momento, sobre todo en los malos; por sus consejos y preocupación; por las innumerables cosas los amo

A mi hermana, por hacerme ser fuerte, valiente, preocupada, una mujer preparada e independiente, todo lo que soy también es porque quiero ser tu ejemplo; porque te adoro y eres mi vida

A Yodanis, por tenerme un montón de paciencia en estos años, primero como amigo y ahora como pareja; por darme fuerza cuando no la tenía; por impulsarme cuando quería rendirme, por hacerme ver que, si se podía y solo tenía que confiar más en mí, por cambiar tanto mi vida, por todo el amor y momentos lindos que vivimos, y porque espero que seas mi compañero de vida. Te amo

A mi familia en general, por su apoyo incondicional y desinteresado, los quiero

A los profes del departamento de Ingeniería Industrial, principalmente a Nápoles, Milagrito y Leudis, y a mi querida tutora Lianet Caballero por el tiempo dedicado, por saberme guiar, la cual no podía pedirla mejor porque sin ella no fuera posible cumplir este sueño, gracias por ayudarme y ser tan especial.

A todos los compañeros de estos años por todo lo vivido y compartido, no los menciono a todos por temor a dejar alguno, en especial a mi amiga y compañera de cuarto Any, a Charo, Daylín y Rubildo.

A todos los que de una forma u otra han compartido conmigo o me han hecho pasar ratos agradables haciendo de este período de universidad, un período inolvidable.

Este triunfo no solo me pertenece a mí, les pertenece a ustedes también, de todo corazón

Muchas gracias.

RESUMEN

El clima organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones que encaminan su gestión al continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, por ello se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. En la actualidad resulta de vital importancia para la UEB Moa realizar un estudio sobre este tema, con el objetivo de diagnosticar el clima organizacional imperante en la entidad, a fin de conocer cómo perciben los trabajadores factores objetivos y subjetivos de la realidad de la organización unido al cumplimiento de disposiciones generales de la Ley 116: Código de Trabajo, en cuanto a fundamentos y principios del derecho al trabajo. Para dar cumplimiento al objetivo propuesto se elaboró el marco teórico práctico - referencial en el que se sustenta el estudio del tema; se perfeccionó y aplicó de forma parcial el procedimiento de (Pupo Guisado, 2013) para el diagnóstico del estado actual en que se encuentra el clima organizacional en el centro, las deficiencias existentes y estrategias para la mejora. Las principales técnicas utilizadas fueron el trabajo en grupo, la encuesta, la revisión bibliográfica y los análisis estadísticos.

ABSTRACT

The organizational climate is a topic of great importance for organizations that direct their management to the continuous improvement of the work environment, which is why it is considered a key factor in the development of institutions and its improvement directly affects the so-called spirit of the organization. Currently it is of vital importance for the UEB Moa to carry out a study on this subject, with the objective of diagnosing the organizational climate prevailing in the entity, in order to know how workers perceive objective and subjective factors of the reality of the united organization to compliance with general provisions of Law 116: Labor Code, in terms of fundamentals and principles of the right to work. In order to comply with the proposed objective, the practical-referential theoretical framework in which the study of the subject is based was elaborated; the procedure of Pupo Guisado (2013) was perfected and partially applied to diagnose the current state of the organizational climate in the center, the existing deficiencies and strategies for improvement. The main techniques used were group work, the survey, the bibliographic review and the statistical analyzes.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1 Clima Organizacional. Generalidades	7
1.1.1 Conceptos y Definiciones.....	7
1.1.2 Origen y Evolución de los estudios de Clima Organizacional	11
1.1.3 Enfoques teóricos relacionados con el Clima Organizacional	13
1.2 Modelos y Procedimientos para el estudio del Clima Organizacional.....	15
1.2.1 Principales variables para el estudio del Clima Organizacional.....	15
1.2.2 Instrumentos y procedimientos para el diagnóstico del Clima Organizacional	17
1.2.3 Relación entre Clima Organizacional, Satisfacción Laboral, Cultura Organizacional y Ambiente Laboral	20
1.3 Estudios de Clima Organizacional en Cuba y en la UEB Moa de la Empresa Eléctrica Holguín.....	21
1.4 Conclusiones parciales del capítulo.....	22
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UEB MOA DE LA EMPRESA ELÉCTRICA HOLGUÍN	24
2.1 Procedimiento para el diagnóstico del Clima Organizacional en las organizaciones	24
2.1.1 Fase 1. Introducción.....	24
2.1.2 Fase 2. Planeación del diagnóstico	25
2.1.3 Fase 3. Recogida y análisis de los datos	29
2.1.4 Fase 4. Perfeccionamiento	30
2.1.5 Fase 5. Evaluación y ajuste	30
2.2 Aplicación del procedimiento propuesto de forma parcial en la UEB MOA de la Empresa Eléctrica Holguín.....	31
2.2.1 Fase 1. Introducción.....	31
2.2.2 Fase 2. Planeación del diagnóstico	35
2.2.3 Fase 3. Recogida y análisis de los datos.	36
2.2.4 Fase 4. Perfeccionamiento	53
2.2.5 Fase 5. Evaluación y ajuste	54
2.3 Valoración económica social y medioambiental de la investigación	54
CONCLUSIONES	55
RECOMENDACIONES	56
BIBLIOGRAFÍA	57
ANEXOS	63

INTRODUCCIÓN

El mundo ha ido evolucionando, y el hombre también, y de igual forma, las teorías y las formas prácticas de gestionar en las organizaciones se han ido transformando, para poder adaptarse a las situaciones que se van presentando en el entorno. En la actualidad las organizaciones reconocen a los recursos humanos como el activo más importante de la misma, pues estos contribuyen en el aseguramiento de los resultados y representan una ventaja competitiva (Cuesta Santos, 2010). La realidad demuestra que en la mayor parte de las organizaciones de nuestro medio está enfocada en los recursos, en la infraestructura y en la tradición de sus procesos, sean estos de tipo industrial o administrativo. En este contexto las personas son vistas como recursos y no como gestores de mejoramiento o protagonistas de la efectividad. Es por ello que constituye una necesidad contar cada día en las organizaciones con un personal cada vez más capacitado y satisfecho con su trabajo de ahí que se les deba prestar una esmerada atención a los trabajadores pues es mediante ellos, que la dirección de las empresas puede identificar las causas y brindar posibles soluciones a los problemas que se detecten. Por lo cual el comportamiento de las empresas cubanas depende en gran medida de los individuos que integran la estructura empresarial y se desarrolla en función de sus metas y estrategias de perfeccionamiento. Lograr la integración de los intereses de los empleados con los de la organización accede a competir exitosamente en el cambiante mundo a que se encuentra sometida.

Actualmente en la Empresa Eléctrica Holguín, se están introduciendo nuevos cambios organizacionales debido a la restructuración del MINBAS; los cuales ya han sido implementados en la provincia, dentro del que se puede señalar el cambio de ministerio pues ahora pertenece al MINEM. Ello ha traído consigo cambios organizativos importantes principalmente en la UEB Moa que es la entidad objeto de estudio, que tienen que ver con la restructuración de la plantilla de la organización. Existe desconocimiento de cómo estos cambios están afectando a los trabajadores de todas las empresas, pero principalmente a la UEB Moa objeto de estudio, lo que puede traer consecuencias negativas en el actuar de los trabajadores, así como resistencia al cambio. Añadido a ello, la empresa se encuentra en Perfeccionamiento

Empresarial, con el objetivo de incrementar los niveles de eficiencia y competitividad en el mercado.

Es importante destacar que la UEB Moa tuvo implementada la Norma Cubana 3001:2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), y a pesar de esta norma en la actualidad no es de obligatorio cumplimiento, aún constituye un modelo por el cual se guía la gestión del capital humano en la entidad. En el requisito 4.1.6 de dicha norma se plantea que en las organizaciones debe existir un clima organizacional favorable, lo que presupone la realización con anterioridad de estos estudios y la responsabilidad por parte de la dirección de la organización, sin embargo, en la entidad no existe evidencia de la realización de estudios de este tipo. Por lo antes planteado, en este sentido cobra especial importancia la realización de un estudio de Clima Organizacional entendido como aquellas percepciones compartidas que tienen todos y cada uno de los miembros de la organización. No se trata solo de entender y estudiar los comportamientos generados por la organización, sino también las percepciones que tienen los individuos de los procesos y cambios que ocurren en su ambiente laboral y que generan esas conductas tanto positivas como negativas formando parte de su Clima Organizacional.

Cada día es más importante que las empresas establezcan un Clima Organizacional favorable para todos los elementos que la conforman, tanto elementos internos como externos. Es necesario mencionar también que “si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que sí lo cuentan, puesto que proporcionarán una mayor calidad en sus productos o servicios” (Velásquez, 2003). (Citado por (Caballero Pérez, 2014) .

Debido a la realización del VII Congreso del PCC, fueron aprobados los ("Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. Documento al VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. VII Política Social. Empleo y salario," 2016)¹, dentro de los que se pueden citar los relacionados con empleo y salario fundamentalmente los lineamientos 139,140,141,142 y 143. En

1 Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados en abril de 2016 en el VII Congreso del PCC

estos se plantea que se debe favorecer la incorporación al empleo de las personas en condiciones de trabajar. Rescatar el papel del trabajo y los ingresos que por él se obtienen como vía principal para generar productos y servicios de calidad e incremento de la producción y la productividad, y lograr la satisfacción de las necesidades fundamentales de los trabajadores y su familia. Ampliar el trabajo en el sector no estatal, como una alternativa más de empleo, en dependencia de las nuevas formas organizativas de la producción y los servicios que se establezcan. Incrementar los ingresos en el sector empresarial según la creación de la riqueza y las posibilidades económico-financieras de las empresas, promoviendo la evaluación sistemática de sus resultados de conjunto con el movimiento sindical. En el presupuestado se hará gradualmente, en correspondencia con las prioridades que se establezcan y las posibilidades de la economía. Proyectar la formación de fuerza de trabajo calificada en correspondencia con el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social, a mediano y largo plazos. Las cuales unidas a otras recogen en su contenido aspectos que responden a la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y por ende del clima laboral de cada una de nuestras entidades.

Esta política de cambio incluye a todas los organismos e instituciones competentes de la nación cubana, los cuales deben ocuparse entre otras cosas de estudiar su propio Clima Organizacional. Por tal motivo, es de gran importancia realizar el diagnóstico del mismo en la entidad, pues se encuentra expuesta a un proceso de cambio y su análisis permite una disminución de las resistencias negativas que van surgiendo para garantizar la mejora y obtener resultados que demuestren el comportamiento general de los trabajadores. Es por ello que mejorar el comportamiento de los individuos estableciendo estrategias de cambio, constituye la premisa inicial de la Unidad Empresarial de Base Moa (UEB Moa) mediante el análisis del Clima Organizacional a que se encuentran sometidos sus trabajadores.

Lo expuesto anteriormente constituye la **justificativa problemática** que originó la presente investigación lo que permite formular el siguiente **problema profesional**: la necesidad de diagnosticar el Clima Organizacional en la UEB Moa de la Empresa Eléctrica Holguín.

El **objeto de la investigación** lo constituye el Clima Organizacional. Se persigue como **objetivo general** diagnosticar el Clima Organizacional en la UEB Moa de la Empresa Eléctrica Holguín

Para dar cumplimiento al objetivo general de la investigación se proponen los **objetivos específicos** siguientes:

1. Definir las principales posiciones teóricas y metodológicas en que se sustenta el estudio del Clima Organizacional
2. Seleccionar un procedimiento para el diagnóstico el Clima Organizacional en las organizaciones
3. Aplicar el procedimiento seleccionado de forma parcial en la UEB Moa de la Empresa Eléctrica Holguín

El **campo de acción** lo constituye el diagnóstico del Clima Organizacional en la UEB Moa de la Empresa Eléctrica Holguín.

Para contribuir a la solución del problema planteado se formuló la **idea a defender** siguiente: la aplicación de un procedimiento para el diagnóstico del Clima Organizacional en la UEB Moa de la Empresa Eléctrica Holguín, posibilita a la dirección conocer cómo perciben los trabajadores factores objetivos y subjetivos de la realidad de la organización unido al cumplimiento de disposiciones generales de la Ley 116: Código de Trabajo, en cuanto a fundamentos y principios del derecho al trabajo.

Para materializar los objetivos propuestos se requiere de la aplicación de diversos **métodos científicos de la investigación** tanto teóricos como empíricos y estadísticos. Dentro de los **métodos teóricos** se destacan:

Histórico-lógico: permite estudiar la trayectoria del clima organizacional en el decursar de su historia para lograr una comprensión lógica e histórica del mismo

Análisis y síntesis: permite descomponer las definiciones teóricas de los conceptos clima organizacional y sintetizar los aportes de cada definición.

Inducción-deducción: se demuestra la determinación del objeto de estudio y la realización del diagnóstico del Clima Organizacional a partir de los resultados obtenidos.

Métodos Empíricos:

Encuesta: permite recoger la información necesaria para diagnosticar el Clima Organizacional en la UEB Moa de la Empresa Eléctrica Holguín

Análisis de documentos o revisión bibliográfica: permite conocer, analizar, seleccionar y evaluar la información existente relacionada con el marco teórico conceptual y con la documentación que define la imagen corporativa.

Método Estadístico:

Paquete Estadístico SPSS. Versión 20.0

La investigación le permitirá a la empresa contar con un diagnóstico del Clima Organizacional, cuyos resultados permitan a los directivos de la organización el conocimiento del clima y en caso de ser necesario, la toma de decisiones efectivas encaminadas a garantizar un clima laboral favorable, por lo que para la presentación de los resultados el trabajo se ha estructurado en: introducción, dos capítulos, valoración económico social, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se abordarán los fundamentos teóricos más importantes sobre los que se basa esta investigación, cuyo objetivo es realizar un análisis teórico referente al clima organizacional, a partir de los diferentes elementos y enfoques existentes. Para realizar esta investigación se precisa del conocimiento de las terminologías asociadas a dicho tema. El hilo conductor que se ha seguido, con ese fin se muestra en la figura No 1.

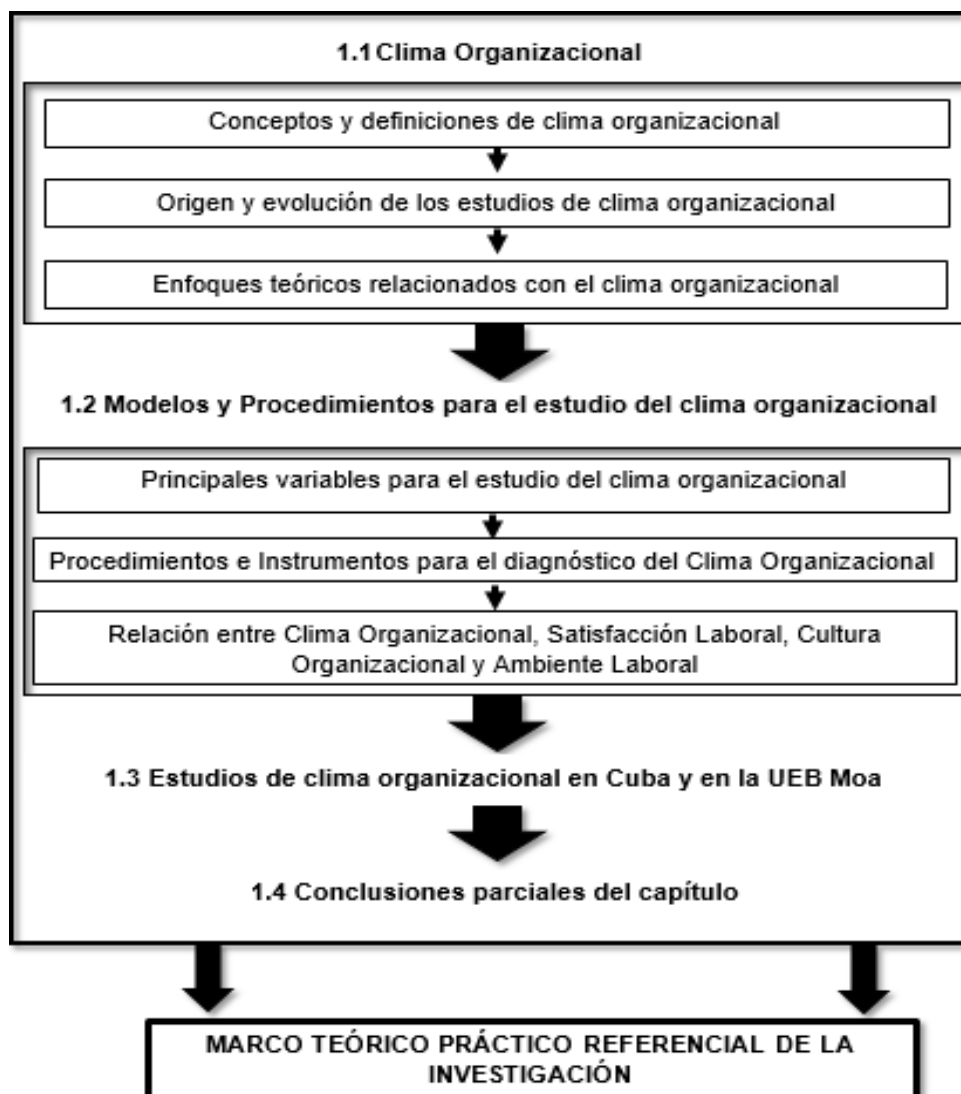


Figura 1. Hilo conductor para la construcción del marco teórico práctico referencial de la investigación

1.1 Clima Organizacional. Generalidades

Las generalidades del Clima Organizacional se pueden abordar desde varias perspectivas, en un primer momento con un estudio de los conceptos y definiciones, un segundo momento que está dado por su origen y evolución y finalmente con los enfoques teóricos para su estudio

1.1.1 Conceptos y Definiciones

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las empresas, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. En las organizaciones comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la empresa constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades. Puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño.

El clima organizacional ha sido un tema profundamente estudiado por muchos autores, es por ello que existe gran diversidad de conceptos que lo definen. Muchos lo han llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, satisfacción en el trabajo, clima psicológico, clima interno, etc. Dessler (2003), citado por Sandoval Caraveo (2004), plantea... “que no existe un consenso en cuanto al significado del término, que las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas, reglas y hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo”.

Tagiuri (en Tagiuri & Litwin, 1968), definió el clima como una propiedad relativamente perdurable del entorno de una organización que: a) es experimentado por sus miembros; b) que influencia su comportamiento y que, c) puede ser descrito mediante un set particular de atributos de la organización. Litwin & Stinger (1978), conceptualizaron el clima como las percepciones que los individuos compartían sobre los efectos que la estructura y el sistema de sanciones de la organización tenían sobre su motivación. El propio Litwin posteriormente sofisticó y clarificó su noción sosteniendo que el clima era “el resumen del patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado” (Litwin, 1982). Hellriegel & Slocum (1974), definen el clima como el conjunto de atributos que

pueden ser percibidos sobre una organización particular sobre sus sistemas y que pueden ser inducidos por la forma en que la organización y/o subsistemas tratan con sus miembros y su entorno.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, 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 (Goncalves, 1997)². La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen, en buena medida, de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. El ambiente laboral induce determinados comportamientos en los individuos. Estas conductas inciden en la organización, y, por ende, en el clima, completando el circuito que mostramos a continuación.

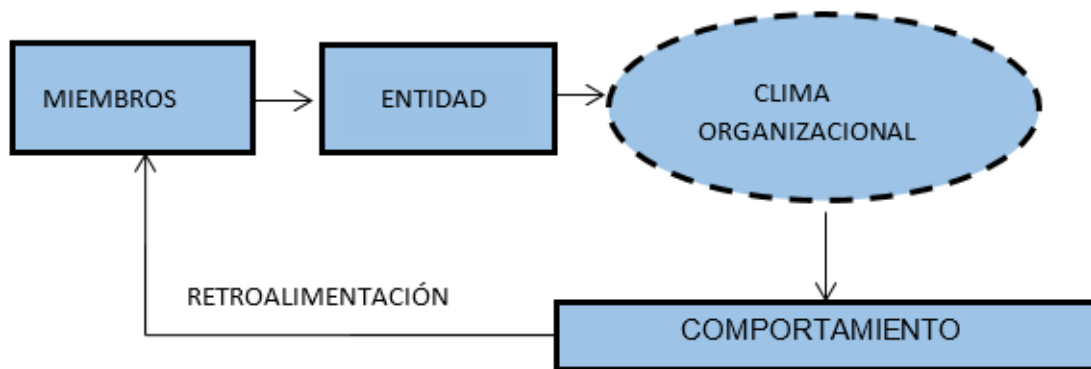


Figura 2: Ciclo del clima organizacional

Fuente: Adaptado de Paz González (2007)

Estos autores suponen como primera nota, que el clima es una percepción, predominante o compartida, cuyo objeto son otros aspectos “más objetivos” de la

²Gonçalves, Alexis. Artículo de Internet “Dimensiones del Clima Organizacional”. Sociedad Latino Americana para la calidad (SLC), Internet, diciembre 1997.

organización, tales como las relaciones sociales o la estructura. Segundo, que el clima es un atributo constitutivo de la organización y no un elemento que media entre el individuo y la organización. En tercer lugar, enfatizan que es una propiedad global o total de una organización. En cuarto lugar, afirman que todos los miembros tendrán una percepción similar sobre el clima organizacional; algo discutido en la última definición de Hellriegel y Slocum. En quinto lugar y desde el punto de vista causal, el clima se inscribe como el efecto de cuatro dimensiones: por un lado, la escala y la diferenciación jerárquico-funcional; por otro, la gestión y los mecanismos de control y sanción.

Rodríguez (2001), define al clima como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en qué éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”. Comparten el criterio de considerar el carácter compartido de estas percepciones (Francis Cornell, 1955), (Schneider y Hall, 1972); (Litwin & Stinger, 1978); (B Schneider & Reichers, 1983), (Hodgetts y Altman, 1985); Keefe en (Pinnell y otros 1990); Ferris y otros (1998); (Chein, 2000), (Rodríguez, 2001), (Sandoval Caraveo, 2004) y (Torrecilla, 2010); citados por Sánchez Hechavarría (2013).

Por otra parte, Bustos (2005), citado por Paz González (2007), define al clima como: “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”. Igualmente consideran el carácter individual de estas percepciones: Cornell, F. (1955); Sells (1960); Pace (1968); Cambell, Dunnette, Lawer, & Weik (1970); Pritchard y Karasick, (1973); Hellerriegel y Slocum (1974); Dubrán (1974); Waters (1974); Shneider y Snyder (1975); Gibson y colaboradores (1984); James, Joyce y Slocum (1988); Borwn y Moberg (1990); Fourgous e Iturralde (1991); (Álvarez, 1992); Seisdodos (1996); (Hall, 1996); (Goncalves, 1997); Verbeke, Volgering y Hessels (1998); Anzola, (2003), Bustos y otros (2005) y (Anzardo, 2006).

(Toro, 2001), considera ambos aspectos y expresa que, pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas. Así lo reconoce también (Peiró Silla, 2005), al expresar que "...junto a

las dimensiones diferenciables de los individuos hay que reconocer la existencia de elementos comunes en la situación y por ello, algunos autores han señalado que para que un atributo pueda ser considerado parte del clima organizacional tiene que existir un cierto acuerdo entre los individuos que constituyen la organización..."

Dubrán (1974), citado por (Álvarez, 1992), plantea que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones; pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Éstas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes. Clima organizacional es el término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones. Para este autor el clima es la "sensación", la "personalidad" y el "carácter", del ambiente interno de la organización.

De igual forma (Cambell et al., 1970), lo describen como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Otros autores que consideran que cada organización posee ese conjunto de características propias que las diferencian de otras organizaciones y que además le proporciona una personalidad única son: (Forehand & Gilmer, 1964), Dubrán (1974), Chruden y Sherman (1982), Fourgous e Iturralde (1991) y Anzola (2003), citados por (Sánchez Hechavarría, 2013), a los que se les suman Katz y Kahn (1983), Hodgetts y Altman (1985) y Dipboye, Smith y Howell (1994). Algunos autores consideran que estas características son relativamente permanentes en el tiempo, tal es el caso de (Forehand & Gilmer, 1964); Keefe (en Pinnell y otros 1990); Fourgous e Iturralde (1991); Marín (2002) y Anzola (2003); citados por (Sánchez Hechavarría, 2013). A los que se suman Marín, Armando Melgar y Castaño, quienes consideran que el clima organizacional es "el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros". Esta estabilidad es relativa dado que pueden ocurrir cambios que afecten la armonía del ambiente laboral, que influyan directamente en estas percepciones. Según Caballero Pérez (2014). En el anexo 1

se muestra un cuadro resumen con algunos de los conceptos citados por Álvarez (1992).

1.1.2 Origen y Evolución de los estudios de Clima Organizacional

Para encontrar las raíces del clima organizacional no se necesita ir más allá de los siglos XVIII o XIX pues la evolución de los estudios de clima organizacional está estrechamente relacionada con la historia de la administración y más específicamente con la del comportamiento organizacional, además, las variables que se consideran al abordar el clima de una organización están contenidas en los niveles de análisis del comportamiento organizacional y a su vez el clima repercute directamente en el comportamiento organizacional, por lo que se puede establecer una doble relación entre clima y comportamiento organizacional (Pupo Guisado, 2010).

Dentro de los estudiosos de clima organizacional se pueden mencionar a nivel mundial: (Lewin, Lippit, & Withe, 1939); Halpins y Crofts; Forehand & Gilmer, 1964); (Litwin & Stinger, 1978); Dessler, (Hall, 1996), Likert y (Goncalves, 1997). Según Stoner (1996) los primeros antecedentes de los estudios de clima se remontan entre los años 1927 -1947 en los estudios de Hawthorne realizados por Elton Mayo, donde se toman elementos de producción en el trabajo y otros factores como iluminación, temperatura y otros, por lo que se concluye que el rendimiento de la organización está estrechamente relacionado con el interés de la gerencia sobre las necesidades e ideas de los trabajadores.

(Lewin et al., 1939) hacen estudios con grupos de escolares de 10 a 11 años de edad. Dicho estudio pretendía analizar la relación entre estilos de liderazgo individual y que propiciaban una "atmósfera" de interacción social y desarrollo emocional del grupo. Años después, Argyris (1958) hizo investigaciones de clima en un banco y a partir de esto define el clima en términos de políticas formales de la organización, necesidades de los trabajadores, valores y personalidades que operan en un propio sistema.

Dos años más tarde, Gellerman (1960) acuñó por primera vez en psicología organizacional el término Clima Organizacional como el grupo de características que describen a una organización por lo cual se va a distinguir de otras organizaciones,

dichas características tienden a ser de permanencia relativas en el tiempo y provocan influencia en el comportamiento de las personas de la organización. Posteriormente en estudios de McGregor (1960) en su famoso libro "The Human Side of Enterprise", en un capítulo llamado Managerial Climate, se enfoca como tal al estudio del Clima Organizacional Directivo, determinándolo por la manera en que el jefe toma y representa las relaciones con sus subordinados y la manera en que influye en ellos.

(Litwin & Stinger, 1978) toman al clima como concepto esencial que describe efectos de situaciones en la motivación individual para la afiliación y poder. Ambos autores reportan resultados de estudios que comprueban que las percepciones que los individuos tenían sobre la estructura y el sistema influían en su motivación, su libro "Motivation and Organizacional Climate". Otros autores como Schneider y Bartlett (1968) observan en "Individual Differences and Organizacional" Climate el plan de estudio y desarrollan de un cuestionario de medición de clima en directivos de una agencia de seguros de vida. Esto último, corrobora que en estos años la preocupación fundamental era cómo medir el clima.

A partir de los años 70's más autores como (Cambell et al., 1970) en "Managerial Behavior Performance and Effectiveness" (1970) resumen la existencia de variación ambiental como resultado de varias situaciones del clima que difieren por las percepciones individuales de este; así como de las características tales como grado de autonomía y comportamiento, los resultados y las contingencias de resultados entre los miembros de una organización. Además, estudios de B Schneider (1975) confirman que las dimensiones del clima laboral varían en función de las percepciones que se tengan en determinada posición dentro de la organización. Así mismo, define el clima como ese conjunto de percepciones sumadas y mantenidas por los individuos de la organización. Dichas percepciones pueden ser el resultado de la interacción entre las características personales y las características organizacionales.

Weisner (1981) distingue tres enfoques distintos para remarcar la importancia del clima de las organizaciones: primero, el clima como algo objetivo y medible puesto que tiende a ser durable en la organización; segundo, desde lo subjetivo, como una

percepción colectiva que forma parte de la visión global de la institución; y, por último, lo subjetivo pero individual del clima, o sea un constructo personal. Moran y Volkswain (1992) definen el clima como aquello que se distingue de las otras organizaciones, que integra percepciones colectivas con respecto a dimensiones como autonomía, confianza, cohesión, reconocimiento, apoyo, innovación y equidad; con lo cual concuerdan Kangis y Gordon (2000).

Álvarez, 1992) con el objeto de señalar los diversos aportes que diferentes autores han hecho al concepto, realizó un análisis cronológico de distintos autores (citado en Gómez, 2004) que han hecho alusión al término. Estudios de Martín (2000) citan como antecedentes a Martínez Santos, investigador que en 1994 añade la estructura y los procesos como la vida interna de la organización y al clima organizacional como lo que está en contacto con estos elementos. De lo anterior, Martín propone la valoración del clima organizacional como una percepción individual, aunque existan coincidencias. También que se hace colectivo a partir de las actividades que se comparten. De acuerdo con Carvajal (2000) el clima no se puede ver ni tocar, pero existe y afecta a todo lo que pueda suceder en la empresa; por lo tanto, un clima estable significa una inversión a largo plazo. Los directivos tienen la obligación de percatarse de la valoración y atención de su medio ambiente. Ciertamente en la actualidad el clima organizacional cobra mayor importancia si se enfoca a las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral. Dichas percepciones dependen de interacciones y experiencias individuales o en grupo que se tengan para con la empresa. En el anexo 2 se ofrece una tabla resumen con la evolución de los estudios del Clima Organizacional.

1.1.3 Enfoques teóricos relacionados con el Clima Organizacional

El factor organizacional puramente objetivo determina el clima desde un enfoque estructural, como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Entre estas características propias podemos señalar: su finalidad, sus objetivos, su estructura y su funcionamiento. Los que se inclinan por esta aproximación, consideran al clima como externo al individuo. Entre los autores que se encuentran en esta concepción están: Payne y Pugh (1976), (Forehand & Gilmer,

1964), (Tagiuri, 1968), Stern (1970), Campbell (1970), Paolillo (1982) (Nodarse, 2009), además de Cornell, F. (1955); (Cambell et al., 1970); Fourgous e Iturralde (1991); (Álvarez, 1992); (Toro, 2001); (Anzardo, 2006) y (Torrecilla, 2010); citado por (Gómez Rada, 2004).

El enfoque subjetivo, tiene que ver con la opinión de los involucrados en la organización. Los autores que se categorizan en este enfoque afirman que un aspecto importante en cuanto a la percepción del ambiente interno de la organización es la percepción que el participante tiene sobre si sus necesidades sociales se están satisfaciendo y si está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Este enfoque, está representado por Halpin y Crofts que definieron el clima como "la opinión que el trabajador se forma de la organización", definición con la que concuerdan Cornell, F. (1955); Argyris (1957); Halpin y Crofts (1963); Pace (1968); (Litwin & Stinger, 1978) ; (Litwin & Taguiri, 1968); (Cambell et al., 1970); Moos (1973); Pritchard y Karasick, (1973); Helleriegel y Slocum (1974); Dubrán (1974); Waters (1974); (James & Jones, 1974); Gibson y colaboradores (1984); (James, Joyce & Slocum, 1988); (Fernández & Asencio, 1989); (Reichers & Schneider, 1990); (Álvarez, 1992); (Chiavenato, 1986); (Goncalves, 1997); Ferris y otros (1998); Rodríguez (1999); Chein (2000); (Toro, 2001); (Anzardo, 2006) y (Torrecilla, 2010); (citados por (Sánchez Hechavarría, 2013). Considerando que esta opinión está conformada por las percepciones que tienen las personas de la organización sobre aspectos como el estilo de liderazgo, las motivaciones y la participación entre otras.

El enfoque integrador, que tiene en cuenta tanto los objetivos como los subjetivos es el más reciente y sus autores observan el clima organizacional como una variable interpuesta entre una amplia gama de valores organizacionales como su estructura, sus estilos de liderazgo, etc., así como las variables de resultado final como el rendimiento, la satisfacción, etc.

Según (Sosa Pérez, 2004), la realidad objetiva y subjetiva interactúan dando lugar al clima de la organización y en el nivel de deseo, ambas deberían coincidir, sin embargo, no siempre sucede de este modo. La influencia entre la realidad objetiva y su percepción subjetiva es recíproca, por lo que cuando se detecta una percepción negativa generalizada, es preciso tomar decisiones que permitan su eliminación, aún

a pesar de que se estime que ésta no es una interpretación fiel de la realidad objetiva existente.

Por otra parte, Barroso Paola (2004), citada por Galván Benítez (2012), en su definición de clima organizacional plantea: “Es la forma en que un empleado percibe el ambiente que lo rodea”. Estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. Sería entonces una variable interviniente que media entre los factores organizacionales y los individuales.

1.2 Modelos y Procedimientos para el estudio del Clima Organizacional

Todas las definiciones anteriores, resaltan el carácter trascendente del clima organizacional en el comportamiento de las personas y su influencia en su desempeño laboral, la motivación y la satisfacción laboral, a partir de la interpretación subjetiva del individuo y de la realidad objetiva de la organización. Existen múltiples modelos planteados en el mundo empresarial para medir el clima organizacional los cuales serán tratados en este epígrafe.

1.2.1 Principales variables para el estudio del Clima Organizacional

Los elementos configuradores del clima organizacional resultan diversos, pero en toda organización es posible identificar un conjunto de variables o dimensiones que son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos y se consideran primordiales para su evaluación ya que integran las percepciones que tienen los trabajadores tanto en los aspectos objetivos como en los subjetivos.

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

- Variables estructurales: son aquellas relacionadas con el tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección entre otras

- Variables de ambiente físico: son aquellas relacionadas con el espacio físico, condiciones de ruido, de trabajo, calor, contaminación, instalación, máquinas entre otras
- Variables del ambiente social: son aquellas relacionadas con la comunicación, compañerismo, conflicto entre personas o entre departamentos
- Variables personales: son aquellas relativas a las actitudes, aptitudes, motivaciones, expectativas de los miembros de la organización
- Variables propias del comportamiento organizacional: son aquellas relativas al comportamiento de los resultados, tales como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, las tensiones o el estrés.

Estas variables o dimensiones interactúan dando lugar al clima organizacional, siendo el estado ideal la total congruencia entre ambos, pero se reconoce que ello sólo es creíble en el plano ideal, debido a que:

- los observadores de la realidad no se ubican en la misma posición y, por consiguiente, observan facetas diferentes.
- todos los observadores no poseen los mismos deseos, actitudes y expectativas.

Con la recopilación de estas definiciones se procede a identificar las variables de interés para el estudio, las que se relacionan a continuación: apoyo, participación, liderazgo, comunicación, compromiso, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, entrenamiento, evaluaciones, recompensas, CVT, ambiente físico, seguridad laboral, salario, cambios en el entorno y satisfacción del cliente. Para visualizar las relaciones que se establecen entre ellas, se procesa la matriz binaria en el SPSS a través del análisis de correlaciones de distancia y con la utilización de la medida de Jaccard se convierte la matriz de modo dos en una matriz de modo uno y se procesa en el software UCINET. Con la aplicación NetDraw, se obtiene la red de relaciones entre variables que se muestra en la figura 3, siendo las de mayor grado de centralidad³: apoyo, participación, liderazgo, comunicación, compromiso, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, entrenamiento, evaluaciones, recompensas, calidad de

³Variables que están presentes a la vez en un mayor número de estudios.

vida, ambiente físico, seguridad laboral, salario, cambios en el entorno y satisfacción del cliente; variables en las que se centra el desarrollo de esta investigación que servirán para diagnosticar el estado del Clima Organizacional en la entidad objeto de estudio.

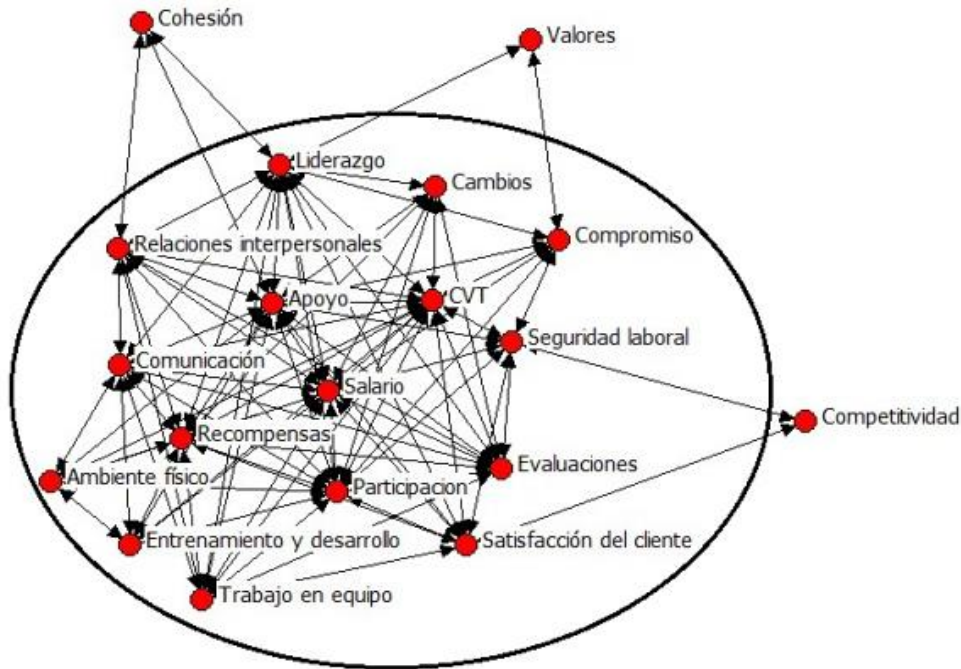


Figura 3: Red de relaciones entre variables. Fuente: Elaboración propia

1.2.2 Instrumentos y procedimientos para el diagnóstico del Clima Organizacional

La evaluación del Clima Organizacional básicamente se realiza a partir de la elaboración de instrumentos cuya esencia radica en el empleo de técnicas de análisis y captación de la información como son las entrevistas y encuestas a los trabajadores. La entrevista es una situación comunicativa donde el entrevistador dirige la conversación con el propósito definido de obtener información. Por su parte, las encuestas son una batería de preguntas estandarizadas que se estructuran alrededor de un tema determinado, pudiendo tener representatividad estadística o no y permiten obtener gran cantidad de información en cortos períodos de tiempo, los costos de la investigación son más baratos que en la entrevista y garantiza un mayor anonimato en los sujetos. A pesar de esto, tiene como desventajas una vez lanzada, no permite ajustes en las preguntas, además de la imposibilidad de comprobar o precisar la información obtenida.

También puede emplearse, la técnica de observación, la cual es un procedimiento de recogida de información que se basa en el registro sistemático y deliberado de lo observado por el investigador. Esta técnica tiene como ventajas que facilita obtener información independientemente de las pretensiones, capacidad y sinceridad de los sujetos observados, permite estudiar los fenómenos en su contexto habitual y los hechos se estudian en su secuencia natural, así como posibilita contrastar lo que se dice con lo que se hace.

Existen múltiples modelos planteados en el mundo empresarial para medir el Clima Organizacional. Todas estas propuestas tienen como fin lograr desarrollar la investigación más efectiva, realizar recomendaciones pertinentes en cada caso, que estas dimensiones puedan servir como elementos referenciales, que cada empresa pueda escoger las variables de investigación y las dimensiones que considere pertinentes a los problemas detectados o por prevenir.

A partir del análisis de autores como (Pérez Carbonell, 2009), (Ferreira Bispo, 2006), (Fernández Aguirre, 2004), (Cooil, Aksoy, Keiningham, & Maryott, 2009), (Contreras, 2004), (Chiang Vega, Salazar Botello, Huerta Rivera, & Nuñez Partido, 2008);(Bedani, 2006), (Rego & Souto, 2004), (Laros & Puente Palacios, 2004), (Keller & Ferreira de Aguiar, 2004), (Meliá & Sesé, 1998) y (Segredo Pérez & Díaz Rojas II, 2011) se conforma el cuadro resumen de los modelos e instrumentos más utilizados en los estudios del Clima Organizacional, así como las diferentes variables que se utilizan en cada uno.

En el plano metodológico, algunos de los más citados instrumentos, son: el Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ), propuesto por Andrew Halpin y Don Croft en 1962 para el análisis del clima en las escuelas; el Profile of a School de Jane y Rensis Likert y el Business Organization Climate Index (BOCI) creado en 1971 por Roy Payne y D. Pheysey; los dos primeros surgidos en el contexto norteamericano y último en el contexto inglés.

Otros modelos que constituyen importantes estudios de clima, citados por (Ferreira Bispo, 2006. p.261), de los que no se encontraron variables en particular, hacen un énfasis más específico en algunas categorías propias de la organización de estudio o

en algún asunto más específico del propio estudio de clima organizacional, estos son:

- Modelo de Coda, (Coda, R. ,1997): estudio sobre motivación y liderazgo grupal en cinco diferentes organizaciones brasileñas del sector público y privado
- Modelo de Kozlowski, (Kozlowski; Doherty, 1989): modelo elaborado a partir de estudios de Psicología aplicada, más específicamente para evaluar la relación entre clima organizacional y liderazgo
- Modelo de Levering (Levering, 1984 y 1997): desarrollado por Robert Levering, fue creado originalmente para evaluar la correlación entre el desempeño económico financiero de las empresas y el nivel de satisfacción de los empleados con las mismas
- Modelo de Rizzatti, (Rizzatti, 1995), creado para analizar el clima organizacional de la Universidad Federal de Santa Catarina, siendo perfeccionado posteriormente en 2002 (Rizzatti, 2002), cuando realizó un estudio más amplio que recogió a las universidades federales de la región sur de Brasil.

Lo anteriormente expuesto sirve de base a la selección del procedimiento que engloba en mayor medida las variables estudiadas, dicho procedimiento es el de (Pupo Guisado, 2013). Este procedimiento garantiza el diagnóstico del Clima Organizacional y el trazar estrategias para su mejoramiento. Sin embargo, en el mismo no se trata de manera explícita la etapa de mejora o perfeccionamiento característicos del ciclo de gestión (planificar-organizar-liderar y controlar), es decir, no garantiza un continuo perfeccionamiento del clima basado en los resultados obtenidos en su última etapa en la que solo se proponen acciones correctivas, no teniendo en cuenta una selección correcta de las soluciones basadas en su factibilidad y el balance comparativo. Es por ello que el procedimiento que se propone constituye un perfeccionamiento y actualización del procedimiento de (Pupo Guisado, 2013). En el anexo 3 se muestra una tabla que de manera resumida aborda los aspectos antes mencionados. En la literatura se usan indistintamente los conceptos de Clima Organizacional, Satisfacción Laboral, Cultura Organizacional y Ambiente Laboral, por tanto, es necesario hacer un análisis de su interrelación.

1.2.3 Relación entre Clima Organizacional, Satisfacción Laboral, Cultura Organizacional y Ambiente Laboral

La satisfacción laboral según (Robbins, 2006), citado por (Álvarez Santos, 2012) es el “conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo”. También ha sido considerada como un estado emocional o afectivo de los individuos hacia su trabajo (Davis & Newstrom, 1999), o como cogniciones o evaluaciones perceptuales de un individuo hacia su trabajo (Alfaro & Vecino, 1999). Pero hoy en día, se considera una actitud o conjunto de actitudes hacia el trabajo (Peiró, 1985; Gamero, 2003; Alcover, Martínez & Rodríguez, 2004).

El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral evalúan la relación del hombre y su medio laboral, predicen la conducta de estos, de manera que hay quienes dicen que es lo mismo con diferentes nombres. Según (Álvarez Santos, 2012), la satisfacción laboral ha sido tema de estudio de varios investigadores y empresarios, incluso desde diversas ramas del conocimiento científico, por la importancia que esta representa en el clima y el desempeño organizacional. Desde la perspectiva del comportamiento organizacional, el clima está considerado como la superficie o la cara de la cultura. El clima puede ser medido y modificado con programas de desarrollo organizacional, mientras que la cultura es extremadamente difícil de medir directamente y modificar hacia una dirección deseada. Las diferencias entre la cultura organizacional y el clima organizacional son en sí que esta precede al clima y actúa como su base y fundamento. Por lo tanto, la cultura es el factor permanente de la que el clima se deriva, pero mientras la cultura organizacional es más constante el clima es más variable.

En el análisis de la bibliografía consultada se aprecia que los términos clima y ambiente laboral, atmósfera o entorno, se trabajan de manera indeterminada en ocasiones, al existir entre los distintos expertos que han abordado el tema evidentes contradicciones tanto en el apartado conceptual como en el metodológico. Muchos son los autores que se refieren a la asociación del clima organizacional con las características del ambiente interno de la organización, esto se muestra en el Anexo 4. Es importante resaltar que vinculado al término clima organizacional existen aspectos de carácter psicológicos asociados al ambiente de la organización.

A modo de conclusión, se puede señalar que primero está el ambiente que es lo que ve o percibe el trabajador, luego se encuentra la satisfacción que es la reacción de este a los elementos que percibe en el ambiente después está el clima que es el resultado de la socialización masiva del nivel de satisfacción de los trabajadores y finalmente está la cultura que es el resultado a largo plazo de la evolución del clima de la organización.

1.3 Estudios de Clima Organizacional en Cuba y en la UEB Moa de la Empresa Eléctrica Holguín

Los estudios realizados en Cuba, asociados al Clima Organizacional comienzan antes del Triunfo de la Revolución, pero tienen un mayor auge con el triunfo de ésta, desarrollados por la Escuela de Psicología, que comenzaba a estrechar sus vínculos con la sociedad. Desde la década del 90, comienzan a realizarse estudios de este tema. Ejemplos de ellas son las investigaciones efectuadas en la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana, y las del Instituto de Estudios de Investigación del Trabajo. Las FAR es otra institución que ha realizado periódicamente estudios de Clima Organizacional, estos tomaron como punto de partida esta metodología y la adaptaron a las condiciones específicas de la organización.

En el sector de la salud, se destacan fundamentalmente los trabajos realizados en La Escuela Nacional de Salud Pública por diferentes autores, por ejemplo, el estudio realizado en Grupos de Control de Vectores y publicado en la Revista Cubana de Salud Pública (2011), en el cual emplean el modelo planteado por la Organización Panamericana de la Salud (OPS).

Otro de los sectores en los cuales se ha llevado a cabo estudios de Clima Organizacional es en el sector educacional principalmente en La Facultad de Ingeniería Industrial del Centro Estudiantil "José Antonio Echeverría" (CUJAE), visto desde el punto de vista ingenieril asociado a la adecuada gestión de los Recursos Humanos en las empresas cubanas. A finales del año 2007 se realizan una serie de cambios y analizan esta temática como la gestión de capital humano de una forma más integrada, donde se considera un elemento a gestionar de manera adecuada, el clima laboral de la organización.

En la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” se han desarrollado múltiples tesis de pregrado y maestrías referentes al clima, entre las cuales se pueden citar la de (Marrero Pijeira, 2006), (Hung Hernández, 2007), (Rodríguez Báez, 2008), (Oliva Ramírez, 2009), (González Verde, 2010), (Martí Guevara, 2010), (Rodríguez Caballero, 2011), (Rodríguez Sánchez, 2011) y (Alemán Linares, 2012).

Por otra parte, en la entidad no existen precedentes de estudios de Clima Organizacional, sin embargo, se hacen necesarios a partir de los cambios que a nivel de las organizaciones trae consigo el proceso de actualización del modelo económico y social puesto en práctica en nuestro país, donde se busca que las empresas aprovechen mejor los recursos de todo tipo incluyendo los humanos, además de los cambios que se están produciendo actualmente a nivel de ministerio pues resulta necesario conocer cómo perciben los trabajadores el cumplimiento de lo establecido en las disposiciones generales de la Ley 116: Código de Trabajo. Su empleo va a permitir el mejoramiento de la gestión de la entidad en general, pues dará a conocer el grado de satisfacción de los trabajadores con las condiciones de trabajo y con elementos tangibles como los cambios de estructura e intangibles como su participación en la toma de decisiones y el grado de apoyo que reciben de la dirección, de manera que actúan como un sistema de advertencia oportuna, valorando las decisiones, acciones y programas administrativos puestos en práctica, para así proyectar los cambios necesarios.

1.4 Conclusiones parciales del capítulo

Luego de consultar las numerosas bibliografías referentes al tema se pueden arribar a numerosas conclusiones las cuales siguen la lógica desarrollada de la figura 1 dentro de las que se destacan las siguientes:

- Se pudo corroborar lo planteado por Bustos Paulina, Mauricio Miranda y Rodrigo Peralta (2005), en relación a que el clima en una organización puede ser un desencadenante favorable o un obstáculo para el buen desempeño de esta al influir en el sentimiento que el trabajador se forma de su interrelación con sus superiores, sus colaboradores o sus compañeros de trabajo y se puede expresar en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideraciones, apoyos y otros

- Existe una estrecha relación e influencia mutua, entre el Ambiente Laboral, la Satisfacción Laboral, el Clima Organizacional, y la Cultura Organizacional, así como en el comportamiento de los trabajadores de la organización
- Para la aplicación del procedimiento de diagnóstico del Clima Organizacional, se toman como referencia las variables de los enfoques, modelos e instrumentos existentes, reunidos en el procedimiento de (Pupo Guisado, 2013), que a pesar de que existen diversas formas de denominación, se incluyen de una forma u otra en este procedimiento

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UEB MOA DE LA EMPRESA ELÉCTRICA HOLGUÍN

A partir de los análisis realizados en el marco teórico referencial de la investigación se propone el siguiente ajuste al procedimiento de (Pupo Guisado, 2013) basado tanto en modificaciones de las etapas y pasos del procedimiento como en la actualización del instrumento para el diagnóstico.

2.1 Procedimiento para el diagnóstico del Clima Organizacional en las organizaciones

El procedimiento está estructurado en 5 etapas y 13 pasos (ver figura 4). El objetivo del procedimiento es disponer de una herramienta útil de trabajo para la toma de decisiones, que deberá ser enriquecido con la retroalimentación que se derive de su aplicación, el cual permite estudiar el clima organizacional de la entidad, constituyendo una vía eficaz para conocer los principales problemas que afectan la organización y brindarles posibles soluciones a las deficiencias detectadas, contribuyendo así, en la mejora del desempeño individual de cada trabajador y en los resultados de la organización.

2.1.1 Fase 1. Introducción

Objetivo: Crear las condiciones organizativas para el inicio del estudio del clima organizacional, a través de la caracterización de la entidad y el compromiso de la dirección con el estudio y los cambios que de él se derivan. Los pasos que se desarrollarán en esta etapa son:

Paso 1. Caracterización de la entidad

En este paso se precisa de realizar una breve caracterización de la organización donde se lleva a cabo el estudio, refiriéndose a sus datos principales, objeto social, estructura organizativa, así como otros elementos útiles que permitan tener una valoración más amplia de estas.

Paso 2. Involucramiento de la dirección

En este paso se busca la aprobación, apoyo y compromiso de la dirección con el estudio y los cambios que de él se derivan mediante el trabajo en grupo. El desarrollo de este paso sienta las bases para la posterior aplicación del procedimiento pues de este depende gran parte del éxito futuro del estudio. Es

necesario primeramente reunirse con la máxima dirección de la organización, en la misma se abordarán en qué consiste, los aspectos que incluye y los beneficios que conlleva la investigación para el mejoramiento de la gestión de la empresa en general. Es de vital importancia lograr la aprobación, apoyo y compromiso de todos los directivos no solo con el estudio sino con los cambios que de él se derivan y con su seguimiento posterior a fin de poder observar su evolución, con el objetivo de conocer el nivel de efectividad de las acciones implementadas.

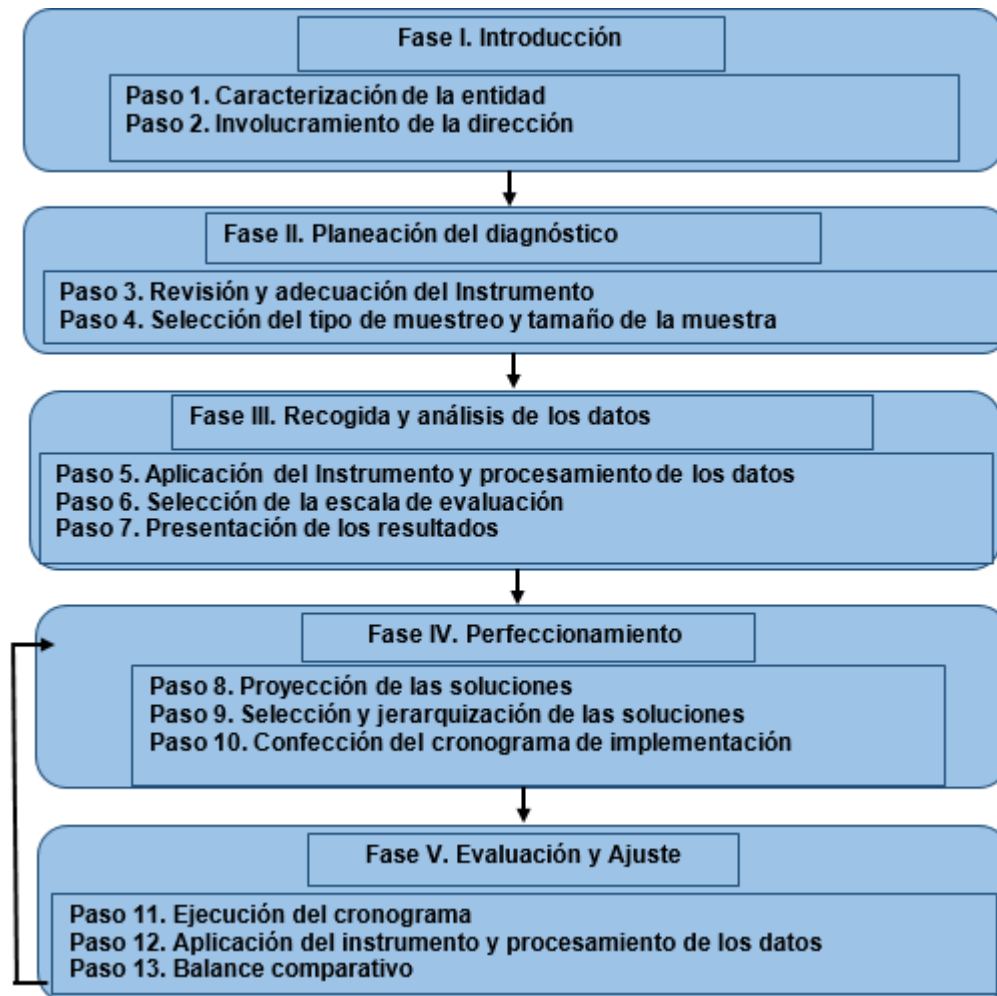


Figura 4. Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional en las organizaciones.

2.1.2 Fase 2. Planeación del diagnóstico

Objetivo: Proyectar el diseño de la investigación, lo que incluye especificar el objetivo del estudio, las variables a estudiar, los métodos e instrumentos a utilizar, la muestra,

el período de tiempo en que se realizará, la validación de los instrumentos en caso de que se creen y su posterior ajuste.

Métodos y herramientas: Observación participante, encuestas y entrevistas y el análisis de documentos o revisión bibliográfica.

Proceder: En esta fase del estudio se comienza por definir el objetivo que se pretende alcanzar. A continuación, se definen las variables a estudiar a partir del análisis de las principales tendencias reflejadas en la bibliografía analizada, haciendo énfasis en que sea actualizada y aceptada por la comunidad científica, lo cual cumple con el requisito de conocimiento certificado, unido a los requerimientos y/o necesidades de la organización.

Se realiza un análisis bibliométrico que incluye los siguientes elementos: el título del trabajo, su autor, año de publicación, año de revisión y las veces que fueron citados en ese rango de años desde su publicación hasta la última vez que fue revisada. Mediante la división de las veces citados entre el rango de años fue conformado un índice de citas, que permite conocer independientemente de que el trabajo sea reciente o no, cuales son los más relevantes y citados por otros investigadores, a partir de este cálculo, se seleccionaron los de mayor índice de citas, por encima de 1, lo que asegura lo relevante del tema y su reconocimiento y aceptación por la comunidad científica.

Con ello se conforma una lista de referencias y se determinan las palabras claves más empleadas por todos los autores estudiados. Se crean entonces las matrices autor / palabras claves y palabras claves / palabras claves para determinar cuáles son las correlaciones que se dan entre estos elementos y con ello se realiza un análisis de redes utilizando el programa UCINET que permite establecer criterios de centralidad y determinar los nodos centrales donde se muestra las variables de mayor influencia y las relaciones entre ellas.

Paso 3. Revisión y adecuación del instrumento

En este paso se procede a revisar los instrumentos que permiten diagnosticar el clima organizacional en las organizaciones, seleccionando entre ellos el más adecuado a través de una tormenta de ideas o método de expertos. Se procedió a elaborar el cuestionario compuesto por 55 preguntas, de las cuales, 51 evalúan las 16

variables incluidas en el estudio, cada una cuenta con 3 o 4 ítems, además 2 preguntas para evaluar la percepción del clima del área o departamento y el de la organización con el objetivo realizar una comparación entre cómo percibe previamente el clima cada trabajador y la evaluación final obtenida en estas dos preguntas. Finalmente, 2 preguntas más del tipo abierta que posibilitan la realización de análisis cualitativos, debido a que permiten que los trabajadores expresen sus opiniones sobre su organización y hacer sugerencias para convertirlo en un lugar mejor de trabajo (ver anexo 5). Teniendo en cuenta lo anterior a continuación se definen las variables a incluir en el estudio con sus respectivos ítems, así como lo que se mide en cada variable:

1. Apoyo: percepción del trabajador sobre el apoyo que recibe del centro, los jefes y compañeros de trabajo. Incluye los ítems 1, 17 y 33.
2. Participación: percepción del grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones y la fijación de metas y objetivos de trabajo. Incluye los ítems 2, 18 y 34.
3. Liderazgo: percepción sobre los estilos de liderazgo de sus superiores, su capacidad técnica, experiencia y prestigio. Incluye los ítems 4, 20 y 36.
4. Comunicación: percepción sobre los procesos de comunicación en la organización. Incluye los ítems 5, 21 y 37.
5. Compromiso: percepción del grado de compromiso individual y de la organización con los resultados y prestigio logrado. Incluye las preguntas 6, 22 y 38.
6. Trabajo en equipo: percepción sobre el grado de cohesión del grupo y sobre la forma en que se estimula y realiza el trabajo en equipo para el logro de los objetivos, la solución de problemas y la búsqueda de oportunidades. Incluye los ítems 8, 24 y 40.
7. Relaciones interpersonales: percepción sobre la calidad de las relaciones interpersonales entre los trabajadores de diferentes áreas y departamentos y la existencia de conflictos inter e interdepartamentales. Incluye los ítems 9, 25, 39 y 41.
8. Entrenamiento y desarrollo de carrera: percepción sobre la labor que realizan y las oportunidades que tienen los trabajadores de capacitarse, actualizarse y

desarrollarse profesionalmente y el grado en que la organización valoriza, respeta y da oportunidades a sus trabajadores. Incluye los ítems 7, 10, 23,26 y 42.

9. Evaluaciones: percepción sobre la forma en que las evaluaciones son justas y equitativas y estimulan los comportamientos deseados. Incluye los ítems 11, 19 y 43.

10. Recompensas: percepción sobre la forma en que las recompensas son oportunas, adecuadas justas y estimulan los comportamientos deseados. Incluye los ítems 3, 27 y 35.

11. Calidad de Vida en el Trabajo: percepción de los trabajadores sobre la calidad y confort de las condiciones físicas del trabajo, las instalaciones y sus facilidades, los recursos a disposición del empleado para realizar sus tareas, el local de trabajo, los horarios, el vestuario, la alimentación y transportación. Incluye los ítems 12, 28 y 44.

12. Seguridad laboral: percepción sobre las estrategias de prevención y control de accidentes laborales y las enfermedades laborales a que están expuestos, los medios de seguridad en su puesto de trabajo y la seguridad de permanencia en el puesto. Incluye los ítems 13, 29 y 45.

13. Salario: percepción en cuanto a la relación entre el salario de la empresa y del mercado de trabajo, equilibrio entre los salarios de cargos con similar importancia, posibilidad de vivir dignamente del salario, de atraer a personas competitivas del exterior. Incluye los ítems 14, 30 y 46.

14. Cambios del entorno: percepción sobre la aceptación e impulso del cambio externo e interno de la organización. Incluye los ítems 15, 31 y 47.

15. Satisfacción del cliente: percepción sobre la forma en que individual y colectivamente se satisface al cliente. Incluye los ítems 16, 32 y 48.

16. Ambiente físico: percepción de los trabajadores de las facilidades de que disponen para realizar su trabajo (los horarios, el vestuario, la alimentación y la transportación). Incluye los ítems 49,50,51.

Paso 4. Selección del tipo de muestreo y tamaño de la muestra

El tipo de muestreo y la muestra se seleccionará en función de los objetivos de la investigación y considerando uno o algunos departamentos o la organización en su conjunto. Para ello será necesario definir la unidad y tamaño de la muestra y el procedimiento maestral. Para la validación del cuestionario se realizará una prueba

piloto y se realizarán los ajustes necesarios. Luego al instrumento definitivo se le verificará su validez y confiabilidad.

2.1.3 Fase 3. Recogida y análisis de los datos

En esta fase se recogen, procesan y analizan los datos a partir de cómo se planeó la investigación con ayuda de Métodos estadísticos (software SPSS) y software Microsoft Excel.

Paso 5. Aplicación del instrumento y procesamiento de los datos

Proceder: Momento en que se realizará el trabajo de campo para la recogida de los datos y una vez que han sido recopilados los datos, se pasa a la organización, análisis y examen de los mismos para contestar las interrogantes que en la organización surgen con relación a diferentes procesos, permitiéndonos revelar problemas y conflictos organizacionales, sus causas, así como identificar pautas para el desarrollo futuro de la empresa. En esta fase de procesamiento de los datos será necesaria la confección del libro de código (preguntas, variables y categorías de la variable) y la matriz de datos que reflejará el conteo de frecuencias según las unidades de observación y variables analizadas. El análisis puede ser llevado a cabo desde dos enfoques: el análisis cuantitativo, el cual incluye el uso del software estadístico (SPSS) que posibilite los distintos tipos de análisis: univariado, bivariado y multivariado y el análisis cualitativo para complementar el análisis anterior.

Paso 6. Selección de la escala de evaluación

En este paso se procede a determinar la escala de evaluación de las variables presentes en el estudio una vez realizado el procesamiento de los datos.

Paso 7. Presentación de los resultados

En este paso se mostrarán los principales resultados y se discutirán sus implicaciones mediante el trabajo en grupo. Microsoft Excel (tablas, gráficos). Se presentarán los resultados que respondan a las necesidades de información de la organización y los objetivos del estudio. Se podrá incluir un resumen que incluya principales aspectos positivos y negativos encontrados. Si es oportuno o necesario se podrán comparar los resultados con estudios anteriores o el impacto que han tenido los cambios derivados de estos.

2.1.4 Fase 4. Perfeccionamiento

En esta fase del procedimiento es donde se analizan los resultados obtenidos luego del diagnóstico. Esta fase incluye los siguientes pasos:

Paso 8. Proyección de las soluciones

En este paso se deben hacer recomendaciones generales encaminadas a solucionar las principales deficiencias detectadas en la investigación y mantener los principales logros mediante el trabajo en grupo. A partir de los resultados obtenidos, se harán recomendaciones generales para atenuar las deficiencias encontradas, definiendo los objetivos o metas de las acciones a seguir, los recursos que serán necesarios para alcanzar dichos objetivos y las fuentes de resistencia al cambio que deberán ser enfrentadas por la organización. Se deben valorar las diferentes alternativas de cambio en términos de las ventajas que cada una de ellas ofrece para conducir a los resultados esperados.

Paso 9. Selección y jerarquización de las soluciones

En este paso se analiza y decide qué debe ser transformado y cómo intervenir para introducir esos cambios, lo que permitirá la mejora continua de la organización, haciéndola más eficaz y adaptable, conciliando las necesidades humanas fundamentales con los objetivos y metas de la organización. Dependiendo de las características particulares, exigencias y necesidades de la organización las acciones deben buscar el cambio en las modalidades de acción de determinados grupos, en mejorar las relaciones humanas, los factores económicos y de costo, las relaciones intergrupales, el desarrollo de los equipos humanos, el liderazgo; centrándose en las personas dentro de las organizaciones, en el aspecto humano de la empresa, decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización.

Paso 10. Confección del cronograma de implementación

En este paso se procede a confeccionar un cronograma que refleje las principales soluciones posteriores al diagnóstico y su fecha de ejecución con los responsables de velar por el cumplimiento de dichas acciones de mejora

2.1.5 Fase 5. Evaluación y ajuste

En esta última fase del procedimiento es donde se evalúan los resultados de las fases anteriores y en caso de ser necesario se realizan los ajustes pertinentes que

contribuyan a elevar la eficiencia y la eficacia en la organización. Dicha fase está compuesta por los siguientes pasos:

Paso 11. Ejecución del cronograma

Una vez confeccionado el cronograma de las soluciones es en este paso donde se realiza su ejecución el cual es controlado por cada uno de los responsables de su cumplimiento

Paso 12. Aplicación del instrumento y procesamiento de los datos

Luego de ejecutado el cronograma y verificado su cumplimiento, en esta etapa se procede a aplicar nuevamente el instrumento utilizado para el diagnóstico y se procesan los datos con esta nueva información resultante del cronograma.

Paso 13. Balance comparativo

Cuando se ha aplicado nuevamente el instrumento y se han procesado los datos se realiza un balance comparativo para determinar si verdaderamente se erradicaron las deficiencias detectadas y si surgieron nuevas, las cuales requerirán un nuevo estudio, lo que constituye una retroalimentación del proceso que implica trabajar sobre esas nuevas deficiencias detectadas en este nuevo análisis y proyectar nuevas acciones de mejora encaminadas a erradicar esas nuevas diferencias.

2.2 Aplicación del procedimiento propuesto de forma parcial en la UEB MOA de la Empresa Eléctrica Holguín

Tomando en consideración los elementos anteriormente mencionados en el epígrafe anterior se procede a aplicar por primera vez de manera parcial procedimiento propuesto para el análisis del clima organizacional en la UEB Moa de la Empresa Eléctrica Holguín.

2.2.1 Fase 1. Introducción

Luego de los encuentros y reuniones iniciales con los directivos de la organización, se procedió al cumplimiento de esta etapa como estaba previsto.

Paso 1. Caracterización de la entidad

La Unidad Empresarial de Base (UEB Moa) de la Empresa Eléctrica de Holguín perteneciente a la Unión Nacional Eléctrica (UNE), subordinada al Ministerio de Energía y Minas (MINEM), se encuentra ubicada en la Avenida 1ro de Mayo S/N, ofrece el servicio eléctrico en el extremo norte de la provincia de Holguín, abarcando

un territorio de 371.6 Km², atendiendo al municipio de Moa cuya base económica fundamental es la producción de Níquel, alcanzando un alto poder energético ascendente a 50Mva. Esta cuenta con 10 Subestaciones de 33 Kv no atendidas y una Subestación 110 Kv, la Pequeña Hidroenergética (PECHE), 8 grupos Electrógenos y la FIUL. Su objeto social actual es “transmitir, distribuir y comercializar la energía eléctrica con la confiabilidad exigida por el despacho nacional de carga del sistema electro- energético nacional y garantizar el crecimiento, desarrollo y las mejoras técnicas necesarias en las redes de distribución, recaudación de la energía eléctrica de forma mayorista en Moneda Nacional, Moneda Librementemente Convertible y minorista en Moneda Nacional, prestar servicios de proyectos y construcción de líneas aéreas hasta 33 Kv, brindar servicios de reparación y mantenimiento de los transformadores, subestaciones, líneas aéreas y soterradas y garantizar el crecimiento, el desarrollo y las mejoras tecnológicas necesarias en las Redes de distribución``.

Por otra parte, tiene la misión de “dar bienestar y garantizar el desarrollo económico mediante la Generación, Distribución y Comercialización de energía eléctrica cumpliendo los requisitos y expectativas de nuestros clientes y partes interesadas, previniendo la contaminación ambiental, gestionando los riesgos de seguridad y salud asociados a nuestras actividades, cumpliendo con los requisitos legales y otros documentos normativos y reglamentarios vigentes`` y como visión ``convertirse en líder dentro de la Unión Nacional Eléctrica, caracterizada por la calidad en la prestación de sus servicios, muy comprometida con los programas de la Revolución de impacto social y económico para el desarrollo del país, contando con una elevada capacidad de innovación, personal calificado y organizado, base técnica moderna y alta imagen corporativa. Perseguimos alcanzar indicadores de eficacia y eficiencia que demuestren la confiabilidad de nuestros servicios y la mejora continua de nuestros procesos``.

Principales clientes

La energía eléctrica constituye un servicio que se encuentra entre los de más alta demanda en la población. En cada zona del territorio donde exista población, un objeto económico o social, existe la necesidad y solicitud del servicio,

incrementándose por esta razón los clientes y la exigencia de los mismos. La empresa posee dos tipos de clientes: teniendo en cuenta todo aquel que posea un metro-contador constituye un cliente de la misma, la entidad los clasifica de las siguientes formas:

Clientes privados o residenciales: son todos los usuarios que posean un metro contador en sus viviendas, los que se incrementan diariamente al solicitar el nuevo servicio por las oficinas comerciales.

Clientes estatales: se caracteriza por estar incluido en el sector estatal y de servicios del municipio. Se incrementan un mercado crecimiento de los clientes, dado por la construcción de nuevas vivienda y empresas que demandan los servicios prestados por la organización.

Proveedores (suministradores)

La UEB Moa con el fin de prestar nuevos servicios ha realizado convenios con diferentes proveedores, los cuales le garantizan eficientemente todos los útiles necesarios desde alimentación hasta medios de trabajo indispensables para el buen funcionamiento de la entidad.

A continuación, se relacionan los proveedores y algunas provisiones o servicios que proporcionan a la empresa:

- GEISEL y ENERGOIMPORT: provee la organización de herrajes para el mantenimiento y construcción de redes de distribución, además de conductores, transformadores, accesorios para la instalación de servicios y otros.
- Copextel y CIMEX: estos proveedores la garantizan a la empresa equipos electrógenos, medios de comunicación, medios informáticos, materiales de oficina.
- Empresas de prefabricados Holguín, Granma y el grupo empresarial de la construcción azucarera: estos proveedores garantizan postes eléctricos y otras estructuras de hormigón.
- Transtur y Abastecimiento (TSA): Este le brinda el servicio de transportación y MTTO.

Principales competidores

La UEB Moa tiene entre sus principales competidores a las otras UEB de la provincia que pertenecen a la Empresa Eléctrica Holguín y que prestan los mismos servicios que dicha entidad.

Estructura Organizativa

La UEB Moa cuenta en su estructura con la Dirección, un Grupo Comercial, un Dpto. de Recursos Humanos, un grupo de Contabilidad, un Grupo Técnico, Servicios generales y un taller automotriz, por otro lado, tiene conformado un Núcleo del Partido Comunista de Cuba (PCC), un Comité de Base de la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC) y 4 Secciones sindicales. La representación gráfica u organigrama de la estructura formal de la empresa aparece reflejada en el anexo 6.

Composición laboral

La entidad cuenta con una plantilla aprobada de 144 trabajadores, pero solo se encuentra cubierta por 127 trabajadores fijos, los cuales según la categoría ocupacional se distribuyen en 3 cuadros ejecutivos, 42 técnicos, 56 operarios, 7 administrativos, 19 trabajadores de servicio y 9 contratos distribuidos en 3 técnicos, 3 operarios, 1 administrativo y 2 de servicio. Como se puede apreciar los operarios constituyen la mayoría y los dirigentes la minoría, y en cuanto al nivel de escolaridad, la mayor parte de los trabajadores son técnicos medios (37), seguido por los del nivel medio (34), luego los de 9no grado (29) y los de nivel superior (27). El nivel educacional es favorable, pero la organización debe analizar cuáles de los trabajadores directos a la producción pueden continuar su superación debido a la alta complejidad de las tareas a realizar a la hora de prestar sus servicios. Deberá incluir acciones de capacitación e incorporar a las competencias de los cargos las mismas para lograrlo, después de realizadas las evaluaciones del desempeño. (ver anexo 7).

Paso 2. Involucramiento de la dirección.

Con el propósito de que el presente estudio se realizara con la calidad y el rigor necesario fue preciso primeramente congregarse con la máxima dirección de la empresa, se les explicó en qué consiste este tipo de investigación y la utilidad que les puede proporcionar en el mejoramiento de la gestión de la empresa. Se obtuvo

como resultado la aprobación, el apoyo y compromiso de la dirección con el estudio y los cambios que de él puedan derivarse.

2.2.2 Fase 2. Planeación del diagnóstico

Esta etapa se diagnosticó el estado actual en que se encuentra el clima organizacional en la organización, siendo un punto de partida para la ejecución de las restantes etapas.

Paso 3. Revisión y adecuación del instrumento

Se definió como principal objetivo de este estudio diagnosticar el clima organizacional en la Unidad Empresarial de Base Moa (UEB Moa), con el fin de conocer cómo perciben los trabajadores el cumplimiento de lo establecido en las disposiciones generales de la Ley 116: Código de Trabajo, en cuanto a fundamentos y principios del derecho al trabajo. El cuestionario a aplicar ya había sido aplicado antes por (Sánchez Hechavarría, 2013) y para su validación se realizó una prueba piloto y se realizaron los ajustes necesarios. Luego al instrumento definitivo se le verificó su validez y confiabilidad y resultó válido y confiable.

Paso 4. Selección del tipo de muestreo y tamaño de la muestra

Tipo de muestreo: para el estudio se realizó un muestreo no probabilístico, específicamente de juicio, pues se seleccionan las personas para su participación en el estudio según los criterios que el investigador considere adecuados, presumiendo que son representativos de la población de interés o reúnen requisitos necesarios para el estudio.

Tamaño de la muestra: a partir de esto se seleccionaron 75 de los trabajadores con que cuenta la UEB Moa con la participación de una representación de cada una de las brigadas o grupos que componen dicha entidad, para lograr que se vieran reflejados en los resultados la mayoría de los integrantes del colectivo, teniendo en cuenta la diversidad de categorías ocupacionales, de edades, de brigadas o grupos de trabajo, para obtener resultados verdaderamente representativos de la opinión general. La misma debido al perfeccionamiento empresarial en que se encuentra cambió de ministerio por lo que ahora constituye una unidad independiente. El estudio se realizó en un período de tres meses desde enero hasta marzo de 2018. Las características de la muestra encuestada se encuentran en la tabla 1.

Tabla 1. Características demográficas de la muestra

Características		Cantidad	Porcentaje
Edad (años)	Menos de 25 años	2	2.7%
	Entre 26 y 35 años	16	21.3%
	Entre 36 y 45 años	15	20%
	Entre 46 y 55 años	30	40%
	55 años o más	12	16%
Sexo	Femenino	20	26.7%
	Masculino	55	73.3%
Tiempo en la empresa (años)	Menos de 1 año	1	1.3%
	Entre 1 y 5 años	15	20%
	Entre 6 y 10 años	35	46.7%
	Más de 10 años	24	32%
Categoría ocupacional	Cuadro	1	1.3%
	Técnico	25	33.3%
	Administrativo	5	6.7%
	Obrero	30	40%
	Servicio	14	18.7%
Brigadas/Grupo	Servicios Generales Y Guardia Eléctrica	19	25.3%
	Grupo Comercial	4	5.3%
	Brigadas de Mtto	20	26.7%
	Brigada de Poda y Apoyo	4	5.3%
	Grupo de Seguridad Interna	8	10.7%
	Equipo Comercial Moa I	20	26.7%
Total		75	100%

2.2.3 Fase 3. Recogida y análisis de los datos.

Después de revisado el instrumento y seleccionado el tamaño de la muestra a encuestar se procedió al cumplimiento de esta etapa

Paso 5. Aplicación del instrumento y procesamiento de los datos

Una vez culminado el proceso de aplicación de las encuestas y su posterior recogida se confeccionó en el software Microsoft Excel el libro de código (preguntas, variables y categorías de la variable) y la matriz de datos que reflejaron el conteo de frecuencias según las unidades de observación y variables analizadas. De esta manera se organizaron los distintos datos acumulados para su posterior procesamiento.

En esta fase se realizan cinco análisis, para los que se crea una nueva variable denominada “percepción del clima”, que no es más que el valor medio de las 16 variables del estudio. En estos análisis se presentan los resultados de la media, las desviaciones típicas y las correlaciones entre esta nueva variable y el resto, para

determinar cuáles de ellas están incidiendo (negativamente o positivamente), así como las de mayor peso en la percepción del clima de los trabajadores.

El primer análisis es el de los resultados de la percepción de las 16 variables de análisis para la muestra encuestada. Posteriormente se realiza el análisis del clima según las variables demográficas (edades, sexo, tiempo en la empresa, categoría ocupacional y brigadas o grupos de trabajo). El tercer análisis corresponde a la percepción del clima por Brigadas o Grupos de trabajo que tienen mejor o peor percepción del clima de la empresa. El cuarto análisis es el correspondiente al comportamiento de cada variable por separado, en las brigadas o grupos de análisis. Finalmente se muestra el análisis de las preguntas cualitativas de la encuesta, para conocer si para la muestra tomada, los trabajadores consideran que el centro es un buen lugar para trabajar y el ¿por qué?, así como las sugerencias que tienen para convertir el centro en un mejor lugar de trabajo.

Paso 6. Selección de la escala de evaluación

La escala para la evaluación de las variables oscila de 1,00 a 5,00 y según los valores obtenidos, se valora si es favorable, intermedia o desfavorable la percepción de cada una de ellas de acuerdo con los siguientes intervalos que se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. Escala para la evaluación de las medias obtenidas

Intervalos de evaluación	Categorías para la evaluación
De 5.00 a 3.66	Favorable
De 3.66 a 2.33	Intermedia
De 2.33 a 1.00	Desfavorable

Fuente: Adaptado de Góngora Escalona (2007)

Paso 7. Presentación de los resultados

Se procedió a introducir los datos en el software estadístico SPSS, luego se efectuó la prueba de fiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach obteniéndose un resultado de 0,741 lo que indica que el instrumento es fiable con las variables que mide. Finalmente se concluye que el instrumento utilizado es fiable y válido. En este paso se realiza el análisis de los datos mediante sus medias o promedios, así como la comparación entre la variable creada y la pregunta No. 53, luego de sus

desviaciones típicas o estándar, las correlaciones y la percepción del clima según las características sociodemográficas de la muestra encuestada y por último el análisis cualitativo. Se realiza una entrevista asociada a los cambios como variable asociada al ambiente externo, puesto que en la empresa se está llevando a cabo este proceso y repercute en la evaluación del clima organizacional. Este estudio es para la empresa en conjunto con sus brigadas y finalmente para cada una de ellas.

Análisis general de la empresa

Luego se realizó una correlación Rho de Spearman para determinar las variables que, de mayor peso en la evaluación del clima, de ello se obtuvo los siguientes resultados de la tabla 3:

Tabla 3. Variables con sus medias, desviaciones típicas y correlaciones

Variables	Media	Desviación típica	Correlación Rho de Spearman's
Apoyo	3.47	0.97	0.35**
Participación	3.20	1.05	0.15
Liderazgo	3.44	1.13	0.47**
Comunicación	3.69	1.04	0.52**
Compromiso	3.44	1.12	0.49**
Trabajo en equipo	3.46	1.05	0.67**
Relaciones interpersonales	3.36	0.91	0.43**
Entrenamiento	3.08	0.90	0.30**
Evaluaciones	3.40	0.95	0.24*
Recompensas	3.54	0.88	0.29*
Calidad de Vida en el Trabajo	3.39	1.03	0.30**
Ambiente físico	3.38	0.94	0.58**
Seguridad	3.19	1.01	0.27*
Salario	3.27	0.99	0.43**
Cambios del entorno	3.14	1.09	0.34**
Satisfacción del cliente	3.56	1.06	0.60**
Percepción del Clima	3.38	0.43	
Clima Empresa	3.20	1.08	

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

Fuente: Resultados del software SPSS. Versión 20.0

En esta tabla se aprecian los valores de las medias, desviaciones de las variables y su correlación con la percepción del clima, o sea, el grado de incidencia o peso que tiene cada una en el clima de la organización. Los trabajadores de la empresa percibieron que el clima de la organización es intermedio según las variables analizadas, pues se obtuvo una media de 3.38 según las variables analizadas; lo que indica un resultado intermedio.

Las variables que fueron mejor evaluadas son la comunicación (3.69), la satisfacción del cliente (3.56), la recompensa (3.54), y el apoyo (3.47). Algunos de los encuestados afirman que se sienten recompensados por los resultados obtenidos en sus brigadas o grupos, consideran que son adecuadas y oportunas, lo que los motiva a trabajar mejor, sin embargo, otros consideran que las recompensas que reciben no son adecuadas ni oportunas, por ende, no los motivan a trabajar mejor. Por otra parte, los resultados muestran que se les presta la debida atención a sus clientes ayudándolos en lo que necesitan lo que contribuye a que este se sienta satisfecho con el servicio prestado puesto que su satisfacción es pilar importante para los trabajadores y la empresa en general. Existe una elevada satisfacción con las oportunidades de superación que se brindan, pues la organización estimula el crecimiento profesional de sus empleados y muchos coinciden en que los puestos importantes en la organización los ocupan trabajadores que comenzaron desde abajo.

Las variables con menor evaluación para la muestra fueron el entrenamiento (3.08), los cambios del entorno (3.14), la seguridad laboral (3.19), y la participación (3.20) y los trabajadores consideran que los cambios que se están produciendo los afectan pues les resulta un poco incómodo adaptarse a estas nuevas condiciones. Muchos coinciden en que la organización no está abierta a reconocer las opiniones de los trabajadores y que no participan en la fijación de los objetivos de trabajo. Consideran, que la empresa no garantiza buenas condiciones laborales a los trabajadores.

Se aprecia en el análisis de correlación que las todas las variables se encuentran correlacionadas positivamente con el clima, de ellas las que mayor peso tienen en la evaluación general son el trabajo en equipo y la satisfacción del cliente con valores de 0.67 y 0.60 respectivamente. Es de destacar además la proximidad de los valores

medios de las variables ambiente físico y calidad de vida en el trabajo con la percepción del clima, pues para la muestra tomada son evaluadas de 3.38 y 3.39 respectivamente, sin embargo, las variables participación, liderazgo, comunicación, compromiso, trabajo en equipo, seguridad laboral, cambio y satisfacción del cliente poseen una desviación de (1.05),(1.13), (1.04),(1.12),(1.01),(1.09) y (1.06) respectivamente, lo que muestra que los resultados están más dispersos que los de las demás variables, o sea, que existe mucha diferencia en lo que perciben los trabajadores respecto a estas variables. Esto demuestra que las variables compromiso y calidad de vida en el trabajo son las más cercanas al clima de la empresa en cuanto a valor medio y la que mayor peso tiene en el mismo, demostrándose la veracidad de lo planteado en cuanto a la semejanza y cercanía de ambos conceptos.

Los trabajadores evalúan el clima de la empresa ligeramente inferior a lo que perciben algunas las variables analizadas, pues la media del ítem 53 de la encuesta (El clima de mi empresa es favorable) es de 3.20 con desviación típica de 1.08, mientras que la media de la variable “percepción del clima” alcanza un mayor valor (3.38) con desviación típica de 0.43, esto puede estar dado porque muchos de los encuestados a pesar de evaluar los 51 ítems de la encuesta como realmente los perciben, al final evalúan el ítem 53 de forma inferior, haciendo a un lado los aspectos positivos que perciben y reflejándose la poca satisfacción que tienen con su trabajo.

Análisis del clima según variables demográficas

Para este análisis se elaboró la tabla 4, donde se muestran los valores de la variable “percepción del clima”, para cada característica por la que se divide la muestra. El análisis del clima en las brigadas o grupos de trabajo se realiza comparando los valores obtenidos según las 16 variables del estudio con los del ítem 53 de la encuesta (El clima de mi departamento es favorable), es por ello que no se muestra en la misma tabla de resultados.

Tabla 4. Resultados del análisis de las características de la muestra

Características		Percepción del clima	Desviación
Edad (años)	Menos de 25 años	3.03	0.93
	Entre 26 y 35 años	3.57	0.42
	Entre 36 y 45 años	3.70	0.25
	Entre 46 y 55 años	3.16	0.46
	55 años o más	2.82	0.27
Sexo	Femenino	2.94	0.32
	Masculino	3.43	0.50
Tiempo en la empresa (años)	Menos de 1 año	2.37	0.00
	Entre 1 y 5 años	3.67	0.37
	Entre 6 y 10 años	3.39	0.48
	Más de 10 años	2.91	0.32
Categoría ocupacional	Cuadro	2.77	0.00
	Técnico	3.65	0.43
	Administrativo	3.67	0.11
	Obrero	3.17	0.47
	Servicio	2.83	0.27

Fuente: Resultados del software SPSS. Versión 20.0

Del análisis de estos valores se obtiene como resultado interesante que el personal encuestado de la edad de 36 - 45 años, son los que mejor perciben el clima de la empresa y los de 55 años o más inferior al resto de los trabajadores. La percepción del clima que muestra el sexo masculino supera ligeramente a la del femenino, esto está dado por las características de los puestos de trabajo, pues los hombres trabajan directamente en la producción, donde las características y condiciones de trabajo no son las mismas, por la naturaleza de la labor que realizan. En cuanto al tiempo en la empresa, la mejor evaluación es la del rango de 1 – 5 años. Excluyendo este valor, se observa un descenso en la percepción de la variable de acuerdo con el aumento del tiempo en la empresa, lo cual significa que mientras más tiempo lleva el personal trabajando en la empresa, peor percibe el clima de la organización.

De acuerdo a la categoría ocupacional se aprecia que la mejor percepción es la de los encuestados que son administrativos y la menor es la de los cuadros, aunque en los obreros es donde se concentra la mayor cantidad de insatisfacciones y propuestas de mejora para la organización que se verán más adelante.

Finalmente, por departamento o área de trabajo, se aprecia que los valores se mantienen un tanto cercanos (tabla 5), pues el personal de economía es el que mejor percibe el clima, mientras que el personal de dirección y servicios generales presenta valores inferiores. Al comparar el valor de la media del clima por departamentos con el resultado del ítem 52 de la encuesta se puede apreciar que, en todos los casos, excepto en Dirección que se obtiene un mayor superior y en Servicios generales que se obtiene un valor inferior, las evaluaciones son superiores, esto demuestra que los trabajadores subvaloran el clima en su respuesta al ítem 52. Esto se pone de manifiesto en investigaciones similares, tal es el caso del diagnóstico del clima organizacional en la Dirección Provincial del Banco de Crédito y Comercio de Holguín de (Sánchez Hechavarría, 2013), en el cual se aplicó el procedimiento de (Pupo Guisado, 2013). Se resalta además que en el caso de las desviaciones típicas los valores son pequeños en la percepción del clima, pero en el ítem 52 son valores grandes.

Tabla 5. Resultados del análisis de la muestra por departamentos o área

Departamento/Área	Percepción del clima		Clima del departamento (ítem 52)	
	Media	Desviación	Media	Desviación
Dirección	2.99	0.74	4.49	0.69
Recursos Humanos	3.66	0.35	3.22	1.36
Comercial	3.63	0.35	2.79	1.21
Economía	3.75	0.16	2.75	0.87
Operaciones	3.35	0.42	3.03	1.25
Taller	3.13	0.36	3.12	1.11
Servicios Generales	3.06	0.32	2.94	1.05

Fuente: Resultados del software SPSS. Versión 20.0

Análisis percepción del clima por brigadas y grupos de trabajo

Se puede apreciar que el personal que mejor percibe el clima de la empresa es el Grupo Comercial, seguido por el de Servicios generales y Guardia eléctrica, las Brigadas de Mantenimiento, la Brigada de Poda y Apoyo, el Equipo Comercial Moa I y el Grupo de Seguridad Interna, en ese mismo orden, estos tres últimos con percepciones por debajo de la media de la empresa, tal como se muestra en la tabla 6. Las desviaciones típicas se mantienen con valores pequeños, lo que indica que no hay mucha diferencia en las percepciones de las variables por parte de los trabajadores. Para una mejor visualización de estos resultados ver el gráfico de barras del anexo 8.

Tabla 6. Percepción del clima por brigadas y grupos de trabajo

Brigadas/Grupos de trabajo	Media	Desviación
Servicios Generales y Guardia Eléctrica	3.58	0.47
Grupo Comercial	3.91	0.13
Brigadas de Mtto	3.49	0.45
Brigada de Poda y Apoyo	2.99	0.18
Grupo de Seguridad Interna	2.80	0.27
Equipo Comercial Moa I	2.94	0.33

Fuente: Resultados del software SPSS. Versión 20.0

Análisis por variables.

Para realizar este análisis, a continuación, se muestran en tablas los valores de la media y la desviación típica de cada una de las variables de diagnóstico en las brigadas y grupos de trabajo, conjuntamente con una valoración de los resultados, resaltando en los casos con diferencias notables en la evaluación de las variables, la brigadas o grupo de trabajo de mayor o menor incidencia.

Apoyo:

Esta variable alcanza su mejor resultado en la brigada de servicios generales y guardia eléctrica, indicando que es mejor la percepción de sus trabajadores sobre el apoyo que reciben del centro y los jefes. Mientras que el menor valor lo toma la

brigada de poda y apoyo. Esta variable tiene una percepción intermedia en casi todas las brigadas analizadas de la entidad exceptuando la de servicios generales y guardia eléctrica que lo perciben favorablemente y se obtienen desviaciones típicas pequeñas en la mayoría de las brigadas (ver tabla 7).

Tabla 7. Resultados de la variable apoyo

Brigadas/Grupos de trabajo	Media	Desviación
Servicios Generales y Guardia Eléctrica	3.73	0.72
Grupo Comercial	3.16	0.69
Brigadas de Mtto	3.49	1.01
Brigada de Poda y Apoyo	3.08	1.47
Grupo de Seguridad Interna	3.16	0.73
Equipo Comercial Moa I	3.17	0.99

Participación:

Los resultados reflejan que los trabajadores del grupo comercial son los únicos que tienen una percepción favorable de la variable. Estos trabajadores consideran que tienen una mayor participación en la toma de decisiones. Mientras que se percibe una menor participación en la brigada de poda y apoyo, en servicios generales y guardia eléctrica y en mantenimiento, pues los trabajadores consideran que la organización no está del todo abierta a reconocer las opiniones, que no participan activamente en la fijación de los objetivos de trabajo individuales, ni se incentiva su participación en la toma de decisiones. Se aprecia en el caso de la brigada de seguridad interna, en mantenimiento y en equipo comercial Moa I que los resultados tienen una mayor desviación típica, indicando que las percepciones son muy diferentes en los trabajadores de estas brigadas (ver tabla 8).

Tabla 8. Resultados de la variable participación

Brigadas/Grupos de trabajo	Media	Desviación
Servicios Generales y Guardia Eléctrica	2.92	0.59
Grupo Comercial	4.58	0.32
Brigadas de Mtto	2.99	1.01
Brigada de Poda y Apoyo	2.41	0.83
Grupo de Seguridad Interna	3.34	1.24
Equipo Comercial Moa I	3.24	1.00

Liderazgo:

Esta variable toma un mayor valor en Grupo Comercial, lo que sugiere que es bastante favorable la percepción en general de los trabajadores sobre la capacidad técnica, experiencia y prestigio de sus superiores. Por otra parte, la menor evaluación se da en la Brigada de Poda y Apoyo. Esta variable tiene una percepción favorable en algunas, intermedia en la mayoría de las brigadas y desfavorable en la brigada de poda y apoyo, y se obtienen desviaciones típicas muy diferentes en los trabajadores (ver tabla 9).

Tabla 9. Resultados de la variable liderazgo

Brigadas/Grupos de trabajo	Media	Desviación
Servicios Generales y Guardia Eléctrica	4.00	0.63
Grupo Comercial	4.33	0.27
Brigadas de Mtto	3.51	1.00
Brigada de Poda y Apoyo	2.33	1.35
Grupo de Seguridad Interna	2.86	1.23
Equipo Comercial Moa I	2.63	0.86

Comunicación:

Esta variable tiene una percepción favorable en tres de las brigadas analizadas y se obtienen desviaciones típicas muy cercanas. Existe en general una buena percepción de los trabajadores acerca de los procesos de comunicación en la organización, pues las vías de comunicación más utilizadas, tales como consejillos, reuniones de trabajo, correo electrónico, vía telefónica y la comunicación entre compañeros de trabajo permiten un desarrollo adecuado de las actividades de la organización (ver tabla 10).

Tabla 10. Resultados de la variable comunicación

Brigadas/Grupos de trabajo	Media	Desviación
Servicios Generales y Guardia Eléctrica	3.84	0.72
Grupo Comercial	4.08	0.73
Brigadas de Mtto	4.06	0.77
Brigada de Poda y Apoyo	3.25	0.74
Grupo de Seguridad Interna	2.47	0.92
Equipo Comercial Moa I	2.59	0.86

Compromiso:

Esta variable tiene una mayor percepción en los trabajadores del Grupo Comercial, seguido por la brigada de servicios generales y guardia eléctrica, tal como se refleja en la tabla 11, y aunque algunos trabajadores perciben esta variable de manera intermedia se sienten implicados en el logro de los resultados y en mantener el prestigio ganado, sin embargo, los resultados indican que la dirección no está del todo comprometida con la satisfacción de los trabajadores. Esta variable tiene una percepción favorable en dos de las brigadas o grupos de trabajo de análisis e intermedia en el resto.

Tabla 11. Resultados de la variable compromiso

Brigadas/Grupos de trabajo	Media	Desviación
Servicios Generales y Guardia Eléctrica	4.23	0.68
Grupo Comercial	4.41	0.56
Brigadas de Mtto	3.25	0.91
Brigada de Poda y Apoyo	2.50	1.03
Grupo de Seguridad Interna	2.88	1.18
Equipo Comercial Moa I	2.55	0.87

Trabajo en equipo:

Según los resultados se tiene una valoración favorable de los encuestados en tres brigadas sobre el trabajo en equipo y se obtienen desviaciones típicas pequeñas, aunque en dos grupos de trabajo se obtiene una percepción desfavorable. Se considera que los directivos fomentan el trabajo en grupo para la solución de los problemas que se presentan en la organización (ver tabla 12).

Tabla 12. Resultados de la variable trabajo en equipo

Brigadas/Grupos de trabajo	Media	Desviación
Servicios Generales y Guardia Eléctrica	4.18	0.58
Grupo Comercial	4.58	0.17
Brigadas de Mtto	3.83	0.92
Brigada de Poda y Apoyo	2.83	0.42
Grupo de Seguridad Interna	2.08	0.55
Equipo Comercial Moa I	2.66	0.98

Relaciones Interpersonales:

Igualmente, esta variable tiene una percepción favorable en tres de las brigadas analizadas de la entidad y se obtienen desviaciones típicas pequeñas, exceptuando la brigada de poda y apoyo indicando que es adecuada la percepción de los trabajadores sobre las relaciones interpersonales y entre las diferentes áreas de la organización (ver tabla 13).

Tabla 13. Resultados de la variable relaciones interpersonales

Brigadas/Grupos de trabajo	Media	Desviación
Servicios Generales y Guardia Eléctrica	3.81	0.63
Grupo Comercial	4.33	0.27
Brigadas de Mtto	3.45	0.78
Brigada de Poda y Apoyo	3.00	1.51
Grupo de Seguridad Interna	2.54	0.64
Equipo Comercial Moa I	3.07	0.96

Entrenamiento y desarrollo de carrera:

Tiene percepción favorable en tres de las brigadas analizadas de la entidad y se obtienen desviaciones típicas elevadas, en las otras disminuyen un poco principalmente por algún descontento con la obtención de puestos de trabajo para trabajadores que empezaron desde abajo en la organización y la posibilidad de actualización profesional, aunque en sentido general sigue considerándose como favorable (ver tabla 14).

Tabla 14. Resultados de la variable entrenamiento y desarrollo de carrera

Brigadas/Grupos de trabajo	Media	Desviación
Servicios Generales y Guardia Eléctrica	3.09	0.90
Grupo Comercial	3.50	0.43
Brigadas de Mtto	3.33	0.82
Brigada de Poda y Apoyo	2.91	1.37
Grupo de Seguridad Interna	2.62	0.75
Equipo Comercial Moa I	2.98	1.09

Evaluaciones:

Esta variable es evaluada positivamente en las brigadas de análisis y se obtienen desviaciones típicas muy pequeñas, lo cual refleja que las evaluaciones de los jefes reflejan el desempeño real de los trabajadores, además de que los objetivos de trabajo tienen correspondencia con el conocimiento y las posibilidades de los trabajadores, lo cual se puede apreciar en la tabla 15.

Tabla 15. Resultados de la variable evaluaciones

Brigadas/Grupos de trabajo	Media	Desviación
Servicios Generales y Guardia Eléctrica	3.67	0.71
Grupo Comercial	3.25	0.32
Brigadas de Mtto	3.44	0.93
Brigada de Poda y Apoyo	3.08	1.37
Grupo de Seguridad Interna	3.11	1.21
Equipo Comercial Moa I	3.08	1.00

Recompensas:

La percepción de los trabajadores de las recompensas que reciben por su trabajo demuestra que no son del todo oportunas ni adecuadas, pues no les motiva a trabajar cada día mejor, ni estimulan los comportamientos que se desean. Esta variable tiene una evaluación intermedia, lo que demuestra que existen diferencias en cuanto a la percepción de la variable (ver tabla 16).

Tabla 16. Resultados de la variable recompensas

Brigadas/Grupos de trabajo	Media	Desviación
Servicios Generales y Guardia Eléctrica	3.32	0.71
Grupo Comercial	3.91	0.57
Brigadas de Mtto	3.93	0.57
Brigada de Poda y Apoyo	2.74	0.68
Grupo de Seguridad Interna	3.33	1.03
Equipo Comercial Moa I	3.20	1.11

Calidad de Vida en el Trabajo:

Tiene una evaluación regular lo que muestra que la percepción de los trabajadores sobre los recursos necesarios, las condiciones laborales, físicas y básicas no son favorables lo cual se puede concebir en casi todas las brigadas de la UEB, además los trabajadores se encuentran principalmente insatisfechos con la alimentación, el transporte y otras facilidades lo que incide desfavorablemente en el desempeño del trabajo (ver tabla 17).

Tabla 17. Resultados de la variable calidad de vida en el trabajo

Brigadas/Grupos de trabajo	Media	Desviación
Servicios Generales y Guardia Eléctrica	2.80	0.78
Grupo Comercial	4.07	0.31
Brigadas de Mtto	4.08	0.68
Brigada de Poda y Apoyo	2.86	1.38
Grupo de Seguridad Interna	2.90	1.27
Equipo Comercial Moa I	3.04	0.90

Ambiente físico:

Esta variable tiene una evaluación regular lo que indica que la percepción de los trabajadores sobre la calidad y confort de las condiciones físicas, las instalaciones y sus facilidades y el local de trabajo, están incidiendo desfavorablemente en el desempeño del trabajo (ver tabla 18).

Tabla 18. Resultados de la variable ambiente físico

Brigadas/Grupos de trabajo	Media	Desviación
Servicios Generales y Guardia Eléctrica	4.10	0.64
Grupo Comercial	4.16	0.42
Brigadas de Mtto	3.11	0.82
Brigada de Poda y Apoyo	3.08	0.95
Grupo de Seguridad Interna	2.91	1.00
Equipo Comercial Moa I	2.90	0.85

Seguridad laboral:

La percepción es intermedia (ver tabla 19), no obstante, de manera general existe una adecuada percepción sobre las estrategias de prevención y control de

accidentes y los medios de seguridad en su puesto de trabajo y los trabajadores perciben seguridad de permanencia en sus puestos de trabajo.

Tabla 19. Resultados de la variable seguridad laboral

Brigadas/Grupos de trabajo	Media	Desviación
Servicios Generales y Guardia Eléctrica	3.28	0.89
Grupo Comercial	2.25	0.56
Brigadas de Mtto	3.46	0.98
Brigada de Poda y Apoyo	2.91	0.16
Grupo de Seguridad Interna	3.45	1.12
Equipo Comercial Moa I	2.77	0.99

Salario:

Es la variable en la que los trabajadores perciben que a pesar de que los salarios son mejores que en otras empresas del territorio, no se corresponde del todo con las labores que realizan y no les permite vivir dignamente, esto se refleja en las insatisfacciones y propuestas de mejoras que realizan los trabajadores a la entidad, que se analizan más adelante. La variable tiene percepción intermedia y desfavorable en el grupo de seguridad interna (ver tabla 20).

Tabla 20. Resultados de la variable salario

Brigadas/Grupos de trabajo	Media	Desviación
Servicios Generales y Guardia Eléctrica	3.38	1.04
Grupo Comercial	3.16	0.42
Brigadas de Mtto	3.51	0.79
Brigada de Poda y Apoyo	3.63	0.40
Grupo de Seguridad Interna	2.37	1.01
Equipo Comercial Moa I	3.12	1.14

Cambios del entorno:

Esta variable refleja que las percepciones de los trabajadores sobre la aceptación de los cambios del entorno son intermedias, dado que la mayoría coincide con que los cambios en la estructura del MINEM afectan directamente a la organización y que los

cambios que se producen no siempre son favorables para los trabajadores (ver tabla 21).

Tabla 21. Resultados de la variable cambios del entorno

Brigadas/Grupos de trabajo	Media	Desviación
Servicios Generales y Guardia Eléctrica	2.71	0.79
Grupo Comercial	4.58	0.17
Brigadas de Mtto	3.43	1.12
Brigada de Poda y Apoyo	2.79	0.92
Grupo de Seguridad Interna	2.50	1.34
Equipo Comercial Moa I	3.02	1.07

Satisfacción del cliente:

Representa que existe una adecuada percepción sobre la forma en que individual y colectivamente se satisface al cliente y sobre el compromiso de los empleados con la calidad de los servicios que se ofrecen, aunque la forma en que se organizan los procesos en la empresa no aseguran del todo la satisfacción de sus clientes (ver tabla 22).

Tabla 22. Resultados de la variable satisfacción del cliente

Brigadas/Grupos de trabajo	Media	Desviación
Servicios Generales y Guardia Eléctrica	4.23	0.81
Grupo Comercial	4.16	0.42
Brigadas de Mtto	3.51	0.84
Brigada de Poda y Apoyo	2.75	1.03
Grupo de Seguridad Interna	2.54	0.64
Equipo Comercial Moa I	2.97	1.01

Análisis cualitativo de la empresa

Con el fin de conocer las opiniones de los trabajadores se realizaron estas preguntas abiertas que serán utilizadas para un futuro mejoramiento en la calidad y el comportamiento de los trabajadores

Pregunta 54. ¿Considera que su centro es un buen lugar para trabajar? ¿Por qué?

Tomando como referencia la encuesta realizada fueron muchas las respuestas obtenidas por parte de los trabajadores quienes ante la motivante pregunta alegaron en el 75% de las veces un sí, explicando que se debe principalmente a la unidad y las buenas relaciones humanas que existen entre el colectivo de trabajadores, la experiencia y capacitación de los directivos, por el respeto que ya han alcanzado con el decursar de los años, por el apoyo y el nivel de compromiso que tienen con la sociedad y por la importancia y relevancia de la labor que realizan, alegando los peros a el hecho que con el pasar del tiempo muchas facilidades y atracciones que brindaba la empresa han desaparecido trayendo consigo un descontento organizacional, principalmente, por la eliminación del almuerzo, y la puesta en marcha de la UEB como unidad independiente. Por otro lado, el 24% plantea que no es un buen lugar para trabajar pues la empresa no posee los recursos necesarios (materiales de oficina), existen riesgos de accidente y existe baja información acerca de los nuevos cambios. Solo el 1% se abstuvo ante la interrogante.

Pregunta 55. ¿Qué sugiere a su centro para convertirlo en un mejor lugar de trabajo?

Un 40% generalmente de las áreas de oficinas plantea el mejoramiento de las condiciones de trabajo, alegando la insuficiencia de impresoras para trabajar, y otros recursos de oficina, la estreches de estas áreas, y ligado a esto los problemas de ventilación existentes, condiciones que discrepan mucho de las existentes en la EEHo donde se aprecian estas situaciones. El 33.5% alude la creación de cafeterías o centros alimenticios dentro de la institución que les permitan acceder a algún tipo de alimentación durante la jornada laboral, ya que se les hace muy difícil comprar algún tipo de alimento porque deben hacerlo fuera de la empresa. El 14,5% añade que debe acortarse la frecuencia con que se le entrega calzado y vestuario, y que estos podrían tener una mayor calidad en algunas ocasiones y finalmente el 12% expresan que es necesario mejorar las relaciones interpersonales y la unidad en el equipo de trabajo.

2.2.4 Fase 4. Perfeccionamiento

Luego de analizar y procesar cada uno de los datos obtenidos por medio de la encuesta aplicada y detectadas las deficiencias se procede al cumplimiento de esta fase.

Paso 8. Proyección de las soluciones

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos propiamente del diagnóstico del clima organizacional en la UEB Moa, el grupo de trabajo en varias sesiones conformó las estrategias y las acciones a seguir (ver anexo 9), con el objetivo de dar solución a las deficiencias que presenta la organización en torno a estos aspectos que repercuten de forma negativa en el clima de la entidad y por ello en la satisfacción de sus trabajadores

Paso 9. Selección y jerarquización de las soluciones

Votación Ponderada: Este método se aplicó para determinar las soluciones las más factibles para contrarrestar las deficiencias encontradas. Para la aplicación de este método se contó con una comisión de siete miembros de gran envergadura en la UEB Moa, a los cuales se les asignó un número de votos para que los distribuyeran según sus preferencias, siguiendo la regla de que el número de votos debe ser, aproximadamente, $\frac{1}{4}$ veces el número de opciones, teniendo en cuenta cuál de ellas contribuye más al desempeño del proceso. Las soluciones más factibles e inmediatas serían esas cuyas suman fuesen ≥ 5 . Para ello se entrevistaron: Especialista C en SST, Especialista B en Gestión de la Calidad, Especialista C en Gestión Económica, Especialista en Redes y Sistemas, Especialista B en Gestión de los Recursos Humanos, Especialista B del Transporte Automotor, Director de la UEB Moa.

Como se aprecia (ver anexo 10), las soluciones más aceptadas fueron la 1, 3, 4, 5, 7, 8, 10 y 14, por lo que corresponde a los directivos trabajar inmediatamente en la implementación de las mismas. Existe consenso sobre dónde ir, y se conoce cuál es la tendencia del grupo y la posición en que se encuentran cada uno de sus miembros, aunque se debe proseguir las discusiones y argumentaciones para lograr un clima favorable en la entidad objeto de estudio.

Paso 10. Confección del cronograma de implementación

El cronograma de implementación de las soluciones luego de realizada la votación ponderada se muestra en el anexo 11.

2.2.5 Fase 5. Evaluación y ajuste

La evaluación y ajuste quedan para una posterior aplicación del procedimiento, dado que la entidad debe dar cumplimiento al plan de acción propuesto y posteriormente en otro ciclo de aplicación comparar el análisis realizado para detectar nuevos factores que pudieran influir en el clima organizacional.

2.3 Valoración económica social y medioambiental de la investigación

Desde el punto de vista **económico** se considera que el trabajo realizado puede originar los siguientes efectos:

- La organización se puede evitar el gasto de 5 760,00 CUP por concepto de contratación de un consultor externo para la realización de este estudio
- El diagnóstico del clima organizacional en la entidad, permite detectar los conflictos o situaciones negativas que se están presentando y trazar estrategias o acciones que eliminen o mitiguen tales efectos

Desde el punto de vista **social** se considera que el trabajo realizado puede originar los siguientes efectos:

- Propiciar la solución a las insuficiencias detectadas, logrando que los trabajadores de la organización tengan un mejor desempeño y exista un incremento de la satisfacción laboral
- Favorecer la toma de decisiones efectivas a todos los niveles correspondientes, así como mejoras en el desempeño individual y organizacional
- Mejorar los niveles de satisfacción en los trabajadores

Desde el punto de vista **medioambiental** se considera que el trabajo realizado puede originar los siguientes efectos:

- Mejorar el nivel de satisfacción que poseen los trabajadores con las condiciones de trabajo establecidas
- Proporcionar un ambiente afable, agradable y placentero que contribuye al logro de los objetivos planteados por la organización, al grado de satisfacción, a la disciplina laboral y en los niveles de fluctuación de la empresa

CONCLUSIONES

Con la realización de esta investigación se han obtenidos resultados satisfactorios, cumpliéndose el objetivo propuesto de desarrollar y aplicar de forma parcial un procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional, sirviendo como herramienta útil para la toma de decisiones en las organizaciones. Al respecto es conveniente realizar las siguientes consideraciones:

1. La consulta de bibliografía actualizada, tanto nacional como internacional en torno al clima organizacional, y la elaboración del marco teórico referencial de la investigación, permitieron corroborar la necesidad de diagnosticar el clima organizacional en las organizaciones
2. El procedimiento desarrollado constituye una herramienta útil de trabajo para la toma de decisiones, que deberá ser enriquecido con la retroalimentación que se derive de su aplicación, siendo ajustado en función del escenario de aplicación, con el objetivo de darle seguimiento a las variables estudiadas, y el mejoramiento de cada una de ellas en las organizaciones, contribuyendo así, en la mejora del desempeño individual de cada trabajador y en los resultados de la organización
3. La aplicación del procedimiento de forma parcial permitió corroborar su factibilidad, así como detectar los factores que se encuentran inhibiendo el clima organizacional en las áreas estudiadas, y a partir de los cuales se elaboraron las estrategias y acciones de mejora para su perfeccionamiento en la organización

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones referidas anteriormente se proponen las recomendaciones siguientes:

1. Considerar los resultados obtenidos en la investigación para la toma de decisiones en la organización
2. Cumplir el plan de acción trazado de acuerdo a las estrategias definidas, atendiendo a las deficiencias encontradas en las áreas objeto de estudio
3. Continuar desarrollando estos estudios de forma sistémica con una periodicidad anual, de manera que permita ver la evolución del estudio a lo largo del tiempo y los impactos en la mejora que de él se derivan
4. Continuar la divulgación de las experiencias y resultados obtenidos en el trabajo de investigación a través de publicaciones científicas en revistas, participación en eventos científicos, así como su utilización en actividades de capacitación sobre la temática, tanto en maestrías, diplomados y cursos, todo lo cual contribuirá a la generalización de dichos resultados

BIBLIOGRAFÍA

1. Álvarez, G. (1992). Cuestionario descriptivo de la percepción del ambiente interno educativo: el perfil del clima organizacional educativo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional* 11, (1 y 2), pp. 83-100.
2. Álvarez Santos, L. (2012). PROCEDIMIENTO PARA LA MEDICIÓN Y MEJORA CONTINUA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL. APLICACIÓN EN LA UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN. (TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL), Universidad de Holguín.
3. Anzardo, D. M. (2006). Estudio del clima organizacional de la OBE Jaguey Grande. Matanzas : s.n.
4. Arano Chàvez, R. M., Escudero Macluf, J., & Delfìn Beltràn, L. A. (2016). El origen del Clima Organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administraciòn: una aproximaciòn.
5. Arias Montero, O. M. (2014). Diagnóstico del clima organizacional en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería ECOI No. 17 de Holguín. (Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial), Universidad de Holguín ``Oscar Lucero Moya``.
6. Ayers, D. F. (2005). Aspectos semióticos de clima organizacional: un colegio comunitario que se renueva. *Community College Review*. 33(1), pp. 1-21.
7. Bedani, M. (2006). Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. *Revista de Psicología del Trabajo y la Empresa*. México, 7, pp. 1-17.
8. Caballero Pérez, L. (2014). Diagnóstico del clima organizacional en la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura ECOA No. 19 de Holguín. (Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial), UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN OSCAR LUCERO MOYA.
9. Cambell, J. P., Dunnette, M. D., Lawer, I. E. E., & Weik, J. K. E. (1970). *Managerial behavior, performance and Effectiveness*. New Cork: Mc Graw-Hill.
10. Contreras Chavarría, B., & Matheson Vargas, P. (1983). ``Una herramienta para medir Clima Organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer``. *Revista de Trabajo Social*.

11. Contreras, P. P. (2004). Tres enfoques teóricos relacionados con el Clima Organizacional. Dirección de Postgrados de Especialización en Gestión para el desarrollo humano de la organización. Chía. Cundinamarca. (Tesis para optar por el título de especialista en Gestión para el desarrollo humano de la organización), Universidad de la Sábana.
12. Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos. Tercera edición corregida y ampliada. La Habana: Editorial Félix Varela y Academia.
13. Chiavenato, I. (1986). Introducción a la teoría general de la administración. Ed. Mcgraw-Hill. México. p. 586.
14. Dessler, G. (1976). Organización y Administración Enfoque Situacional: Editorial Prentice/Hall internacional
15. Fernández Aguirre, T. (2004). Clima Organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2 (2), pp.43-68.
16. Ferreira Bispo, C. A. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. Produção. Brasil. (Vol. 16 (2)).
17. Forehand, G. A., & Gilmer, B. V. (1964). Environmental variations in studies of organizational climate. Psychological Bulletin.
18. Galván Benítez, Y. (2012). Diagnóstico del clima organizacional en centros de estudios de la Universidad De Holguín "Oscar Lucero Moya". Sede "Celia Sánchez Manduley". Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Psicología. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". pp. 1-66.
19. Gómez Rada, C. A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa Clima Organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Acta Colombiana de Psicología. Bogotá, Colombia. No. 11, pp. 97-113.
20. Goncalves, A. (1997). Dimensiones del clima organizacional. Tomado de Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
21. González Galán, A. (2000). Calidad, eficacia y clima en centros educativos: modelos de evaluación y relaciones causales. (Tesis doctoral), Madrid. España.

22. Hall, R. (1996). Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados.: 2da Edición,México: Printice Hall.
23. James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Clima organizacional: una revisión de la teoría y de la investigación.
24. Jiménez Díaz, M. (2009). Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Educación a Distancia Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez".
25. Keller, E. (2004). Análize Crítica Teórica da Evolução do Conceito de Clima Organizacional. Revista Terra e Cultura, pp. 91-112.
26. Lao Leòn, Y. O. (2013). Procedimiento para el perfeccionamiento de las funciones de administraciòn de operaciones en la EMPA Holguìn. (Tesis presentada en opciòn al título de Màster en Ingeniería Industrial Mención Producción), Universidad de Holguìn ``Oscar Lucero Moya``.
27. Lewin, K., Lippit, R., & Withe, R. (1939). Patrones de comportamiento agresivo en climas sociales creados experimentalmente. Periódico de Psicología Social. México: Printice Hall.
28. LEY No. 116 CÓDIGO DE TRABAJO. CAPÍTULO I. DISPOSICIONES GENERALES. (2013)
29. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. Documento al VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. VII Política Social. Empleo y salario. (2016). p. 31-32.
30. Litwin, G., & Stinger, H. (1978). Organizational climate. New York.
31. Menéndez, M. (2007). Estudio longitudinal de Clima Organizacional en una Empresa de Telecomunicaciones. (Tesis de Maestría), Facultad de Psicología de la Universidad de la Habana. Cuba.
32. Morales Cartaya, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrad a de recursos humanos. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), La Habana. Editorial ISPJAE.

33. Noda Hernández, M. E. (2004). Modelo y procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
34. Nodarse, G. (2009). DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: UNA EXPERIENCIA EN EMPRESAS MATANCERAS. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas, Cuba.
35. Oliver, A., Tomás, J. M., & Cheyne, A. (2005). Clima de Seguridad Laboral: naturaleza y poder predictivo. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. España, 21(3), pp. 253-268.
36. Norma Cubana 3000: 2007 Sistema Integrado de Capital Humano. Vocabulario. Oficina Nacional de Normalización. La Habana. Cuba.
37. Norma Cubana 3001: 2007 Sistema Integrado de Capital Humano. Requerimientos. Oficina Nacional de Normalización. La Habana. Cuba
38. Ortega, S., & Perdomo, J. (2007). Factores influyentes en el Clima Organizacional y Estrategias para lograr un buen funcionamiento interno en la organización. (Diplomado Gestión Organizacional), Universidad de la Sabana.
39. Paz González, D. (2007). Tesis no publicada en opción al título de Master en Gestión de Recursos Humanos, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Ciudad de la Habana.
40. Peiró Silla, J. M. (2005). Psicología de las organizaciones 2. : Segunda Parte. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba.
41. Pérez Carbonell, A. (2009). Diseño y análisis de una escala para la valoración de la variable clima social aula en alumnos de Educación Primaria y Secundaria. Revista de Educación (Septiembre-diciembre), pp. 221-252.
42. Pérez, D. A. M. S. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Revista Cubana de Salud Pública, pp. 385-393.
43. Piña Loyola, C. N. (2009). Caracterización del clima organizacional del Policlínico Universitario "Cecilio Ruiz de Zárata" de Cienfuegos. EDUMECENTRO 1 (1), pp. 40-52.

44. Pupo Guisado, B. (2010). Estudio de Clima Organizacional en entidades cubanas desde una perspectiva de C.T.S. (Ejercicio para el cambio de categoría docente Problemas sociales de la Ciencia y la Tecnología. Facultad de Ciencias Económicas), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
45. Pupo Guisado, B. (2013). Procedimiento para diagnosticar el Clima Organizacional en las organizaciones.
46. Rada, C. A. G. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. Acta Colombiana de Psicología. Bogotá, Colombia., Vol. 11, Págs. 97-113.
47. Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. RAE - Revista de Administração de Empresas. Brasil, 44(3), pp. 30-43.
48. Robbins, S. (2006). Comportamiento organizacional. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
49. Rodríguez, A. A. e. a. (2001). Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño: "evaluación en una empresa pública chilena", Universidad de Talca, Chile. pp. 1-16.
50. Salgado, J. F. y. o. (1996). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME. Departamento de Psicología Social y Básica Universidad de Santiago de Compostela. 8 (2), pp. 329-335.
51. Sánchez Hechavarría, R. M. (2013). Diagnóstico del Clima Organizacional en la Dirección Provincial del Banco de Crédito y Comercio de Holguín. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". pp.1, 5, 6, 7 y 8.
52. Sánchez Silvera, N., Betancourt García, M. E., & Falcón Rodríguez, M. C. (2012). Sistema de indicadores de clima Organizacional para potenciar el desempeño laboral. Revista Gestión de las Personas y Tecnología, Edición No. 15.
53. Sandoval Caraveo, M. d. C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. Ensayo, Vol. 27, pp. 78-82.

54. Santiesteban Navarro, Y. C. (2014). Diagnóstico del clima organizacional en la Empresa Constructora de Obras Industriales No. 9 de Holguín. (Tesis presentada en opción al título de Ingeniera Industrial), Universidad de Holguín ``Oscar Lucero Moya``.
55. Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*.
56. Schneider, B., & Reichers, A. (1983). On the Etiology of climates. *Personel Psychology* 36. pp.19-39
57. Segredo Pérez, A. M. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. Ciudad de La Habana.
58. Silvio, V., Rodríguez, A., & Gómez, G. (2006). Investigación de factores del clima laboral para la gestión integral del capital humano. Procedimientos y resultados de una aplicación. Trabajo presentado en el II Encuentro sobre Gestión de Potencial Humano en Organizaciones Laborales. Documento Impreso. FOLDER.
59. Sosa Pérez, E. (2004). El clima organizacional.
60. Tagiuri, R. I. (1968). El concepto de clima organizacional. En Tagiuri, R.; Liturin, G. H. *Organizational Climate*. Harvard University. Boston. USA.
61. Toro, F. (2001). El Clima Organizacional: Perfil de empresas colombianas.
62. Torrecilla, O. D. (2010). Clima organizacional y su relación con la productividad laboral.
63. Urrutia Torres, L., & González, G. (2003). Metodología de la investigación social, Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba.
64. Wang, P., & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate. *Human Relations*. 63 (8), pp. 1105-1128.
65. Zuluaga Ruiz, M. (2001). Clima Organizacional. Departamento Administrativo de la Función Pública. República de Colombia. pp. 1-44.

ANEXOS

Anexo 1. Conceptos de clima organizacional citados por Álvarez (1992)

Autores	Año	Concepto
Francis Cornell	1955	Mezcla delicada de interpretaciones o percepciones que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles
Argyris	1957	Desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización
Sells	1960	El ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales
Pace	1968	Patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes
Campbell, Dunnette, Lawlery y Weick	1971	Conjunto de atributos específicos de una organización que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente
Dubrán	1974	Es la “sensación”, la “personalidad” y “el carácter”, del ambiente interno de la organización
Pritchard y Karasick	1972	Cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros
Helleriegel y Slocum	1974	Percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales

Gibson y colaboradores	1984	Está formado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos, que se dan en una organización
Álvarez	1992	Expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa
Toro	1998	Se relaciona con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven.

Anexo 2. Evolución de los estudios de clima organizacional. Fuente: Jaime Santana y Araujo Cabrera

Autor (es)	Título	Sinopsis
Lewin, Lippitt y White (1939)	Patrones de comportamiento agresivo en climas sociales creados experimentalmente	Relación entre estilo de liderazgo y clima
Fleishman (1953)	Clima de liderazgo, entrenamiento en relaciones humanas y comportamiento del supervisor	Desarrollo de la actitud del líder y escalas de comportamiento
Argyris (1958)	Algunos problemas en la conceptualización de clima organizacional: caso de estudio en un banco	Uso del concepto de clima y cultura para diagnosticar grupos dinámicos en un banco
McGregor (1960)	El lado humano en la empresa. El clima es determinado en un primer	El clima es determinado en un primer momentos por los directivos y transmitido mediante relaciones a sus subordinados
Litwin y Stringer (1968)	Motivación y clima organizacional	Clima como concepto central que describe los efectos de la situación de los individuos en sus motivaciones para el éxito, poder y afiliación
Schneider y Bartlett (1968)	Diferencias individuales y clima organizacional I: El plan de investigación y desarrollo del cuestionario	Desarrollo de una medida en puestos directivos de agencias de seguros de vida

Tagiuri y Litwin (1968)	Clima Organizacional: exploración de un concepto	Conjunto de capítulos de diversos autores que exploran la naturaleza y reciente investigación sobre el clima
Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970)	Comportamiento directivo, resultados y efectividad	Capítulo 16 presenta la literatura existente sobre las variaciones del entorno, desarrollando cuatro dimensiones del clima
Schneider y Bartlett (1970)	Diferencias individuales y clima organizacional II: Medida del clima organizacional mediante la matriz "Multi-Trait" y "Multi-Rater"	Percepciones de la variación de las dimensiones de clima como función de la posición de la organización
Friedlander y Greenberg (1971)	Efecto de las actitudes en el trabajo, entrenamiento y clima organizacional sobre el resultado de los desempleados	La única correlación entre el resultado de las personas desempleadas es el apoyo en el clima organizacional de los empleados
Schneider y Hall (1972)	Hacia la especificación del concepto de clima del trabajo: un estudio de curas diocesanos católicos romanos	Clima es una función de comportamientos particulares
Schneider (1972)	Clima organizacional: Preferencias individuales y realidades organizacionales	Las percepciones sobre clima de los nuevos empleados son similares a las de antiguos; preferencias no son congruentes con realidad
Guion (1973)	Una nota sobre clima organizacional	Crítica del clima como influencia de la satisfacción en

		el trabajo
Johannesson (1973)	Algunos problemas en la medida del clima organizacional	Revisión crítica del clima como influencia en las actitudes de trabajo
Payne y Mansfield (1973)	Relaciones entre las percepciones de clima organizacional y la estructura de la empresa, el contexto y la posición jerárquica	Las percepciones del clima varían en función del nivel de la organización
Pritchard y Karasick (1973)	Los efectos del clima organizacional sobre el resultado directivo y la satisfacción en el trabajo	El clima parece estar relacionado con el resultado de las subunidades y la satisfacción de los individuos en el trabajo
Hellriegel y Slocum (1974)	Clima organizacional: Medida, investigación y contingencias	Revisión crítica de la investigación sobre clima como variable independiente y dependiente
James y Jones (1974)	Clima organizacional: una revisión de la teoría y de la investigación	Organizar el trabajo en tres aproximaciones; distinción entre clima psicológico y organizacional
Autor (es)	Título	Sinopsis
Lawler, Hall y Odham (1974)	Clima organizacional: relación con la estructura de la organización, sus procesos y resultados	El clima parece estar significativamente relacionado con el resultado organizacional y la satisfacción con el trabajo

Waters, Roach y Batáis (1974)	Dimensiones de clima organizacional y actitudes en el trabajo.	Factores analíticos de estudio del clima de las relaciones.
Downey, Hellriegel y Slocum (1975)	Acuerdo entre necesidades individuales, satisfacción en el trabajo y resultados	La satisfacción es una función de acuerdo entre necesidades y clima
Gavin (1975)	Clima organizacional como función de variables personales y organizacionales	Las percepciones sobre clima están influenciadas por variables personales y organizacionales; no se encontraron interacciones significativas
La Follette y Sims (1975)	¿Es la satisfacción redundante con el clima organizacional?	No se encontró soporte para la hipótesis de redundancia entre clima y satisfacción
Schneider (1975a)	Clima organizacional: preferencias individuales y realidades organizacionales	El apto entre expectativas y realidad para los nuevos agentes era predicción de éxito en agencias con un clima positivo
Schneider (1975b)	Clima organizacional: un ensayo	Explorando la etiología de clima; propuesta de distinción entre satisfacción y clima; especificación de "clima para algo"
Schneider y Snyder (1975)	Algunas relaciones entre satisfacción en el trabajo y clima organizacional	Distinciones conceptuales y empíricas entre satisfacción y clima
Johnston (1976)	Nueva conceptualización de	Múltiples climas existen en la

	clima organizacional	organización como función de las relaciones individuales y de la organización
Payne, Fineman y Wall (1976)	Clima organizacional y satisfacción en el trabajo: síntesis conceptual	Discusión de similitudes y diferencias en el modo en que clima y satisfacción en el trabajo han sido conceptualizados y medidos
Autor (es)	Título	Sinopsis
Drexler (1977)	Clima organizacional: su homogeneidad dentro de la organización	Las percepciones del clima varían en función de la organización y los subgrupos
Howe (1977)	Clima de grupo: un análisis exploratorio de un constructo válido	Las percepciones de clima parecen ser más una función de los miembros del grupo que del tipo de persona
James, Hater, Gent y Bruni (1978)	Clima psicológico: implicaciones para la teoría del aprendizaje social cognitivo y psicología de interacción	El clima es reexaminado a la luz de la teoría del aprendizaje social y la interacción psicológica; dentro de este campo se sugieren futuras investigaciones
Powell y Butterfield (1978)	El caso para climas de subsistemas en la organización	Revisión de la literatura que sustenta que múltiples climas pueden existir en la misma organización
Woodman y King (1978)	Clima organizacional: ¿ciencia o folklore?	Revisión y crítica de la teoría e investigación sobre clima; centrado en aspectos de medida
Zohar (1980)	Clima de seguridad en	Primera evaluación empírica

	organizaciones industriales: implicaciones teóricas y de aplicación	de clima “para algo”
Field y Abelson (1982)	Clima: Re conceptualización y propuesta de modelo	La literatura es revisada; las medidas y los conceptos centrales son dirigidos a través del desarrollo de un nuevo modelo sobre clima y su relación con actitudes de trabajo y comportamientos
Joyce y Slocum (1982)	Discrepancias de clima: redefiniendo los conceptos de clima psicológico y organizacional	Exploración de la relación entre las discrepancias sobre clima y otros resultados; definición empírica de clima utilizando medidas de clúster
Abbey y Dickson (1983)	I&D sobre clima del trabajo e innovación en semiconductores	El clima para la innovación en I&D de subsistemas de compañías de semiconductores es relativo al número de brechas tecnológicas
Schnake (1983)	Evaluación empírica de los efectos de responsabilidad afectiva en la medida del clima organizacional	El clima mejora cuando se elimina parcialmente la satisfacción
Autor(es)	Título	Sinopsis
Schneider y Reichers (1983)	Sobre la etiología de clima	Una simbólica perspectiva es ofrecida como explicación de la formación del clima en las organizaciones
Joyce y Slocum	Clima colectivo: acuerdo sobre	Trabajando sobre su estudio

(1984)	las bases para definir el conjunto de climas en las organizaciones	de 1982, apoyan la idea de que el clima colectivo es definido por similitudes de percepción
Ashforth (1985)	Formación del clima: cuestiones y extensiones	La aproximación interaccionista simbólica sobre la formación del clima es extendida a cultura corporativa, dirección simbólica y otras cuestiones
Glick (1985)	Conceptualizando y midiendo clima psicológico y organizacional: dificultades en estudios multinivel.	Aboga por tratar a la organización como unidad teórica en el estudio de clima organizacional, y al individuo como unidad teórica en el estudio de clima psicológico
Schneider (1985)	Comportamiento organizacional	Concluye que el interés sobre clima ha disminuido debido a su aceptación; reconoce que algunos avances permanecen para ser hechos
Kozlowski y Hules (1987)	Una exploración sobre clima para la puesta al día técnica y de resultado	Evaluación del clima para la puesta al día; indicación de que el resultado es asociado al clima para la puesta al día
Jackoesky y Slocum (1988)	Medidas inductivas de clima psicológico	Análisis en una organización recién fundada cómo los individuos estructuran y organizan la descripción de su ambiente de trabajo y la estabilidad de dichas

		descripciones
Pettigrew (1990)	Clima y cultura organizacional: dos constructos en busca de un papel	Revisión de la literatura de ambos constructos y discusión sobre sus similitudes y diferencias. Plantea el uso de la cultura en futuros análisis de la organización
Reichers y Schneider (1990)	Clima y cultura: evaluación de constructos	Fases de la evolución de un constructo:
Autor(es)	Título	Sinopsis
DeCotiis y Koys (1991)	Identificación y medida de las dimensiones de clima organizacional	Revisión de la literatura sobre clima organizacional de la que resulta la identificación de 8 dimensiones del constructo
Morán y Volkwein (1992)	Aproximación cultural a la formación de clima organizacional	Plantea cuatro perspectivas conceptuales del concepto de clima: Estructural, de la percepción o perceptual, interactiva y cultural.
Denison (1996)	¿Cuál es la diferencia entre cultura y clima organizacional?	Revisión de las diferencias existentes entre clima y cultura organizacional
James y McIntyre (1996)	Percepciones sobre clima organizacional	Abogan por el estudio de clima como un factor general
Silva (1996)	El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención	Revisión exhaustiva de los principales modelos teóricos, la metodología utilizada en su estudio y sus principales aplicaciones al análisis del comportamiento

		organizacional
Verbeke, Volgering y Hessels (1998)	Explorando la expansión conceptual dentro del campo del comportamiento organizativo: clima y cultura organizacional	Explora si la expansión científica de los conceptos clima y cultura atiende a patrones construidos mediante argumentos racionales.
Ashkanasy, Wilderom y Peterson (2000)	Manual de clima y cultura organizacional	Provee una amplia descripción sobre investigaciones, teorías y prácticas en el campo de ambos constructos
Payne (2000)	Clima y cultura: ¿Qué cerca pueden estar?	Estudio de ambos constructos con el objetivo de analizar lo cercano de sus métodos de investigación
Ashkanasy y Jackson (2001)	Cultura y clima organizacional	Análisis de la literatura sobre ambos constructos y sus posibles horizontes
Cooper, Cartwright y Earley (2001)	Manual internacional sobre cultura y clima organizacional	Manual más reciente sobre ambos constructos en el que participan autores pertenecientes a muy diversos países
Autor (es)	Título	Sinopsis
Glisson y James (2002)	Los efectos del “cruce de niveles” entre cultura y clima en equipos humanos de servicios	Análisis empírico y simultáneo de ambos constructos
Alcover de la Hera (2003)	Introducción a la psicología de las organizaciones	En el capítulo 13 se plantea la evolución de los constructos y se analiza su fundamentación teórica

Anexo 3. Instrumentos y (o) modelos más utilizados en los estudios del clima organizacional. Fuente: Pupo Guisado (2014)

No	Instrumentos y (o) Modelos	Autores/ Año	Dimensiones/ Variables
1	(SES) School Environment Scale	Marjoribanks, Kevin , (1980)	Contexto Regulatorio, Imaginativo, Instrutivos, Interpersonal. N° ítems: 40
2	(CES) Classroom Environment Scale	Trickett, E.M. y Moos, R.H. (1973)	Implicación, Orden y Organización, Control del Profesor, Afiliación, Innovación, Orientación a la tarea, Apoyo del Profesor, Claridad de las, Normas, Competitividad. N° ítems: 90
3	(LEI) Learning Environment Inventory	Anderson, G.J. y Walberg, H.J. (1974)	Cohesión interna, Diversidad, Formalidad, Velocidad, Ambiente, Fricción, Orientación a los objetivos, Favoritismo, Pandilla, Satisfacción, Desorganización, Dificultad, Apatía, Democracia, Competitividad. N° ítems: 105
4	(MCI) My Class Inventory (Versión simplificada del LEI)	Anderson, G.J. y Walberg, H.J. (1974)	Satisfacción, Fricción, Competitividad, Dificultad, Cohesión. N° ítems: 60
5	(P.A.E.) Percepción Ambiente Escolar	Villa, A. (1992)	Libertad de expresión, Atracción, Rechazo, Normas, Satisfacción, Ambiente Estimulante. N° ítems: 24
6	Cuestionario sobre Clima Escolar		Profesionalidad, Relaciones, Gestión, Ambiente. N° ítems: 27

7	(ICEQ) Individualized Classroom Environment Questionnaire.	Fraser, B. (1982)	Personalización, Participación, Independencia, Investigación, Diferenciación. Nº ítems: 50
8	(CUCEI) College and University Classroom Environment Inventory	Fraser, B.J.; Treagust, D.F. y Dennis, (1986)	Personalización, Implicación, Cohesión, Satisfacción, Orientación, Innovación, Individualización. Nº ítems: 49
No	Instrumentos y (o) Modelos	Autores/ Año	Dimensiones/ Variables
9	(IACU) Inventario de Ambiente de Clases Universitarias	Villar Angulo, J.L. (1988)	Cohesión, Satisfacción, Personalización, Orientación a la tarea, Innovación, Evaluación, Gestión. Nº ítems: 49
10	(ESOC) Escala Sistémica de Observación de la Clase	Baeza, S. (2005)	Cohesión, Flexibilidad, Liderazgo, Comunicación. Nº ítems: 47
11	Organizational Climate Descriptive Questionnaire (OCDQ)	Hapin & Croft, (1963), EUA	Falta de compromiso, Bloqueos, entorpecimiento, molestias, interrupciones en el trabajo, Espíritu de cuerpo, Amistad, proximidad (docentes), Distanciamiento (director), Énfasis en la producción y en los resultados (director), Confianza, Consideraciones, respeto (director)
12	Profile of a Organization	Jane y Rensis Likert, (1967), EUA	Métodos de mando, motivación, comunicación, influencia e integración, toma de decisiones, fijación de objetivos, control,

No	Instrumentos y (o) Modelos	Autores/ Año	Dimensiones/ Variables
			Objetivos de resultados y de perfeccionamiento
13	Business and Organization Climate Index (BOCI)	Payne & Phesey, (1971), Inglaterra	Distancia psicológica con el líder, Cuestionamiento de la autoridad, Igualdad en el trato, Participación, Libertad de pensamiento, Control emocional, Orientación al futuro, Orientación científico – técnica, intelectual, a la tarea
14	Organizational Health Inventory for High Schools (OHI)	Hoy & Feldman, década '90	Integridad institucional, Influencia, Consideración y respeto, Diseño de estructura: orientación a la tarea y el desempeño, Asignación de recursos, Moral colectiva, espíritu de cuerpo, Cohesión, integración, compañerismo, Énfasis académico
15	Questionário de avaliação do clima organizacional (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária: EMBRAPA)–	Sá Leitão, Guimarães, & Azevedo Rosal, (1998) (Organizaciones)	Dimensión Psico-social: estilo de liderazgo, compromiso organizacional, trabajo en equipo, reconocimiento y Dimensión Organizacional: carga de trabajo, condiciones de trabajo, claridad organizacional, parones de desempeño
16	Cuestionario de la Organización Panamericana de La Salud	OPS (Cuba)	Liderazgo (dirección, estímulo a la excelencia, estímulo al trabajo en equipo y solución de conflictos), motivación (realización personal, reconocimiento de la aportación,

			responsabilidad y adecuación de las condiciones de trabajo), reciprocidad (relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización considerando: aplicación al trabajo, cuidado del patrimonio institucional, retribución y equidad), participación (compromiso con la productividad, compatibilidad de intereses, intercambio de información e involucrarse en el cambio)
17	(ECO) Escala de clima organizacional	Fernández (2008)	Apoyo del jefe y de la organización, Recompensa, Confort físico, Control/ presión, Cohesión entre colegas. Nº ítems: 47
18	Modelo Koys & Decottis	Koys & Decottis, (1991)	Autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad, innovación
19	Modelo Litwin e Stringer	Litwin e Stringer (1968)	Estructura, responsabilidad, desafío, recompensas, relaciones, cooperación, conflicto, identidad, patrones
20	Modelo Kolb et al.	Kolb et al. (1986)	Responsabilidad, recompensas, conformismo, claridad organizacional, calor y apoyo, liderazgo
No .	Instrumentos y (o) Modelos	Autores/ Año	Dimensiones/ Variables
21	Modelo Sbragiaa	Sbragiaa (1983)	Estructura, responsabilidad, motivación, relaciones, cooperación, conflicto, identidad, claridad organizacional, participación, integración, consideración, prestigio, tolerancia, oportunidades de crecimiento, comunicación

22	Modelo Ferreira Bispo	Ferreira Bispo (2006)	Estructura, desafío, recompensas, relaciones, cooperación, identidad, claridad, liderazgo, prestigio, oportunidades de crecimiento, cultura, estabilidad de la empresa, transporte obrero, nivel socio cultural, convivencia familiar, situación financiera familiar, seguridad pública, vida social, futbol, situación económica y política internacional, nacional y local
----	-----------------------	-----------------------	--

Anexo 3a. Continuación Variables más usadas en los modelos, con sus respectivos autores Fuente: Adaptado de Pupo Guisado (2013)

Modelos	
Variables	Autores
Estructura	Litwin e Stringer (1968), Ferreira Bispo (2006), Sbragiaa (1983)
Relaciones	Litwin e Stringer (1968), Ferreira Bispo (2006), Sbragiaa (1983)
Recompensas	Litwin e Stringer (1968), Kolb et al. (1986), Ferreira Bispo (2006)
Identidad	Litwin e Stringer (1968), Ferreira Bispo (2006), Sbragiaa (1983)
Claridad	Ferreira Bispo (2006), Sbragiaa (1983), Kolb et al. (1986)

Anexo 3b. Continuación Variables más usadas en los instrumentos, con sus respectivos autores Fuente: Adaptado de Pupo Guisado (2013)

Instrumentos	
Variab les	Autores
Cohesión	Anderson, G.J. y Walberg, H.J (1974); Fraser, B.J., Treagust, D.F. y Dennis (1986); Villar Angulo, J.L. (1988); Baeza, S. (2005); Hoy & Feldman (1990); Fernández (2008)
Satisfacción	Villa, A. (1992); Anderson, G.J. y Walberg, H.J (1974); Fraser, B.J., Treagust, D.F. y Dennis (1986); Villar Angulo, J.L. (1988); Jane y Rensis Likert (1967)
Personalización	Fraser, B. (1982); Fraser, B.J.; Treagust, D.F. y Dennis (1986); Villar Angulo, J.L (1988); Jane y Rensis Likert (1967)
Control	Trickett, E.M. y Moos, R.H. (1973) ; Jane y Rensis Likert (1967); Payne & Phesey (1971)
Competitividad	Trickett, E.M. y Moos, R.H. (1973); Anderson, G.J. y Walberg, H.J (1974)
Innovación	Trickett, E.M. y Moos, R.H. (1973); Fraser B.J., Treagust, D.F. y Dennis (1986); Villar Angulo, J.L. (1988)
Ambiente	Anderson, G.J. y Walberg, H.J (1974); Villa, A. (1992)
Participación	Organización Panamericana de la Salud (OPS); Payne & Phesey (1971); Fraser, B. (1982)
Falta de compromiso	Hapin & Croft (1963); Sá Leitão, Guimarães, & Azevedo Rosal (1998), OPS
Orientación	Hoy & Feldman (1990); Fraser B.J.; Treagust, D.F. y Dennis (1986); Villar Angulo, J.L. (1988)

Anexo 4. Definiciones del clima organizacional relacionado con el ambiente laboral. Fuente: Santisteban Navarro, 2014

Autor	Concepto
Pace (1968)	"Patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cuales percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes"
Tagiuri y Litwin (1968)	"Cualidad o propiedad del ambiente interno organizacional que: (a) es percibida o experimentada por los miembros de una organización, (b) influye en sus comportamientos y (c) tiene una duración relativa"
Tagiuri (1968)	"Una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización"
Campbell (1970)	"Conjunto de atributos relativamente duraderos y específicos del ambiente interno de la organización que puede ser deducido del modo en que una organización se relaciona con sus miembros y su ambiente. En esta relación el individuo toma actitudes y se crea expectativas que describen la organización en su características estáticas como en grado de autonomía"
Campbell, Dunnette, Lawlery Weick (1971)	"Conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente"
Pritchard y Karasick, (1972) y Helleriegel y Slocum (1974)	"Cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización"

Gibson y colaboradores (1984)	Realizan un esfuerzo por tratar de sintetizar el concepto de clima organizacional. Lo refieren a las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo
Likert y Gibson (1986)	...”es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, se incluye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos”...
Autor (es)	Concepto
Álvarez (1992)	“Expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuos hacen del ambiente interno de la organización en la cual participa”
Álvarez (1995)	“Ambiente de trabajo resultante de la ex presión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional”
Hall (1996)	“Conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo”
Gonçalves (1997)	Se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento
Chiavenato (2000)	“Cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados”
Chiavenato (2009)”el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización”...
Pupo (2010)	El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

Anexo 5. Encuesta de Clima Organizacional

La Universidad de Holguín y el GECH se encuentran realizando un estudio del clima organizacional de su centro, por lo que resulta importante conocer su opinión sobre diferentes aspectos relacionados con su labor y con la del centro, lo que ayudará a mejorar los problemas encontrados.

Es un cuestionario anónimo y confidencial. Para cada pregunta hay varias respuestas posibles. Seleccione la que más se ajusta a lo que piensa o siente y márkela con una X. No hay respuestas correctas o incorrectas, la mejor es aquella que refleja lo que ve o siente, por lo que agradecemos su sinceridad. A continuación, aparecen una serie de afirmaciones relacionadas con su organización. Debe responder cada una de ellas teniendo en cuenta la siguiente escala:

- 1: No estoy de acuerdo con la afirmación
- 2: Estoy muy poco de acuerdo con la afirmación
- 3: Estoy algo de acuerdo con la afirmación
- 4: Estoy bastante de acuerdo con la afirmación
- 5: Estoy totalmente de acuerdo con la afirmación

Asegúrese de responder todas las preguntas y de hacerlo en la casilla correcta.

¡Muchas gracias por su colaboración!

No.	Afirmaciones	1	2	3	4	5
1	Mi jefe apoya al grupo en las decisiones que tomamos					
2	La organización está abierta a reconocer las opiniones de los trabajadores					
3	Las recompensas que recibimos por nuestro trabajo son oportunas					
4	Mi jefe tiene los conocimientos necesarios para realizar su trabajo					
5	En mi empresa, la comunicación entre jefes y subordinados es adecuada					

6	Me siento comprometido con mi organización a mantener el prestigio logrado					
7	Me siento satisfecho con la labor que realizo en mi centro de trabajo					
8	Mi departamento trabaja de manera unida en la solución de los problemas que se presentan					
9	Los trabajadores en mi departamento nos llevamos bien					
10	Mi organización me brinda oportunidades de superación y actualización profesional					
11	Las evaluaciones realizadas por mi jefe reflejan mi desempeño en el trabajo					
12	Contamos con los recursos necesarios para realizar nuestro trabajo					
13	Los equipos de protección personal y colectivo de mi puesto de trabajo son los adecuados					
14	Los salarios de mi empresa son mejores que los de otras empresas del territorio					
15	Mi empresa se ve poco afectada con los cambios en la estructura del MINEM					

16	Siempre intento que mi cliente se marche satisfecho con el servicio que le brindo					
17	Los compañeros de mi departamento nos apoyamos en el trabajo					
18	Todos los trabajadores participamos en la fijación de los objetivos de trabajo					
19	Mis objetivos de trabajo se corresponden con mis conocimientos y posibilidades					
20	Mi jefe tiene la experiencia necesaria para realizar su trabajo					
21	La comunicación entre compañeros nos permite el buen desarrollo nuestra labor					

22	Me siento comprometido con el logro de los resultados de mi área					
23	Estoy satisfecho con el logro de mis principales metas profesionales					
24	Los resultados del trabajo del grupo dependen del esfuerzo conjunto de todos					
25	Existen buenas relaciones entre todas las áreas de la organización					
26	La organización estimula el crecimiento profesional de sus empleados					
27	Las recompensas que recibo en mi trabajo son adecuadas					
28	Mi empresa nos garantiza buenas condiciones laborales a los trabajadores (iluminación, temperatura, ruidos, higiene, mobiliario, otros)					
29	Las enfermedades laborales son poco comunes en los trabajadores de mi centro					
30	El salario que recibo se corresponde con la labor que realizo					
31	Los cambios que mi organización anuncia para un futuro cercano me resultarán favorables					
32	Para mi organización lo más importante es la satisfacción de nuestros clientes					
33	Los trabajadores sentimos el apoyo del centro al realizar nuestro trabajo					
34	Se estimula la participación de los trabajadores en asuntos importantes de la empresa					
35	Las recompensas que recibo por mi trabajo me motivan a trabajar mejor					
36	Mi jefe toma decisiones acertadas en la mayoría de las situaciones					

37	Las vías de comunicación más utilizadas en mi centro (reuniones de trabajo, de afiliados, correo electrónico, murales, matutinos, otras) nos permiten cumplir con los objetivos fijados					
38	Todos estamos comprometidos con la calidad de nuestros productos y servicios					
39	Me siento satisfecho con el prestigio que he logrado en mi organización					
40	Mi jefe estimula el trabajo en equipo para solucionar problemas y buscar oportunidades					
41	Los conflictos que se producen en mi área no afectan nuestros resultados de trabajo					
42	Muchos puestos importantes lo ocupan trabajadores que empezaron desde abajo en la organización					
43	Mi jefe al evaluarnos es justo con todos los trabajadores					
44	Mi centro nos brinda una adecuada alimentación, transporte, vestuario y otras facilidades					
45	Me siento seguro en mi puesto de trabajo porque no me van a despedir					
46	Mi salario me permite vivir dignamente					
47	Mi jefe nos prepara y orienta para los cambios					
48	La forma en que se organizan los procesos en la empresa aseguran la satisfacción del cliente					
49	El clima de mi departamento es favorable					
50	El clima de mi empresa es favorable					

51. ¿Considera que su centro es un buen lugar para trabajar? ¿Por qué?

52. ¿Qué sugiere a su centro para convertirlo en un mejor lugar de trabajo?

COMPLETE ESTOS DATOS GENERALES

Departamento:

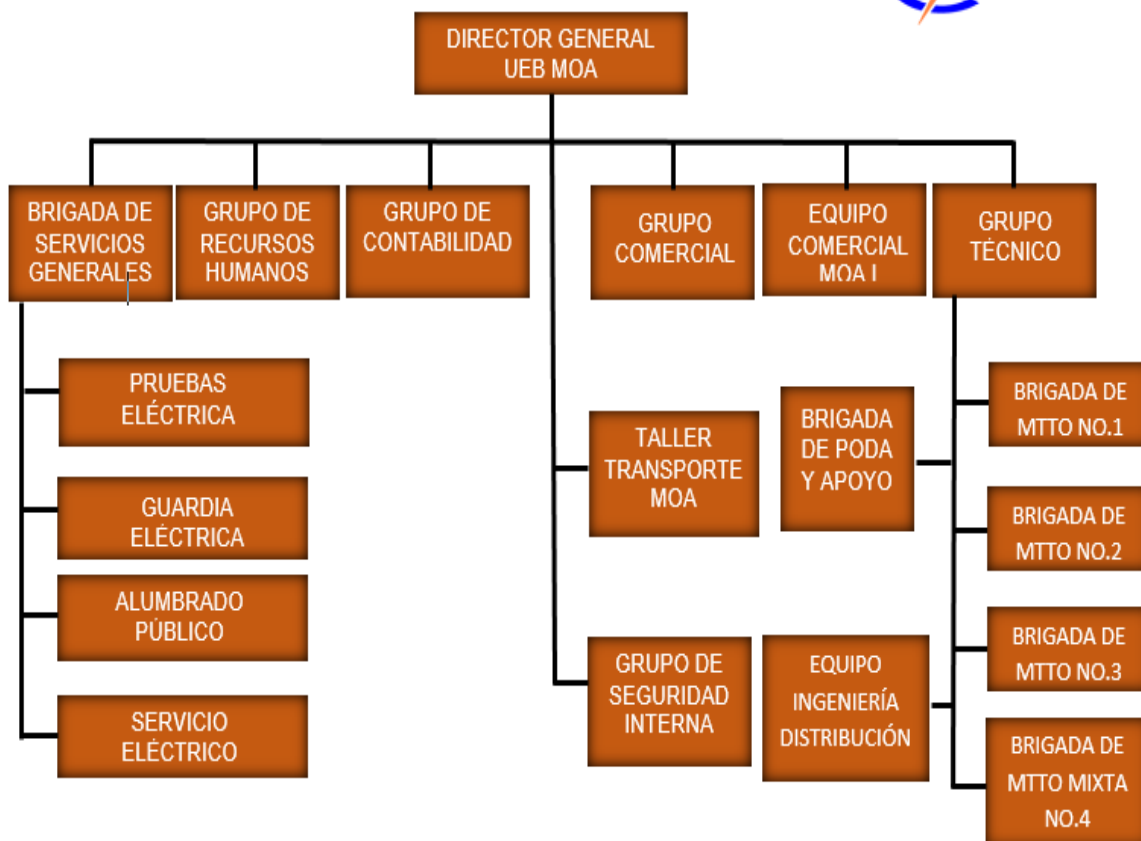
Cargo que ocupa: () Cuadro () Técnico () Administrativo () Servicio () Obrero

Tiempo en la empresa (años): () Menos de 1 () Entre 1 y 5 () Entre 5 y 10 () Más de 10

Sexo: () Femenino () Masculino

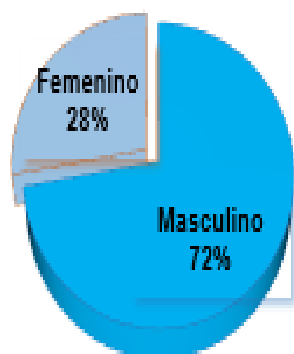
Edad (años): () Menos de 25 () Entre 25 y 39 () Entre 40 y 55 () Más de 55

Anexo 6. Estructura organizativa de la UEB Moa

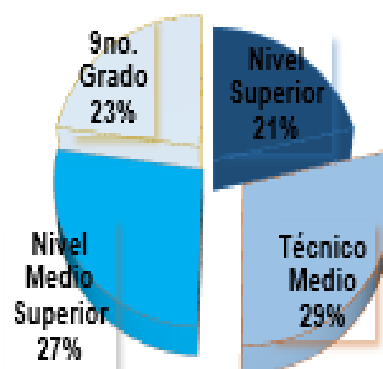


Anexo 7. Composición de la fuerza laboral

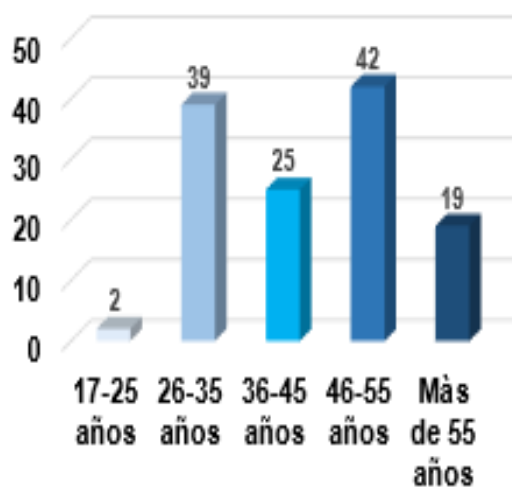
COMPOSICIÓN POR SEXO



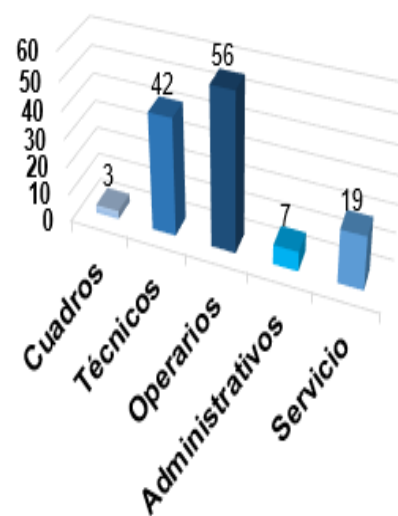
NIVEL EDUCACIONAL



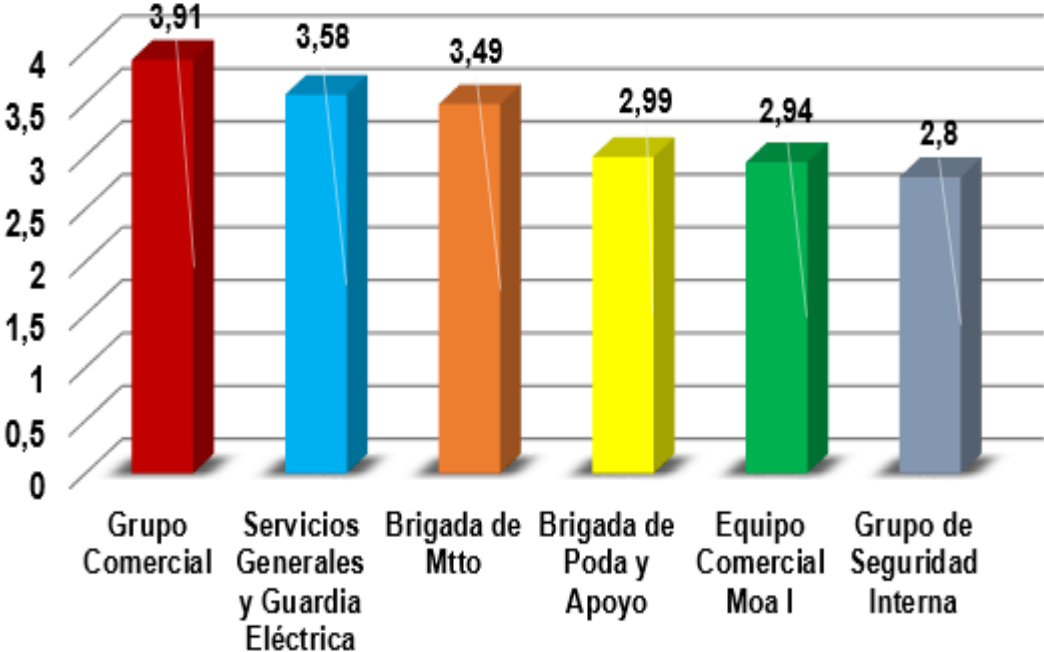
COMPOSICIÓN POR RANGO DE EDADES



Categoría Ocupacional



Anexo 8. Gráfico de percepción del clima por brigadas o grupos de trabajo



Anexo 9. Estrategias y acciones a seguir para eliminar las desviaciones detectadas

Variables Afectadas	Acciones Específicas (Soluciones)	Medios
Participación	<p>Desarrollar espacios de encuentro entre los directivos y subordinados para que estos puedan expresar libremente sus ideas y realicen sugerencias que potencien la mejora de la organización</p> <p>Estimular la opinión de los trabajadores en el lugar adecuado y momento oportuno principalmente cuando se van a fijar los objetivos de la empresa</p>	Reuniones, asambleas
Recompensas	<p>Realizar un estudio a los trabajadores y en función de este planificar los estímulos correspondientes, recordando que, aunque es importante la estimulación espiritual, nunca debe dejarse de tener en cuenta el material, para la cual deben explotarse cada una de las posibilidades económicas y materiales de las entidades en el momento adecuado y de forma permanente de tal forma que sus trabajadores puedan ver su esfuerzo compensado</p> <p>Implementar el uso de técnicas de investigación (encuestas y entrevistas) que midan el nivel de satisfacción de los trabajadores ante las recompensas recibidas</p>	Reconocimientos en asambleas o matutinos, participar en actividades que enriquezcan el crecimiento profesional y personal

Cambios	<p>Realizar conferencias teóricas con los trabajadores en función de explicarles los nuevos cambios</p> <p>Revisar el proceso de adecuación de los nuevos cambios con el fin de acatar las iniciativas de los trabajadores.</p>	Conferencias, asambleas
Calidad de Vida en el trabajo	<p>Analizar la situación del comedor para el almuerzo o que se creen nuevas alternativas que satisfagan a los trabajadores (cafeterías o ventas de productos dentro la entidad por otros organismos)</p> <p>Que se produzcan inversiones a corto o largo plazo sin interrumpir el proceso productivo en las áreas de oficinas, que permitan el mejoramiento de las condiciones de trabajo (iluminación y ventilación) debido a la estreches de muchos de sus departamentos, y que se acondicionen los mismos con todos aquellos equipos que harían más factible y cómoda la labor que se realiza (PC, impresoras, recursos de oficina)</p>	Reuniones, asambleas con el director para debatir estas alternativas
Entrenamiento y Desarrollo	Desarrollar cursos de capacitación, talleres en distintas esferas para la incursión de todos	Asambleas, conferencias, clases, cursos
Seguridad Laboral	<p>Revisar si el inventario de control de riesgos esta actualizado y establecido por áreas</p> <p>Que se exija por el conocimiento y cumplimiento de todas las leyes y reformas</p>	Reuniones, asambleas, controles

	vinculadas a las organizaciones principalmente con el departamento de RH en todos los niveles y escalones de tal forma que los trabajadores puedan tener una mayor seguridad de su estancia en el futuro de sus entidades	
Relaciones Interpersonales	Resolver los conflictos en la misma área y en privado, en caso necesario elevarlos hacia otras instancias	Reuniones
Evaluaciones	Mejorar la comunicación interna empleando mecanismos de retroalimentación que permitan evaluar o tener un margen del estado anímico de los trabajadores Que se cree un espacio a nivel institucional en el cual se reflejen todos aquellos parámetros que se tienen en cuenta para medir el desempeño del trabajador de tal forma que estos puedan autoevaluarse en función de los mismos y traten de eliminar las diferencias existentes con sus superiores	Reuniones, eventos a nivel de empresa, asambleas

Anexo 10. Votación Ponderada

Datos:

Votos a repartir entre los miembros: 10

Opciones (Soluciones planteadas previas al diagnóstico): 14

Miembros entrevistados:7

Soluciones	Miembros							Total
	1	2	3	4	5	6	7	
1	1	1	0	2	1	1	1	7
2	0	1	0	1	1	0	1	4
3	1	0	1	1	2	1	1	7
4	1	1	0	0	2	0	1	5
5	1	1	0	0	2	1	1	6
6	0	1	1	0	0	0	0	2
7	2	1	0	2	1	0	2	8
8	2	1	1	2	1	1	1	9
9	0	1	0	0	0	1	0	2
10	1	0	1	0	0	2	1	5
11	0	1	1	0	0	0	0	2
12	0	0	2	1	0	1	0	4
13	0	1	1	1	0	0	0	3
14	1	0	2	0	0	2	1	6

Anexo 11. Cronograma de Implementación de las soluciones

No	Soluciones	Fecha de control	Fecha de cumplimiento	Responsable	Recursos
1	Desarrollar espacios de encuentro entre los directivos y subordinados	16/05/2018	Mensual	Director	Humanos
2	Realizar un estudio a los trabajadores y en función de este planificar los estímulos correspondientes	21/05/2018	Primera quincena de Junio	Esp. B en Gestión de los RH	Materiales y humanos
3	Implementar el uso de técnicas de investigación (encuestas y entrevistas) que midan el nivel de satisfacción de los trabajadores	28/05/2018	Segunda quincena de Junio	Esp. B en Gestión de La Calidad	Materiales
4	Realizar conferencias teóricas con los trabajadores en función de explicarles los nuevos cambios	1/06/2018	Semanal	Esp. C en Gestión de los RH	Humanos
5	Analizar la situación	24/05/2018	31/05/2018	Director	Materiales

	del comedor para el almuerzo o que se creen nuevas alternativas que satisfagan a los trabajadores				y humanos
6	Acondicionar los departamentos con todos aquellos equipos que harían más factible y cómoda la labor que se realiza (PC, impresoras, recursos de oficina)	11/03/2018		Director	Materiales
7	Revisar si el inventario de control de riesgos esta actualizado y establecido por áreas	22/05/2018	29/05/2018	Esp. C en SST	Materiales y Humanos
8	Crear un espacio a nivel institucional en el que se reflejen los parámetros que se tienen en cuenta para medir el desempeño del trabajador	15/05/2018	Semanal	Esp. C en Gestión de los RH	Humanos