

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Trabajo de Diploma

En opción al título de Ingeniero Industrial

**Diagnóstico del clima organizacional en la Empresa
Constructora de Obras de Ingeniería ECOI No. 17 de
Holguín**

Autora: Odet Margarita Arias Montero

Tutora: MSc. Beatriz Pupo Guisado

Holguín, 2014
"Año 56 de la Revolución"

Pensamiento

“La mejor forma de impulsar una tarea es yendo delante de ella, demostrando con el ejemplo como debe hacerse, no diciendo con palabras como debería”.

Ernesto Che Guevara

“La mejor forma de decir, es hacer”.

José Martí

“Quereres la gran motivación de la vida, poder su gran interrogante”.

Yo

Agradecimientos

A ti que me aceptaste como compañera sin saber quién y cómo era

A ti que tantas veces me hiciste reír

A ti que inauguraste conmigo la escuelita de la bobería

A ti que compartiste tus sueños e ilusiones conmigo

A ti que te rendiste en el camino pero me diste fuerzas para seguir

A ti que me acogiste en tu cuarto tantas veces y allí me dejaste dormir

Pero muy especialmente a ti

Que hiciste realidad mis sueños e hiciste de tus aventuras uno de los

mejores y más inolvidables momentos de mi vida

A ti que siempre estuviste dispuesta a responder mis dudas y abriste tus

puertas para mí

A ti que un día me quisiste como una hermana e hiciste de lo tuyo parte de

lo mío, que siempre me acompañaste en los buenos y malos momentos, que

me enseñaste todas tus locuras y algo más de cómo vivir

A ti que seguiste aquí aun cuando te ofendí

A ti que sé que me consideras tú amiga aunque estas líneas te hagan reír

A ti por ser mi amigo incondicional, fiel y siempre seguro

A todos gracias y si alguna vez los herí, pues hagan de estas líneas mis

*disculpas y recuerden que hoy, estoy donde estoy gracias **a ti***

Dedicatoria

Hoy ya comprendo la diferencia entre agradecimientos y dedicatoria por eso dedico especialmente este momento a ti mamá por soñarlo tantas veces conmigo y porque sé que aún en la distancia estás aquí

A ti papá por hacerme imprescindible para ti

A mi hermanita por estar junto a las CNN hace cinco años y por siempre confiar en mí

A mi Santa Hilda, por ser la abuela perfecta y dejarme consentir

A mi hermano por estar siempre presente... y quererme porque si...

A mis amigos de paso, de momentos y de la vida por jugar bien ese papel que hoy me hace tenerlos presentes aquí.

Resumen

Cada trabajador al sentirse parte de un proceso productivo tiene y siente la necesidad de exponer sus ideas y lograr sus propias aspiraciones, de ahí que reaccionen ante los diferentes eventos que a diario se presenta en un centro laboral. Las coincidencias o discrepancias que encuentre con relación a la realidad y lo deseado, y su actuar en correspondencia a esto, van sin lugar a dudas a influir en el clima que impere en la organización.

De ahí que resulte de vital importancia para La Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17 de Holguín, realizar un estudio sobre este tema, con el objetivo de diagnosticar el clima organizacional imperante en la entidad. Para dar cumplimiento al objetivo propuesto se elaboró el marco teórico referencial de la investigación donde aparecen recogidos los elementos fundamentales que permiten adentrarse en el estudio del tema. Se aplicó el procedimiento de Pupo Guisado y se diagnosticó el estado actual en que se encuentra el clima organizacional en el centro, determinándose las deficiencias existentes y trazándose estrategias para la mejora.

Se aplicaron métodos teóricos y empíricos asociados a este tipo de investigación siendo utilizadas como principales técnicas: la observación, las encuestas y entrevistas, la revisión bibliográfica, el análisis estadístico y el trabajo en grupo, lo cual contribuyó con el cumplimiento del objetivo propuesto y permitió apreciar que el clima organizacional en la entidad es parcialmente bueno, con una tendencia muy cercana a regular y por tanto deben tomarse medidas a corto plazo para su mejoramiento.

Abstract

Each worker when feeling leaves of a productive process he has and it feels the necessity to expose his ideas and to achieve his own aspirations, with the result that they react before the different events that it is presented in a labor center to newspaper. The coincidences or discrepancies that he/she finds with relationship to the reality and that wanted, and there to act in correspondence to this, they go without place to doubts to influence in the climate that reigns in the organization.

With the result that it is of vital importance for The Company Manufacturer of Works of Engineering No. 17 of Holguín, to carry out a study on this topic, with the objective of diagnosing the prevailing organizational climate in the entity. To give execution to the proposed objective the mark theoretical referential of the investigation it was elaborated where they appear picked up the fundamental elements that allow going into in the study of the topic. The procedure of Pupo Guisado was applied and the current state was diagnosed in that is the organizational climate in the center, being determined the existent deficiencies and being traced strategies for the improvement.

Theoretical and empiric methods associated to this investigation type were applied being used as main technical: the observation, the surveys and interviews, the bibliographical revision, the statistical analysis and the work in group, that which contributed with the execution of the proposed objective and it allowed to appreciate that the organizational climate in the entity is partially good, with a very near tendency to regular and therefore they should take short term measures for its improvement.

Índice

	Pág.
Introducción	1
CAPÍTULO I. Marco teórico referencial de la investigación	6
1.1 Evolución histórica de los estudios de Clima Organizacional.....	7
1.2 Tendencias en la conceptualización del clima organizacional	14
1.3 Modelos e instrumentos metodológicos para el estudio del clima organizacional	19
1.4 Los estudios de Clima Organizacional en Cuba	23
1.5 Conclusiones parciales del capítulo	26
CAPÍTULO II. Procedimiento para el análisis del clima organizacional en la Empresa	
Constructora de Obras de Ingeniería (ECOI) No. 17 de Holguín	27
2.1 Caracterización de la empresa Constructora de Obras de Ingeniería ECOI No. 17 de Holguín	27
2.2 Procedimiento para el Diagnóstico del Clima Organizacional	29
2.3 Aplicación del procedimiento para el diagnóstico del Clima Organizacional en la Empresa Constructora de Obras Ingenieriles (ECOI) No.17	35
Fase 1. Involucramiento de la dirección	35
Fase 2. Planeación del diagnóstico del Clima Organizacional	35
Fase 3. Recogida, procesamiento y análisis de los datos	36
Fase 4. Presentación y discusión de los resultados	55
Fase 5. Recomendaciones generales para atenuar las deficiencias encontradas.	55
Valoración del impacto económico y social	58
Conclusiones	59
Recomendaciones	60
Bibliografía	61
Anexos	

Introducción

El entorno cada vez más globalizado continua demandando cambios. La velocidad exponencial con que nacen, compiten y mueren las ideas, lleva a plantear la necesidad de gestionar las organizaciones de forma muy distinta a como históricamente se hacía hace muy poco tiempo. Consecuencia de lo anterior es que se reconoce la necesidad de lograr que el personal que conforma a las organizaciones, acepte invertir todo su talento en las mismas, con un alto nivel de participación y requiriendo correspondencia de la alta dirección hacia ese esfuerzo.

Si se tiene en cuenta que más de la tercera parte de nuestras vidas la pasamos en los colectivos laborales y otra parte no menos importante estamos en función de esta, se hace imprescindible que nuestras miradas y esfuerzos se dirijan a lograr climas organizacionales propicios para alcanzar niveles de vida satisfactorios en los seres humanos.

En el mundo actual este fenómeno se valora y ha tomado auge ante la necesidad de comprender todo lo que influye en el rendimiento de las personas, como condición ineludible en la obtención de la excelencia en el proceso del cambio y así lograr una mayor eficiencia organizativa. Esto lleva a una intensa competencia en el campo nacional e internacional referente al desarrollo de estudios para su evaluación permanente.

En el presente se han venido desarrollando un grupo de investigaciones sobre el clima organizacional coincidiendo todas en que este constituye un proceso sumamente complejo, debido en su gran mayoría a la atareada labor que se desarrolla en las organizaciones, el entorno en que se encuentran y los factores humanos. Constituyendo estos últimos los activos fundamentales en cada entidad y para estar seguros de la solidez de este recurso, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódico de su clima organizacional, que va ligado con la motivación del personal y puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral. En las diferentes entidades este se transforma en función de un perenne que va de optimista a neutro y a pesimista.

Hoy en día, investigaciones de clima organizacional bien diseñadas, así como encuestas orientadas a saber más acerca de la gente, se han convertido en una

herramienta gerencial estratégica; apoyadas en sistemas de información que permiten a los ejecutivos intervenir en los puntos que se consideren críticos, para así establecer propuestas de mejoras oportunas para obtener mejores resultados en la gestión, el logro de los objetivos y que se corrijan a tiempo aquellos factores que puedan afectar su motivación y desempeño.

Las empresas deben sistematizar el desarrollo de estrategias y metodologías completas de investigación de clima organizacional a través de encuestas, desde el diseño del cuestionario hasta la implementación de cambios, pasando por la recolección de datos, su procesamiento y su reporte para la planificación de acciones, a fin de mejorar sistemáticamente su clima organizacional, en dirección de las metas y objetivos de la empresa.

Cada día es más importante que las empresas establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, 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).

Debido a la realización del VI Congreso del PCC en abril del 2011, fueron aprobados los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, dentro de los que se pueden citar los relacionados con empleo y salario fundamentalmente los lineamientos 167, 169, 170, 171 y 172. En estos se plantea que se debe favorecer la incorporación al empleo de las personas en condiciones de trabajar. Desarrollar un proceso de reordenamiento laboral en el país que, bajo el principio de la idoneidad demostrada, contribuya a eliminar las plantillas infladas para estimular la necesidad de trabajar y reducir los gastos del Presupuesto del Estado. Asegurar que los salarios garanticen que cada cual reciba según su trabajo y que los ingresos salariales tengan un reflejo efectivo en la satisfacción de las necesidades básicas de los trabajadores y su familia. Incrementar los salarios de manera gradual, dirigidos inicialmente a las actividades con resultados más eficientes y a la labor de aquellos trabajadores que aportan beneficios de particular impacto económico y social. Proyectar la formación de fuerza de trabajo calificada en correspondencia con las demandas actuales y el desarrollo del país. 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 todos los organismos e instituciones competentes de la nación cubana, los cuales deben ocuparse entre otras cosas de estudiar su propio clima organizacional. Analizar cómo influyen los estilos de liderazgo, los procesos de comunicación y motivación, las políticas de personal, entre otras variables en la población laboral, tomando en cuenta que la satisfacción en el trabajo constituye uno de los pilares para asegurar una mayor calidad, productividad y por ende el éxito de las organizaciones.

Considerándose lo anterior como la **situación problemática** que deriva esta investigación que tiene lugar en La Empresa de Construcciones de Obras de Ingeniería (ECOI) No. 17 perteneciente al Grupo Empresarial de la Construcción Holguín, cuyo principal objetivo es brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, para la cual es de vital importancia realizar un estudio sobre la situación actual del clima organizacional de la entidad ante las diferentes y constantes transformaciones que esta está afrontando.

En función de esto se determinó como **problema científico**: el desconocimiento del clima organizacional en La Empresa Constructora de Obras de Ingeniería (ECOI) No. 17 de Holguín.

Decretándose como **objeto de la investigación**: El Clima Organizacional.

Para ello se traza como **objetivo general**: Realizar un diagnóstico del clima organizacional en la ECOI No. 17 que permita el entendimiento del comportamiento organizacional de los trabajadores y con ello el diseño de estrategias que potencien su desempeño a través de los siguientes **objetivos específicos**:

1. Confeccionar el marco teórico-referencial de la investigación
2. Recopilar la información necesaria para el análisis de las variables a estudiar
3. Realizar un análisis integral de las principales tendencias del comportamiento de los trabajadores para la propuesta de acciones de mejora en la entidad.

Planteando como **campo de acción**: El diagnóstico del clima organizacional en La Empresa Constructora de Obras de Ingeniería (ECOI) No. 17 de Holguín.

Para contribuir a la solución del problema planteado se definen las siguientes **tareas de investigación**:

1. Fundamentar las principales posiciones teóricas y metodológicas en que se sustenta el estudio del clima organizacional.
2. Diagnosticar el clima organizacional en La Empresa Constructora de Obras de Ingeniería (ECOI) No. 17 de Holguín, lo que permitirá identificar los principales hallazgos que permiten el entendimiento del comportamiento organizacional de los trabajadores y con ello el diseño de estrategias que potencien su desempeño.

Para la realización del presente trabajo se emplearon métodos teóricos, empíricos y estadísticos dentro de los que se encuentran:

Métodos teóricos:

- Histórico-lógico: Permitirá estudiar la trayectoria del clima organizacional en el decursar de su historia para lograr una comprensión lógica e histórica del mismo
- Análisis y síntesis: Permitirá descomponer las definiciones teóricas de los conceptos de clima organizacional y sintetizar los aportes de cada definición
- Inducción-deducción: A partir del empleo de este método se logrará pasar de conocimientos de casos particulares a la generalización de los mismos y aplicar conocimientos generales a casos más particulares estudiados.

Métodos empíricos:

- Observación participante: Permitirá identificar los rasgos del clima organizacional en la (ECOI) No. 17 de Holguín
- Encuesta y entrevistas: Permitirá recoger la información necesaria para diagnosticar el clima organizacional en la (ECOI) No.17 de Holguín
- Análisis de documentos o revisión bibliográfica: Permitirá conocer, analizar, seleccionar y evaluar la información existente relacionada con el marco teórico conceptual y con la documentación que define la imagen corporativa.

Métodos estadísticos:

Paquete Estadístico SPSS. Versión 15.0

El aporte de la misma es que permitirá a La Empresa Constructora de Obras de Ingeniería (ECOI) No.17 de Holguín contar con un diagnóstico del clima organizacional,

de modo que dichos resultados permitan un entendimiento del comportamiento organizacional de los trabajadores y con ello el diseño de estrategias que potencien la mejora continua en la prestación de servicios a los clientes así como el perfeccionamiento de la gestión empresarial de esta entidad.

Para dar cumplimiento al objetivo se ha dividido la investigación en dos capítulos. El primer capítulo hace referencia a los principales aspectos teóricos y metodológicos de la investigación. En el segundo capítulo se realiza el diagnóstico del clima organizacional en La Empresa Constructora de Obras de Ingeniería (ECOI) No.17 de Holguín y finalmente se presentan la valoración económica y social, las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I. Marco teórico referencial de la investigación

Partiendo de la revisión de la literatura especializada, tanto internacional como nacional referente al tema de investigación, el presente capítulo se estructuró de forma tal que muestre el estado del arte y la práctica sobre el tema objeto de estudio, sentando así las bases teóricas de la investigación.

El objetivo de este capítulo es realizar un análisis teórico referente al clima organizacional, a partir de los diferentes elementos y enfoques existentes. Para ello se estructura en cinco epígrafes. En el primer epígrafe se realiza un análisis de la evolución de los estudios de clima para ver cuáles fueron los principales enfoques y hechos que incidieron en él desde sus inicios, en el segundo se exponen los principales conceptos existentes para su interpretación, seguidamente en el tercero se manifiestan las principales métodos metodológicos y las dimensiones que tienen en cuenta sus autores. En el cuarto epígrafe se hace una valoración del comportamiento que ha tenido el mismo en Cuba y si existe algún estudio en el Grupo Empresarial de la Construcción de Holguín y por último se declara un quinto epígrafe en el que se exponen las conclusiones parciales del capítulo.

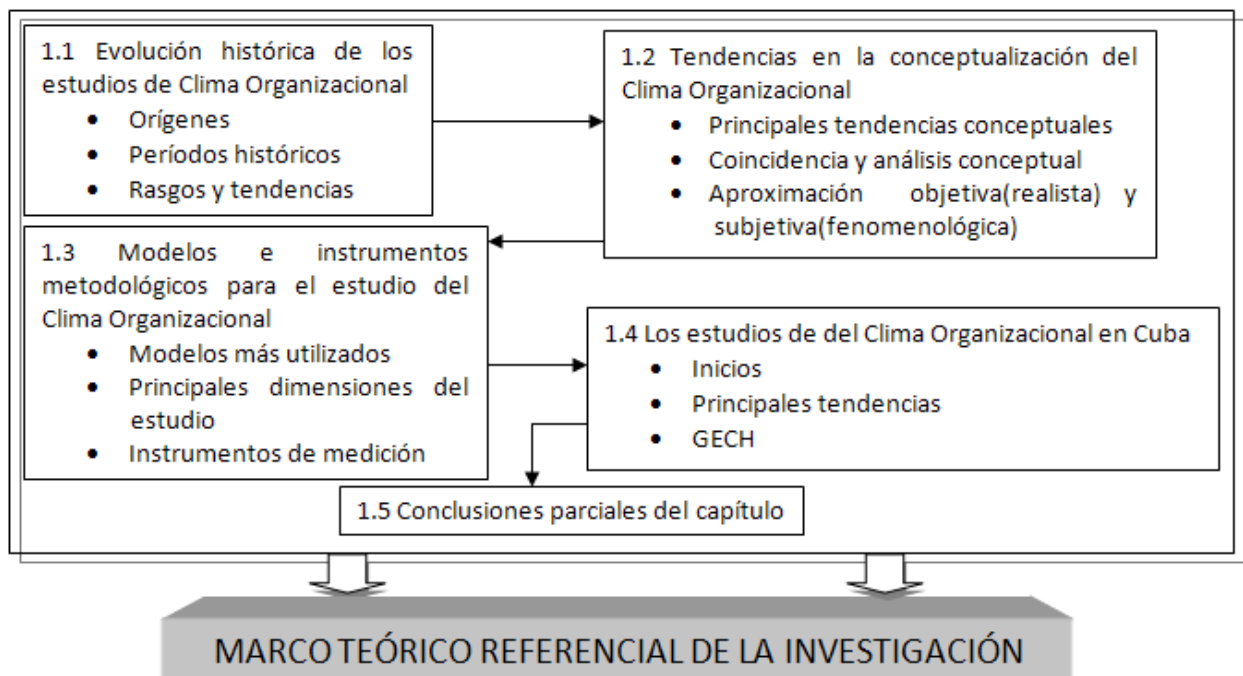


Fig1. Estrategia seguida para la construcción del marco teórico referencial de la investigación.

1.1 Evolución histórica de los estudios de Clima Organizacional.

Es considerado desde un inicio, por muchos autores que la evolución de los estudios de clima organizacional, queda estrechamente vinculado con la historia de la administración y con el análisis del comportamiento organizacional, pero muy especialmente con sus diferentes disciplinas conceptuales, fundamentalmente con la psicología.

Inicialmente conocida como "Psicología Industrial", los primeros antecedentes en Europa de la psicología del trabajo y de las organizaciones se encuentran en el libro "El examen de los ingenios para las ciencias" publicado en 1575 por Juan Huarte de San Juan. Actualmente, se entiende a la psicología en este contexto como el resultado de la evolución de las ciencias de la administración, a partir de los estudios de W. Taylor y H. Fayol (principios siglo XX) y del estudio científico del trabajo de distintas disciplinas. Estudia el individuo en las organizaciones. Las ideas fundamentales de Huarte de San Juan son las siguientes: los hombres difieren ampliamente en sus aptitudes y cualidades; las diversas profesiones y estudios exigen diferentes ingenios; es posible averiguar cuáles son estas exigencias y diagnosticar aquellas aptitudes; es necesario hacerlo para que "cada uno ejecute sólo aquel arte para el cual tenga talento natural y deje las demás, para que el carpintero no haga obra tocante al oficio del labrador, ni el tejedor del arquitecto, ni el jurisperito cure, ni el médico abogue".

Estas ideas son hoy de nuevo la base de la psicología del trabajo. Desgraciadamente, fueron olvidadas o desatendidas durante varios siglos. El creciente desarrollo industrial de los siglos XVIII y XIX, impulsado por el progreso de las ciencias físicas, fue a menudo acompañado por la negligencia total del factor humano en el trabajo. Era éste considerado, casi exclusivamente, en su aspecto productivo, y aun de este aspecto sólo importaba el factor material e instrumental. La sociedad reaccionó, razonable o violentamente, contra esta situación. Diversos movimientos filosóficos, religiosos y políticos subrayaron el carácter personal y social del trabajo. La ciencia misma comenzó a aplicar sus métodos al estudio del trabajador y a descubrir que, incluso en el aspecto productivo, la consideración del factor humano es muy necesaria, ya todo esto en medio de la creciente Revolución Industrial que estaría a punto de afrontar Europa comprendido entre la segunda mitad del siglo XVIII y principios del XIX.

La Revolución industrial fue un periodo histórico en el que Gran Bretaña en primer lugar y el resto de Europa continental después, sufren el mayor conjunto de transformaciones socioeconómicas, tecnológicas y culturales de la historia de la humanidad, desde el neolítico.

Es en este periodo que importantes personalidades como el economista y filósofo escocés Adam Smith, considerado uno de los mayores exponentes de la economía clásica plantea que bajo la presión del desarrollo del movimiento obrero y de la cuestión social, el legislador tendrá que reaccionar para mejorar las condiciones de vida de los trabajadores. Las leyes progresivamente van a mejorar el tiempo de trabajo, las condiciones de trabajo, la edad mínima para trabajar, el acceso a los ciudadanos, a la "jubilación", planteado por él en "Investigación sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones" (1776) y al mismo tiempo coincide con él, el economista John Stuart Mill proporcionando un fondo teórico a la asignación de los recursos, a la producción y a la fijación de precios.

También se destaca Robert Owen socialista utópico, considerado como el padre del cooperativismo, el cual defendía la posibilidad de desarrollar un sistema económico alternativo basado en la cooperativa. Su planteamiento era utópico, pero no irreal, porque pretendía sustituir el sistema capitalista por otro más justo que evitara los problemas británicos. Desde su perspectiva los obreros debían unirse para crear una nueva realidad europea basada en cooperativas que fuesen más rentables que las industrias: cooperativas de producción y cooperativas de distribución. Estos planteamientos fueron los frutos iniciales, y en 1832 ya existían unas 500 cooperativas que englobaban a 20000 trabajadores. Owen centró todas sus energías en defender los intereses de los trabajadores y se vinculó con el Movimiento Obrero Británico.

Al mismo tiempo, innovadores como Eli Whitney, James Watt y Matthew Boulton, desarrollaron herramientas técnicas de producción tales como la estandarización, procedimientos de control de calidad, contabilidad analítica y planeamiento del trabajo. Para fines del siglo XIX, Léon Walras, Alfred Marshall y otros economistas introdujeron una nueva capa de complejidad a los principios teóricos de la administración. Joseph Wharton ofreció el primer curso de nivel terciario sobre administración en 1881.

Pero sin duda alguna uno de los aportes más importantes en esta época fue el de Henry Towne con "Science of management" (1890) a quien se propone como el pionero de la administración científica, pues en 1870, iniciaba la aplicación sistemática de métodos administrativos eficientes proponiendo un plan de reparto de ganancias como sistema de pago de salarios y fue el primero en fijar al clima y la atmósfera propicia para la posterior aplicación de métodos científicos ya que pedía que la administración fuera considerada una ciencia con su propia literatura (Bittel; Ramsey, 2003). Siendo reconocido como el primero en utilizar el término clima aunque solo fuese como sinónimo de condiciones favorables.

Durante el siglo XX la administración fue evolucionando en la medida en que las organizaciones fueron haciéndose más complejas y las ciencias como la ingeniería, la sociología, la psicología, la teoría de sistemas y las relaciones industriales fueron desarrollándose.

A partir del 1900 encontramos a empresarios que intentan dar a sus teorías una base científica, los ejemplos incluyen a: "La Administración Científica" de Frederick Winslow Taylor (1911) y "El estudio aplicado del movimiento" de Frank y Lillian Gilbreth (1917).

Es en esta época que comienza a desarrollarse el enfoque clásico de la administración donde tomando como referencia los estudios de Huarte de San Juan se desarrollaba la teoría estructural del sociólogo alemán Max Weber conocidas también como estructuras de autoridad y W. Taylor con su Administración Científica o Taylorismo. Weber describía la actividad organizacional con base en las relaciones de autoridad. Fue uno de los primeros en visualizar la administración y el comportamiento organizacional desde una perspectiva estructural y analizar el capitalismo.

Los rasgos detallados de la estructura burocrática ideal de Weber son: especialización del puesto, jerarquía de la autoridad, selección formal de los trabajadores, uso de reglas y reglamentos formales, impersonalidad de las reglas y controles y la orientación de la carrera de los administradores.

Mientras el Taylorismo de Taylor, (término derivado de su propio nombre) en organización del trabajo, hace referencia a la división de las distintas tareas del proceso de producción. Fue un método de organización industrial, cuyo fin era aumentar la productividad y evitar el control que el obrero podía tener en los tiempos de producción.

Está relacionado con la producción en cadena, marcando una línea única de trabajo que permitiera una mayor eficiencia de los trabajadores y un aumento muy sustentable de la producción, aplicando los métodos científicos " la única forma mejor " para realizar cada trabajo ejemplificándose a nivel del taller (o lo que hoy se describe como el puesto de un supervisor) que se tomó como muestra, pues aún no se tomaban decisiones administrativas sino por intuición y los trabajadores laboraban deliberadamente.

Taylor realizó un estudio minucioso de cada puesto de trabajo y por ende del trabajador, lo que permitió conocer quién era el más apropiado y cuáles eran las instrucciones exactas para obtener la mayor productividad posible, siendo utilizado en 1912 por Yoichi Ueno quien lo introdujo en Japón y se convirtió en el primer consultor en administración de empresas en crear el estilo japonés de administración.

Pero aunque el taylorismo reorganiza científicamente el trabajo y reduce los costos significó una reducción de los salarios, pues muchas empresas disminuyeron el salario pagado por cada pieza. Encontrando un rechazo creciente por parte del proletariado lo cual provocó numerosas huelgas entre 1912 y 1913 en contra de la utilización del sistema de Taylor.

En este momento también se destacó Henry Fayol quien se percató que si cambia la forma de trabajar, tiene que cambiar la forma de administrar las organizaciones y a los que trabajan en ellas (Borrego, 1989). Determinando cinco funciones administrativas indispensables: planear, organizar, ordenar, coordinar y controlar, muy parecidas a las definidas actualmente en el ambiente empresarial tanto nacional como internacional.

Las primeras vinculaciones entre la administración científica y la psicología industrial fueron publicadas por Hugo Munsterberg en su libro "Psychology and Industrial Efficiency" en 1913, en este el autor aboga por el estudio científico del comportamiento humano para identificar patrones generales y explicar las diferencias individuales. Estableciendo que tanto la administración científica como la psicología industrial buscaban una mayor eficiencia por medio de análisis científicos de trabajo y con un mejor acoplamiento de las capacidades y habilidades individuales con las exigencias de los diferentes puestos. Sugiriendo el uso de pruebas psicológicas para mejorar la selección de los empleados, el valor de la teoría del aprendizaje en el desarrollo de métodos de capacitación y el estudio del comportamiento humano a fin de entender

cuáles son las técnicas más eficaces para motivar a los trabajadores. Mucho de nuestro conocimiento actual de las técnicas de selección, capacitación de los empleados, diseño de trabajo y motivación se han construido sobre el trabajo de Munsterberg.

La psicología industrial sin embargo toma un carácter importante como disciplinas conceptual dentro del comportamiento humano, cuando a partir de 1917 y con la entrada de Estados Unidos a la primera Guerra Mundial, comienzan a desarrollarse pruebas de test mental realizadas por un gran grupo de psicólogos comisionados por el ejército, para seleccionar y clasificar a millones de reclutas. Identificándose a través de estos test a quien tenía baja inteligencia y excluirlos de los programas de adiestramiento militar. Esta experiencia militar sentó las bases de una dinámica proliferación de las actividades de la psicología industrial una vez terminada la guerra. (García Vidal, 2005).

Los años veinte se convierten en el punto de viraje ideológico en la teoría de la administración, elemento que sumado a la crisis de expansión estructural de mercado (por velocidad de circulación de la mercancía) lo llevaría a una reformulación práctica en el siglo XX que es la idea del fordismo, al mismo tiempo que iba naciendo la época conductista o el “lado de la gente”, marcada por el movimiento de relaciones humanas la cual comienza a tomar fuerza a partir de los años 30 cuando los estudios de Hawthorne plantean la primera crisis de la noción taylorista. La escuela de las Relaciones Humanas capitaliza el descubrimiento de la dimensión socio-emocional de la organización, la vincula a la noción de liderazgo y la acerca a la organización entendida como estructura (división del trabajo, estructura diferenciada de roles).

El descalabro económico de 1930 hizo más intensa la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones. Ella provocó indirectamente una verdadera reelaboración y una revaluación de los principales conceptos administrativos hasta entonces aceptados con todo su carácter dogmático y prescriptivo aunque siendo justos, ya desde la década de 1920, cuando la organización formal ya estaba consagrada por la teoría clásica, O. Tead comienza a popularizar, en los Estados Unidos, la administración con un interés por el análisis psicológico de los operarios al mostrar la relación entre sus ambiciones y temores y la realización del trabajo y desarrolló un interesante enfoque sobre el liderazgo de la administración (Chiavenato, 1996).

El liderazgo en el comportamiento individual se convertiría a partir de entonces en la principal dimensión objeto de estudio por parte de importantes personalidades originando consigo la primera definición de clima de la que se tiene registro propuesta por Kurt Lewin y Ronald Lippt en 1938, en el marco de un experimento hecho con grupos de escolares de 10 a 11 años de edad. El estudio tenía por objetivo describir cómo afectaban tres estilos de liderazgo en el comportamiento individual (Reicher; Schnider, 1990) y (Denison, 1996).

Otra de las grandes manifestaciones de la ya estabilizada y conocida Psicología Industrial fue durante la 2da Guerra Mundial. En la que Estados Unidos introdujo a más de 2000 psicólogos en el esfuerzo bélico convirtiéndose este en su principal contribución y al igual que en la 1ra Guerra Mundial, consistió en aplicar test y clasificar a millones de reclutas para asignarlos a varias ramas del servicio militar. El desarrollo de la psicología industrial a partir de 1945 tiene cierto paralelismo con el extraordinario crecimiento de la tecnología y las empresas.

Muchos autores reconocidos coinciden en enmarcar los primeros estudios de clima a partir de la década del 60, como Reichers y Schneider (1990). Al comienzo de esta década se origina un proceso de transformación tecnológica de alcance mundial, que gradualmente lleva a las empresas a cambiar la base técnica de producción y a remplazar en consecuencia el modelo taylorista de las organizaciones por otro sistema, flexible y capaz de adaptarse a las nuevas condiciones tecnológicas y de mercado como el fordismo. Este hace su aparición en la década de 1930, siguiendo las ideas de Henry Ford el fundador de La Ford Motor Company. El término fordismo se refiere al modo de producción en cadena que llevó a la práctica el fabricante de automóviles de Estados Unidos.

El concepto de clima organizacional tal y como se conoce en la actualidad no ha sido plenamente explicado y desarrollado sino a partir de la década del sesenta, (Peiró,2005) el descubrimiento de que las organizaciones son entornos psicológicamente significativos para sus miembros condujo a su formulación y su uso en la investigación, quien plantea además que estos grupos y formaciones sociales no sólo pueden ser considerados como ambientes del individuo, sino también como sujetos de la conducta organizacional, que ocurre a su vez, en un determinado

contexto.

Entre la década del sesenta y primeros años del setenta. Estando ya legitimada dentro de los estudios industriales, la noción de clima se extiende a otros tipos de organizaciones no productivas tales como escuelas, administración central de los gobiernos, agencias de empleo y hospitales. La preocupación fundamental era cómo medir el clima. Este desplazamiento del interés hacia lo metodológico se sustenta en un consenso relativamente extendido sobre la medición del clima; cuestión que permite abandonar las metáforas de “ambiente”, “contexto organizacional” o “atmósfera”, como también la labor teórica requerida para su conceptualización.

Desde el punto de vista administrativo esta fue una época de grandes cambios básicamente el elemento esencial es la utilización de la estrategia en la teoría de la administración, apareciendo en los primeros años de la década del 60 del siglo XX y emergiendo como una vía para las organizaciones dar respuesta al reto que impusieron la creciente inestabilidad, la incertidumbre y la competencia cada vez más intensa.

Los primeros estudios sobre clima organizacional en todo el mundo comienzan a desarrollarse a inicio de los años 1960 en los Estados Unidos con los trabajos de Forehand y Gilmer sobre el comportamiento organizacional, dentro de un gran movimiento de Administración llamado Comporta mentalismo.

Este movimiento buscó formas de cambiar la humanización del trabajo con las mejorías en la producción, buscando principalmente la psicología y las herramientas necesarias para alcanzar ese objetivo.

Los trabajos de Forehand y Gilmer levantaron algunos conceptos e indicadores iniciales de clima organizacional a partir de estudios sobre comportamiento individual realizados en Psicología.

Posteriormente, Litwin y Stringer (1968) aprovecharon estos estudios y realizaron experimentos en tres diferentes organizaciones americanas, mostrando cada una situaciones bien distintas en términos de satisfacción y desempeño del trabajador. Esos resultados ayudaron a difundir los estudios sobre clima organizacional en las empresas, auxiliándose de otros estudios del movimiento del comportamiento.

1.2 Tendencias en la conceptualización del clima organizacional

El clima organizacional ha encontrado diferentes acepciones desde que comenzaron los estudios acerca del mismo, llamándosele también en ocasiones ambiente, atmósfera, clima psicológico entre otras. En los últimos tiempos se han realizado numerosos esfuerzos para poder explicar su naturaleza, además de intentar medirlo, partiendo de analizar sus causas y efectos, buscando opciones que modifiquen y mejoren el ambiente laboral desde una perspectiva de desarrollo organizacional.

De esta manera, muchos autores plantean que el clima ofrece una “fotografía” fiel de lo que ocurre en una organización, variando en dependencia de las condiciones internas y externas de la entidad por lo que se recomienda su estudio periódico. A su vez hacen referencia a que este no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta casi todo lo que sucede dentro de la organización viéndose afectado por todo lo que sucede dentro de ella. Lo que indica la importancia de tenerlo en cuenta para las proyecciones de mejora a corto, mediano y largo plazo.

Con relación al término de Clima Organizacional Litwin, (1971) lo definió como: “La cualidad o propiedad del ambiente laboral que es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento” altamente defendida por Chiavento (1986) quien añade a su vez que está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes”. Hall (1996) agrega que “estas pueden percibirse directa o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo”, apoyado por Brown y Moberg (2003) que concluyen esta idea afirmando que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

Diversos especialistas hacen alusión en sus definiciones a que el clima está determinado por las percepciones meramente individuales que las personas se hacen sobre la organización para la cual trabajan. En este aspecto concuerdan Cornell, Francis (1955); Sells (1960); Pace (1968); Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971); Pritchard y Karasick, (1973); Hellerriegel y Slocum (1974); Dubrán (1974), citado por Álvarez (1992); Waters (1974); Shneider y Snyder (1975); Gibson y colaboradores (1984); James, Joyce y Slocum (1988); Borwn y Moberg (1990); Fourgouse Iturralde (1991); Álvarez (1992); Seisdodos (1996); Hall (1996); Goncalves

(1997); Verbeke, Volgering y Hessels (1998); Anzola, (2003) y Anzardo (2006). La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento del trabajador no es una consecuencia de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Otros aseguran que estas percepciones son compartidas por todos los miembros de la organización, en este sentido coinciden Litwin y Stringer (1968); Schneider y Hall (1972); Keefe (en Pinnell y otros 1990); Reichers y Schneider (1990); Ferris y otros (1998); Rodríguez (1999); Chein (2000) y Donato, Oscar (2010). Esto es importante tenerlo en cuenta pues esta percepción influye en el comportamiento de los miembros de las organizaciones ya sea positiva o negativamente condicionando así sus niveles de productividad, satisfacción, rotación y adaptación y por tanto afectan el desempeño de la organización mostrando un resultado de esa apreciación.

Toro (2001) nos muestra una visión más abarcadora y expresa que pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas. Siguiendo esta misma línea (Peiró, 2005:508) expresa 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...". Esto demuestra que pese a que toda percepción nace de un individuo en particular de forma independiente no es hasta que se lleve a nivel de colectivo que tendrá influencia en el clima organizacional de la entidad.

En sus definiciones de clima organizacional numerosos autores mencionan que cada organización posee un conjunto de características propias que las diferencian de otras organizaciones y que además le proporciona una personalidad propia. Así lo expresan Forehand y Gilmer (1964); Dubrán (1974); Chruden y Sherman (1982); Fourgouse Iturralde (1991) y Anzola (2003). Dentro de estas características se pueden considerar como factores de influencias los estilos de la dirección, la capacitación y el reconocimiento, y según Viña, Rodríguez y Gómez (2002), estos también pueden relacionar los factores extrínsecos (seguridad y salud en el trabajo, visto como higiene) con factores intrínsecos (socio psicológico) que tradicionalmente se han considerado,

determinando que al mismo tiempo que las empresas tienen estilos y mecanismos diferentes pese a la similitud de la labor que realicen así también será el clima para cada una.

Paz González añade a esto que el clima es una variable participante, que media entre los factores organizacionales y los individuales, y que estas características de la organización pueden ser relativamente estables en el tiempo, según Forehand y Gilmer (1964); Keefe (en Pinnell y otros 1990); Fourgouse Iturralde (1991); Marín (2002) y Anzola (2003) y diferenciarse no sólo de una organización a otra, sino inclusive llegando a ser diferentes de una sección a otra dentro de una misma organización. Por lo tanto, se puede decir que el clima es a la organización como la personalidad es al individuo (González, 2007). Lo anterior implica que el clima organizacional se define por la singularidad de la organización o grupo, que es un fenómeno duradero, relativamente estable, propio de cada organización y que por lo tanto, las distingue las unas de las otras. Esto justifica la utilización de las técnicas no seriadas y más inclinadas a una metodología general para su estudio, donde se construyan instrumentos a partir de las variables que surjan en la propia dinámica de la organización.

Sin embargo otros consideran que son estáticas o que, solo se presentan en un momento determinado: Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971) o son temporales y susceptibles de cambio Ferris y otros (1998).

Por su parte (Martínez, 2000) lo percibe como “un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”. Dándole importancia a la motivación o no que pueda tener en el trabajador los diversos factores organizacionales de la entidad.

Algunos autores añaden otros factores como el económico marcando una gran diferencia a lo antes analizado como (Oramas, 2001; 21) en una de las premisas enunciadas por él como punto de partida del estudio de clima cuando plantea: “El clima, como fenómeno organizacional, está determinado en primera instancia, por el contexto socioeconómico y los factores objetivos de la organización, estos últimos condicionan las características y manifestaciones organizacionales, incluido el clima”.

Sin embargo, el objetivo del estudio va más allá del análisis del clima en el plano de la satisfacción laboral y su influencia en el comportamiento individual y colectivo. Otro punto en común en algunos estudiosos es considerar que el clima tiene cierta influencia en el comportamiento laboral y en las actitudes de los miembros de la organización: Sells (1960); Forehand y Gilmer (1964); Pace (1968); Litwin y Stringer (1968); Tagiuri (1968), Dubrán (1974); Datsma Ichian y otros (1986); Fourgouse Iturralde(1991); Hall (1996); Goncalves (1997); Robbins, Stephen (1999); Marín (2002) y Anzola (2003).

Para un mayor entendimiento se establecieron dos aproximaciones muy importantes en los estudios de clima:

1. Aproximación objetiva o realista: 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 y Gilmer (1964), Tagiuri (1968), Stern (1970), Campbell (1970), Paolillo (1982).

Es necesario precisar que en toda organización existe una realidad objetiva, la cual la caracteriza y la distingue de las demás; estas características son: su finalidad, sus objetivos, su estructura y su funcionamiento. Existen expertos que en sus definiciones ponen el énfasis en esas condiciones de la realidad objetiva del medio laboral: Cornell, Francis (1955); Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971); Fourgouse Iturralde (1991); Álvarez (1992); Toro (2001); Anzardo (2006) y Donato, Oscar (2010).

Esta concepción tiene entre sus premisas las siguientes (Silva, 1996; 52):

- “El clima es un atributo de la organización, y son las características de la organización las que influyen en la percepción del clima
- La formación del clima organizacional se debe primordialmente a factores estructurales, sin negar la influencia de las características individuales”.

Para estos autores “el clima es una propiedad de la organización, un conjunto de variables que la describen tal como es vista por sus miembros” Esta concepción aunque no niega la existencia de las percepciones, si considera al clima como un atributo de la organización, independiente de estas. Esta perspectiva niega el papel determinante que juegan las motivaciones y características de los miembros de la organización, su subjetividad y por ende su capacidad de transformar y desarrollar a la

organización, por tanto al analizarlo no se mediría al clima organizacional de forma individual, sino organizacional.

2. Aproximación subjetiva o fenomenológica: consideran que el clima organizacional es fundamentalmente subjetivo y psicológico. Algunos de los autores representativos de este enfoque son: James y Jones (1974), Schneider(1975), Joyce y Slocum, (1982), entre otros.

Esta concepción pone énfasis en las percepciones que sobre el estilo de liderazgo, la presencia y resolución de conflictos, las motivaciones y la participación entre otras tienen las personas de la organización, las que dependen de la significación que el individuo confiera a la realidad que percibe. Así lo señalan Cornell, Francis (1955); Argyris (1957); Halpin y Crofts (1963); Pace (1968); Litwin y Stringer (1968); Litwin y Taguiri (1968); Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971); Moos (1973); Pritchard y Karasick (1973); Helleriegel y Slocum (1974); Dubrán (1974), citado por Álvarez (1992); Waters (1974); Jones y James (1979); Gibson y colaboradores (1984); James, Joyce y Slocum (1988); Fernández y Asencio (1989); Reichers y Schneider (1990); Chiavenato (1992); Gonçalves (1997); Ferris y otros (1998); Rodríguez (1999); Chein (2000); Toro (2001); Anzardo (2006) y Donato, Oscar (2010).

Todas estas definiciones hacen referencia a procesos perceptivos y subjetivos de los miembros como elemento esencial del clima organizacional, como afirma (Peiró, 2005) "Se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata en todo caso, de una realidad subjetiva". Para este autor, ambas realidades están intrínsecamente relacionadas, existiendo una influencia mutua entre ambas y siendo imprescindibles a la hora de establecer un concepto que verdaderamente detalle al clima organizacional.

De manera resumida, se aprecian posiciones diversas que consideran al clima organizacional como:

➤ percepciones individuales y compartidas por todos los miembros de la organización, aunque pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas

- características de la organización relativamente permanentes en el tiempo, a pesar de esto pueden experimentar cambios por determinadas situaciones, o solo se presentan en un momento determinado
- tienen cierta influencia en el comportamiento laboral y en las actitudes de los miembros de la organización
- la mayoría los especialistas dan mayor importancia a la presencia de una realidad subjetiva, aunque algunos ponen el énfasis en esas condiciones de la realidad objetiva del medio laboral y otros consideran que ambas realidades están intrínsecamente relacionadas, existiendo una influencia mutua entre ambas
- ambiente interno, laboral o de trabajo, donde se considera a la organización como un entorno psicológicamente significativo para sus miembros, o ambiente conformado por las características psicosociales del grupo.

Al realizar un estudio de las principales características planteadas por los autores en las definiciones del clima se encontró que existen diferentes enfoques en cuanto a establecer una definición de clima organizacional dependiendo de los autores a los que se haga referencia. Por un lado algunos establecen una concepción del clima como estructura, mientras que otros lo califican como un proceso. A su vez varios expertos sitúan al clima como objetivo (externo al individuo) frente a una mayoría que acentúan su dimensión psicológica o subjetiva y por otro lado, otros mantienen un equilibrio entre ambas posturas.

Por tal motivo se asume como clima organizacional: que este es el comportamiento a la percepción objetiva y subjetiva que tienen los obreros de las condiciones internas y externas de sus organizaciones enmarcadas en un contexto socioeconómico y psicológico determinado.

1.3 Modelos e instrumentos metodológicos 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. 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 Aguerre, 2004), (Cooil, Aksoy, Keiningham, y Maryott, 2009) , (Contreras, 2009), (Chiang Vega, 2008); (Bedani, 2006), (Rego y Souto, 2004), (Laros y Puente Palacios, 2004), (Keller y Ferreira de Aguiar, 2004), (Meliá y Sesé, 1998) y (Segredo Pérez y Díaz Rojas, 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. **(Ver anexo 1)**

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.

Estos instrumentos comparten varias características. En estos, el concepto se operacionaliza “abierto” en 4, 6 u 8 dimensiones, proponiéndose para cada una por lo menos diez reactivos (hasta un total de 300). Estos refieren a hechos que suceden regularmente en la organización. La materia de cada reactivo refiere a las percepciones que se tienen de las estructuras (jerarquías, tareas, tecnologías, ritmos de trabajo) como de las relaciones interpersonales (trato, control, sanciones, colaboración, salarios). Se aplican al personal de línea, al staff de apoyo o cuadros intermedios de la organización, pero raramente a los directores o a los clientes; con lo cual se hace una tajante distinción empírica entre gestión, entorno y clima organizacional, que contribuye a situar al primer factor como causa del segundo.

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 las 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 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.

En el estudio del clima organizacional, es necesario considerar la influencia recíproca entre ambas realidades, ya que si la realidad influye en la percepción, ésta a su vez influye en aquella. Esta influencia mutua se hace perceptible básicamente en cuatro áreas críticas (PNUD, 2001): liderazgo, motivación, reciprocidad, participación.

El diagnóstico o estudio del clima organizacional se realiza por medio de la interpretación de un conjunto de percepciones de los individuos asociadas a las cuatro

áreas críticas anteriores, a partir de la definición de un grupo de parámetros específicos para cada una de ellas.

Según (Ferreira Bispo, 2006), estas dimensiones pueden estar influenciadas por factores internos y externos y basa sus análisis en los estudios realizados por Rizzatti (2002), en el cual hace un recuento histórico de los principales modelos que se han utilizado para el análisis de clima y que constituyen la base de todas las propuestas que trascienden hasta la actualidad tomándose como referencia los estudios realizados por Litwin y Stringer (1968) quienes en sus primeras investigaciones determinaron nueve componentes claves: estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la organización. Lo más relevante de este enfoque sería, permitir una visión rápida y objetiva de las percepciones y sentimientos que se asocian a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

Sandoval-Cara (2004) plantea que la medición de tales percepciones debe estar precedida de un ambiente de trabajo investigador – sujeto que propicie que éste último se abra a la expresión de juicios de valor, que difícilmente exteriorizaría de forma espontánea. Por lo que resulta indispensable la utilización de instrumentos de medición que garanticen un carácter estrictamente confidencial.

Generalmente estos instrumentos son elaborados, 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. Existen tres tipos de entrevistas: la estructurada, que se basa en el uso de un formulario con preguntas establecidas con anterioridad; la no estructurada, que es aquella donde las preguntas son abiertas, sin un listado previa y la mixta, que es una mezcla de las anteriores. Entre las ventajas del uso de esta técnica se encuentra el hecho de que se puede observar las reacciones de los entrevistados con relación a los temas planteados, además de permitir esclarecer cualquier duda que surja de ambas partes. Como desventaja que el entrevistado puede crear ciertos prejuicios y decidir no colaborar, además de que encarece la investigación.

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 que no permite ajustes en las preguntas, además de la imposibilidad de comprobar o precisar la información obtenida.

También puede emplearse, en los casos de estudio de clima, 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. Como desventaja tiene que la presencia del observador puede alterar la conducta del sujeto observado, unido a que la proyección del observador puede distorsionar la objetividad del registro y a la necesidad de observadores entrenados. También se recomiendan el uso de análisis documental, dinámicas de grupo, debates, juegos proyectivos y análisis de incidentes críticos, entre otros.

1.4 Los estudios de Clima Organizacional en Cuba

En el Fondo de Investigación del instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo queda recogido que en nuestro país, la característica esencial de los estudios de clima organizacional es que no incorporan de manera sistémica un grupo de elementos significativos para comprenderlo en su carácter holístico e integrador del comportamiento organizativo. Estos surgieron al igual que en otros países por la necesidad de evaluar y escoger a los trabajadores para una determinada labor a fines de la década del 50, siendo utilizado para esto el análisis de varios psicólogos y la realización de diversos test mentales por parte de ellos, seguidamente se llevaron a un plano organizacional y sirvieron para el diagnóstico de las entidades y poder influir en el estado anímico de los trabajadores. De ahí que en los primeros años de la década del 60 se crea la escuela de Psicología Cubana, encabezada por los psicólogos D. Meristes

y M. Sorín, con el apoyo de un grupo de estudiantes como Martha Vázquez y Rosa del Prado comenzando a estrechar los vínculos con nuestra sociedad y sus características estructurales y personales.

El constante crecimiento de estos estudios provocó que diferentes ministerios lo solicitaran al departamento de Psicología Industrial, es así como en el año 1964 el entonces Ministro de Industrias de Cuba Comandante Ernesto Guevara solicitó a la Facultad de Psicología un estudio de moral de trabajo en dicho ministerio, con el objetivo de analizar las causas que motivaban el desgano en el trabajo, la falta de iniciativa, entre otros síntomas detectados en el organismo. Para este trabajo se empleó un cuestionario de moral de trabajo que se había venido perfeccionado en diferentes investigaciones por el equipo de Psicología Industrial encabezado por el Dr. Aníbal Rodríguez y la Dra. Irene Smith, los que han sido utilizados por más de 40 años, en sus diferentes versiones.

La Facultad de Psicología de la Universidad de la Habana, y las del Instituto de Estudios de Investigación del Trabajo fueron los primeros en realizar estudios de clima organizacional de manera sistemática a partir de la década del 90, utilizando por lo general la metodología de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y la han ajustado a las organizaciones estudiadas. Las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR) es otra institución que ha realizado periódicamente estudios de clima organizacional, tomando como punto de partida esta metodología y adaptándola a las condiciones específicas de la organización.

Muchos estudios de esta temática han tenido una mirada ingenieril, desarrollados estos en la Facultad de Ingeniería Industrial del Centro Estudiantil "José Antonio Echeverría" (CUJAE), vinculados a la importancia que le ven al tema para desarrollar una adecuada Gestión de los Recursos Humanos. Esta mirada ingenieril del clima organizacional, desde la visión del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (GICH), conforme a la NC 3000:2007, comenzó a tener avance en Cuba cuando en el V Congreso del Partido Comunista de Cuba se decidió extender la experiencia de la aplicación del perfeccionamiento empresarial en las FAR a la economía civil. En sus bases generales, este Sistema de Dirección y Gestión Empresarial incluye cuatro subsistemas relacionados con la gestión de recursos humanos. A finales del año 2007

se realizan una serie de cambios y analizan esta temática como la gestión del capital humano de una forma más integrada, donde se considera un elemento a gestionar de manera adecuada el clima laboral de la organización.

Dichos estudios ingenieriles, están conectados con el esfuerzo de las organizaciones académicas en fomentar, en el sistema empresarial, la necesidad de su realización, como respuesta a las exigencias del entorno, lo que se materializa en la norma cubana del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, en la que se define al clima laboral como la cualidad surgida por la interacción de las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la participación de los trabajadores, la comunicación institucional y las relaciones que se establecen en el proceso de producción y servicios, que influye en la motivación, la satisfacción, el rendimiento laboral, el comportamiento disciplinado y productivo de los trabajadores y en los resultados de la organización. La misma establece en sus requisitos generales que en la organización deberá existir un clima laboral satisfactorio y responsabiliza a la dirección con verificar el comportamiento del clima laboral y su relación con los resultados productivos y de servicios de la organización.

Los estudios de Clima Organizacional en el Grupo Empresarial de la Construcción, Holguín

En las entidades que pertenecen a este grupo 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 de la Construcción.

Su empleo va a permitir además el mejoramiento de la gestión en general de la entidad, teniendo en consideración la utilidad que estos proporcionan al evaluar las fuentes de conflicto e insatisfacción que muestren los trabajadores y que puedan desencadenar actitudes negativas hacia la organización, 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.

1.5 Conclusiones parciales del capítulo

A partir de todos los análisis realizados se puede corroborar lo planteado por Bustos Paulina, Mauricio Miranda y Rodrigo Peralta (2005), cuando dicen 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 su superior, sus colaboradores o sus compañeros de trabajo y se puede expresar en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideraciones, apoyos y otros.

De ahí que un clima inadecuado tornará extremadamente difícil el manejo de la organización y la coordinación de las labores, afectando además el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Por el contrario a una organización con un clima favorable le resulta mucho más fácil alcanzar un nivel significativo de éstos aspectos en sus miembros. Al igual que influye, el clima es también afectado por los comportamientos y actitudes de los trabajadores. Por ejemplo cuando algunas de estas personas realizan críticas que de ninguna manera son constructivas contribuyen a generar a su vez un clima de insatisfacción y descontento en su centro laboral.

De esta manera una valoración positiva del clima indica el sentido de pertenencia hacia la empresa, logro, afiliación, poder, productividad, baja fluctuación, satisfacción, adaptación e innovación. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación que generará una serie de objetivos personales diferentes a los deseados.

CAPÍTULO II. Procedimiento para el análisis del clima organizacional en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería (ECOI) No. 17 de Holguín

2.1 Caracterización de la empresa Constructora de Obras de Ingeniería ECOI No. 17 de Holguín

La Empresa Constructora de Obras de Ingeniería ECOI No. 17, con domicilio legal en: Cervantes No. 148, surge con la aplicación de la división político administrativa en el comienzo del año 1976, y fue creada de las antiguas regiones del Desarrollo Agropecuario del País (DAP) de Holguín, Banes y Mayarí. El alcance de esta empresa ocupó todo el territorio de la provincia de Holguín, con excepción de la antigua región minera. Con el decursar del tiempo se fueron efectuando cambios organizativos, estructurales y de gestión a raíz de la inserción en el proceso de perfeccionamiento empresarial iniciado en 1999 y aprobado en mayo del 2002, lo que le permitió ser la segunda empresa constructora en el país en lograr este objetivo.

Actualmente tiene como su principal:

Misión: Ser una organización líder en la construcción, reparación y mantenimiento de obras de ingeniería: Movimiento de Tierra. Asfalto. Hidrología. Túneles para lograr superar las expectativas del cliente. Contamos con trabajadores altamente motivados y capacitados aplicando sistemas de dirección técnicas y medios novedosos que se perfeccionan constantemente con la calidad certificada por la norma NC ISO 9001:2001.

Visión: “Somos y seguiremos siendo los mejores constructores de obras de ingeniería del territorio y la empresa líder en nuestro Grupo Empresarial”.

Objeto empresarial: Brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, edificaciones e instalaciones; demolición, desmontaje, remodelación, reconstrucción y/o rehabilitación de edificaciones, instalaciones y otros objetivos existentes; de reparación y mantenimiento constructivo; de trabajos de decoración vinculados al proceso constructivo; de construcción de áreas verdes, mantenimiento y exposiciones de jardinería vinculadas con el proceso constructivo; de servicios especializados de voladura, incluyendo su proyecto; integrales de impermeabilización, tratamiento superficial y recubrimiento químico; de dragado, corte y succión en lagunas, ríos y canales; topográficos, de recogida de escombros asociados al proceso constructivo y a

factores climáticos y de posventa, de recogida de desechos sólidos; producción de hormigones asfálticos, todos ellos en pesos cubanos y pesos convertibles.

Principales proveedores, clientes y competidores

Las principales entradas son: áridos (piedra, arena, polvo de piedra), tubos de hormigón pre comprimido, líquido asfáltico, combustible, cemento, tubos de polietileno de alta densidad (PAD), acero, elementos prefabricados y fuerza de trabajo y sus **proveedores** son: Industria de Materiales de la Construcción, MINBAS, Fábrica de Plásticos de Holguín y Ciego de Ávila, Escambray, Empresa de Prefabricados de Holguín (EPPH), Fuentes Internas, Departamento Productivo (DPTPD) internos de la tarea confianza, reserva no adscripta a DPTPD y Soluciones Mecánicas (SOMEK).

Los principales **clientes** son: Servicios Comunales, Vialidad, Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos, Comunales y Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR).

Los servicios que ofrecen son: Hormigón asfáltico caliente, instalaciones hidráulicas e hidrológicas y construcción de túneles.

Los **competidores** para la actividad de hidrología son: El Instituto Nacional de Recursos Hidráulicos (INRH).

Y para hidráulica se encuentran: La Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 25 de Villa Clara, Constructora Integral de Camagüey y la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 16 de Holguín.

Estructura organizativa, tecnológica y de los procesos

La estructura organizativa se caracteriza por poseer un ápice estratégico con 3 divisiones funcionales para la regulación y el control, la línea media con 4 Departamentos, y un núcleo operativo formado por 4 UEB. La representación gráfica u organigrama de la estructura formal de la empresa aparece reflejada en el **(anexo 2)**.

Caracterización del capital humano

La empresa cuenta con 770 trabajadores al cierre de febrero del presente año, de ellos 638 son hombres y 132 mujeres. El 13.64 % son profesionales y técnicos medios 24.55 %. Según categoría ocupacional el 4.03 % son dirigentes, el 0.13 % administrativos, un 23.63 % clasifica como técnicos, el 58.57 % son obreros y un 13.64 % representa el personal de servicio, existiendo un coeficiente de correlación positivo directivos /

trabajadores igual a 0.041992, lo que significa que más del 90 % del personal de la entidad no son directivos.

2.2 Procedimiento para el Diagnóstico del Clima Organizacional

En este epígrafe se plantea la metodología propuesta por (Pupo Guisado, 2013), la cual permite estudiar el clima organizacional de la entidad, constituyendo una vía eficaz para conocer los principales problemas que afectan la organización y brindarle posibles soluciones a las deficiencias detectadas.

Este procedimiento se fundamenta en los diversos enfoques y metodologías existentes para el estudio del clima organizacional que fueron recogidos en el capítulo I, siendo definido en 5 etapas o fases, tal como se muestra a continuación en la figura 2.



Figura 2.Procedimiento para el diagnóstico del clima organizacional (Pupo Guisado, 2013)

Fase 1. Involucramiento de la dirección

Objetivo: Buscar aprobación, apoyo y compromiso de la dirección con el estudio y los cambios que de él se derivan.

Métodos y herramientas: Trabajo en grupo.

Proceder: El desarrollo de esta fase 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 el estudio, 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 la tesis, 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.

Fase 2. Planeación del diagnóstico del Clima Organizacional

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 periodo 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 pretendemos 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 para determinar los más reconocidos y aceptados investigadores del tema, con el fin de examinar los principales instrumentos de evaluación del clima y las variables que estos consideran. Con esta información se crean 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 sociales utilizando el programa UCINET que permite establecer criterios de centralidad y determinar los nodos centrales donde se muestra los autores y variables de mayor influencia y las relaciones entre ellas.

A través de la utilización de los métodos teóricos, empíricos y estadísticos antes mencionados se procedió a elaborar un cuestionario (**ver anexo 3**) compuesto por 50 preguntas, cada una de las 16 variables objeto de estudio cuenta con 3 ítems para un total de 48, las preguntas No 49 y 50 tienen como objetivo realizar una comparación entre el clima declarado o evaluado por el trabajador en su departamento y empresa con la percepción derivada del análisis de todas las variables y finalmente otras 2 preguntas abiertas que posibilitan la realización de análisis cualitativos, debido a que permiten que los trabajadores expresen las principales razones que le provocan insatisfacción y puede además hacer sugerencias para convertirlo en un lugar mejor de trabajo.

Teniendo en cuenta lo anterior se definen las variables a incluir en el estudio como se muestran a continuación:

1. **Apoyo:** percepción del trabajador sobre el apoyo que recibe del centro, los jefes y compañeros de trabajo
2. **Participación:** percepción sobre el grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones y la fijación de metas y objetivos de trabajo
3. **Liderazgo:** percepción sobre los estilos de liderazgo de sus superiores, su capacidad técnica, experiencia y prestigio
4. **Comunicación:** percepción sobre los procesos de comunicación en la organización
5. **Compromiso:** percepción del grado de compromiso individual y de la organización con los resultados y el prestigio logrado
6. **Satisfacción laboral:** percepción del grado de satisfacción con la labor que realizan, el prestigio ganado y con el logro de sus metas profesionales
7. **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
8. **Relaciones interpersonales:** percepción sobre la calidad de las relaciones interpersonales entre los trabajadores del mismo departamento, de diferentes áreas y la existencia de conflictos inter e intra departamentales

- 9. Entrenamiento y desarrollo de carrera:** percepción sobre 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
- 10. Evaluaciones:** percepción sobre la forma en que las evaluaciones son justas, equitativas y estimulan los comportamientos deseados
- 11. Recompensas:** percepción sobre la forma en que las recompensas son oportunas, adecuadas justas y estimulan los comportamientos deseados
- 12. 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
- 13. 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
- 14. 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
- 15. Cambios:** percepción sobre la aceptación e impulso del cambio externo e interno de la organización
- 16. Satisfacción del cliente:** percepción sobre la forma en que individual y colectivamente se satisface al cliente.

A continuación se comenta qué ítems se miden en cada una de las variables seleccionadas en el estudio y cómo se van a medir en el instrumento creado para tal fin como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla No.1: Relación de los distintos ítems para cada variable.

VARIABLES	Ítems		
Apoyo	1	17	33
Participación	2	18	34
Liderazgo	4	20	36
Comunicación	5	21	37
Compromiso	6	22	38
Satisfacción Laboral	7	23	39
Trabajo en equipo	8	24	40
Relaciones Interpersonales	9	25	41
Entrenamiento y Desarrollo	10	26	42
Evaluaciones	11	19	43
Recompensa	3	27	35
Calidad de Vida en el Trabajo	12	28	44
Seguridad Laboral	13	29	45
Salario	14	30	46
Cambios	15	31	47
Satisfacción del Cliente	16	32	48

Este estudio se realizará en un período de tres meses desde enero y hasta marzo del presente año 2014.

Para validar el cuestionario se realizará una prueba piloto dentro de los directivos de la entidad y algunos trabajadores de las brigadas, para ver si es preciso, conciso y entendible por todos, se le realizarán los ajustes necesarios y se verificará su validez y fiabilidad a través del Paquete Estadístico SPSS. Versión 15.0.

Fase 3. Recogida, procesamiento y análisis de los datos

Objetivo: Recoger, procesar y analizar los datos a partir de cómo se planeó la investigación.

Métodos y herramientas: Métodos estadísticos (software SPSS) y software Microsoft Excel.

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 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.

Fase 4. Presentación y discusión de los resultados

Objetivo: Mostrar los principales resultados y discutir sus implicaciones.

Métodos y herramientas: Trabajo en grupo. Microsoft Excel (tablas, gráficos).

Proceder: 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.

Fase 5. Recomendaciones generales para atenuar las deficiencias encontradas

Métodos y herramientas: Trabajo en grupo.

Objetivo: Hacer recomendaciones generales encaminadas a solucionar las principales deficiencias detectadas en la investigación y mantener los principales logros.

Proceder: 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.

En esta fase 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.

2.3 Aplicación del procedimiento para el diagnóstico del Clima Organizacional en la Empresa Constructora de Obras Ingenieriles (ECOI) No.17

Fase 1. Involucramiento de la dirección

Con el propósito de alcanzar el éxito de los objetivos propuestos y que hubiera un alto grado de participación y compromiso por parte de toda la entidad se procedió a involucrar en primer lugar a los principales directivos de la organización, para lo cual se desarrolló una reunión en la que fueron expuestos los objetivos de la investigación y la gran relevancia e utilidad que tendrían para la empresa, siendo analizados y aprobados por todos los participantes, los cuales se comprometieron a apoyar el estudio y asumir los retos y cambios que de él puedan originarse para un futuro.

Fase 2. Planeación del diagnóstico del Clima Organizacional

Diseño de la investigación objeto de este estudio: Diagnosticar el clima organizacional en la ECOI No.17 mediante la utilización de herramientas diagnósticas en la organización, con el fin de lograr un entendimiento del comportamiento organizacional de los trabajadores y con ello el diseño de estrategias que potencien su mejor desempeño.

Muestra:

Para el estudio se realizó un muestreo no probabilístico, específicamente por conveniencia, donde se seleccionó al 22% del total de los trabajadores activos con que cuenta la entidad, abarcando 159 trabajadores con la participación de 4 de las 5

entidades con que cuenta la empresa en estos momentos luego de su restructuración, es decir, la Oficina Central y las Unidades Empresariales Básicas (UEB) de Asfalto, Movimiento de Tierra e Hidrología y Defensa para lograr que se vieran reflejados en los resultados la mayoría de los integrantes del colectivo, siendo los resultados verdaderamente representativos de la opinión general y su comportamiento se refleja en el **(anexo No 4)**.

Tabla No. 2: Características demográficas de la muestra

Características personal		Total	%
		159	100
Sexo	Femenino	18	11,32
	Masculino	141	88,68
Grupo de edades (años)	Menores de 25	9	5,66
	Entre 25 y 39	54	33,96
	Entre a 40 y 55	90	56,60
	Más de 55	6	3,77
Antigüedad (años)	Menos de uno	10	6,29
	Entre 1 y 5	24	15,09
	Entre 5 y 10	35	22,01
	Más de 10	90	56,60
Categoría Ocupacional	Cuadro	7	4,40
	Técnico	28	17,61
	Administrativo	5	3,14
	Servicio	11	6,92
	Obrero	108	67,92

Fase 3. Recogida, procesamiento y análisis de los datos

Una vez culminado el proceso de aplicación de las encuestas y su posterior recogida se confeccionaron 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.

Se procedió a introducir la matriz de datos en el software estadístico SPSS, una vez realizado este paso se efectuó la prueba de fiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cron Bach obteniéndose un resultado de 0,727 lo que indica que el instrumento es

fiable con las variables que mide y que lo hace con precisión. Seguidamente se comprobó la validez de este a través del coeficiente KMO alcanzándose un resultado de 0,747 que demuestra que el test mide realmente las variables seleccionadas.

Análisis general

Para la comprensión de este análisis primeramente se crea una escala que oscila de 1,00 a 5,00 según los valores obtenidos, que permite valorar si la variable escogida es buena, regular o mala para la entidad según la percepción de cada uno de los trabajadores.

Tabla No.3: Escala de medición de las encuestas

Escala	Variable
De 1,00 a 2,33	Malo
De 2,34 a 3,67	Regular
De 3,68 a 5,00	Bueno

Estableciendo como valor medio 3,00 lo cual permitirá determinar de una forma más concreta que entidad o UEB, variable o ítems es la que influye positivamente o no en la percepción del clima en la empresa en este estudio en función de los análisis de las variables correspondientes.

Luego se presentan las medias, desviaciones típicas y las correlaciones Rho de Spearman entre la percepción del clima y el resto de las variables para la empresa y sus respectivas UEB, para realizar el análisis de correlación y por variables, y así determinar cuáles de ellas están incidiendo (negativamente o positivamente) en la percepción del clima de los trabajadores y se brindan las principales conclusiones según la variable correspondiente como se muestra en la Tabla No. 4

Tabla No. 4: Tabla resumen de la relación media-desviación típica- correlación de Rho de Sperman.

Variables	Media	Desviación Típica	Correlación Rho de Sperarman
Apoyo	4,14	0,46	0,36(**)
Participación	3,22	0,60	0,26(**)
Liderazgo	4,30	0,48	0,52(**)
Comunicación	4,27	0,45	0,69(**)
Compromiso	4,61	0,38	0,42(**)
Satisfacción Laboral	3,85	0,50	0,19(*)
Trabajo en Equipo	4,34	0,51	0,58(**)
Relaciones Interpersonales	4,23	0,46	0,50(**)
Entrenamiento y Desarrollo	4,20	0,59	0,71(**)
Evaluaciones	3,92	0,64	0,54(**)
Recompensas	2,68	0,70	0,44(**)
Calidad de Vida en el Trabajo	3,42	1,21	0,46(**)
Seguridad Laboral	3,43	0,79	0,60(**)
Salario	2,21	0,58	0,27(**)
Cambios del entorno	3,44	0,62	0,05
Satisfacción del Cliente	3,99	0,57	0,39(**)
Percepción del Clima	3,76	0,26	
Clima declarado (Empresa)	4,06	0,52	

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

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

Análisis de las correlaciones de la muestra total en la ECOI No. 17

Para el análisis de las correlaciones se toma como referencia la variable creada percepción del clima contra el resto de las variables con un nivel de significación de 0,01 y 0,05 obteniéndose diferentes resultados. En primer lugar se puede apreciar que para un nivel de significación de 0,05 la única variable que tendrá influencia sobre la percepción del clima es la satisfacción laboral, mientras que para un margen de error de un 1% todas las variables se encuentran altamente correlacionadas destacándose

fundamentalmente como las de mayor peso según la escala establecida las variables: entrenamiento y desarrollo, la comunicación, seguridad laboral y el trabajo en equipo con valores de 0,71(**); 0,69(**); 0,60(**); 0,58(**) respectivamente y como las de menor peso: participación 0,26(**); salario 0,27(**) y apoyo 0,36(**), demostrando que aunque éstas son variables de una gran importancia para los trabajadores no son las de mayor peso sobre la percepción del clima. Pues el estado favorable declarado por los trabajadores en la pregunta 50 para la empresa con un valor de 4,06 se lo dan los antes mencionado entrenamiento y desarrollo, comunicación, seguridad laboral y el trabajo en equipo.

Análisis entre el clima declarado y el percibido de la muestra total

Cuando realizamos el análisis entre el clima declarado en la pregunta 50 y el percibido en el procesamiento del SPSS se pudo observar que difieren, siendo percibido favorablemente por parte de todos los trabajadores de la entidad que fueron encuestados, donde el 8,81% lo consideran bueno con una tendencia a regular (valor del ítem=3) y el 91,19% restante bueno (valor de ítem=4 ó =5) de ahí que el valor declarado sea de 4,06 en contrapartida con el valor medio de 3,76 declarado para el clima percibido, que aunque sigue estando en el rango de favorable tiene una tendencia cercana a regular. Siendo el salario con un valor de 2,21 y las recompensas con 2,68 como se puede apreciar en la Tabla No.4 las variables más negativas y el compromiso, trabajo en equipo y liderazgo las variables más influyentes para la ECOI No.17 con valores de 4,61; 4,34 y 4,30 respectivamente. Mientras la participación con 3,22; la calidad de vida en el trabajo con 3,42; la seguridad laboral con 3,43 y los cambios en el entorno con 3,44 toman valores intermedios según la escala escogida y la percepción de los trabajadores.

Análisis por variable y entidades.

Mediante este análisis se podrá realizar un estudio más detallado por cada variable conociéndose el valor alcanzado por cada ítem correspondiente permitiendo así reconocer los principales problemas sobre los cuales debe trabajarse para su futuro mejoramiento a nivel empresarial y más específicamente en aquellas entidades que así lo requieran como se puede observar en la familia de Tabla 5, donde la primera tabla muestra el valor de la variable para cada entidad objeto de estudio y la segunda el

comportamiento de las ítems por cada dimensión haciendo énfasis en aquellas entidades que tuvieron un comportamiento regular o negativo.

Apoyo: Esta variable es perceptible de una forma buena por parte de los trabajadores de la empresa con una media de 4,06 aunque tiene los mejores resultados en la UEB de Hidrología y Defensa y un valor un poco más bajo en la Oficina Central, la mayoría de los trabajadores no sienten tener un apoyo muy favorable por parte del centro al realizar su trabajo y específicamente en el caso de la Oficina Central sus empleados no sienten el apoyo de sus jefes en las decisiones que toman, lo cual llama un poco la atención ya que es aquí donde se toman la principales disposiciones, lo que demuestra las divergencias existentes con niveles jerárquicos superiores(GECH).

Tabla 5.1 Análisis de la variable apoyo por entidades

UEB	Media	Desviación
Oficina Central	3,81	0,56
UEB Movimiento de Tierra	3,96	0,44
UEB Hidrología y Defensa	4,29	0,36
UEB Asfalto	4,17	0,51

Tabla 5.1.1 Análisis de los ítems de la variable apoyo

	Ítems	Media	O.C
1	Mi jefe apoya al grupo en las decisiones que tomamos.	4,23	3,67
17	Los compañeros de mi equipo se apoyan en el trabajo.	4,52	4,00
33	Siento el apoyo de mi centro al realizar mi trabajo.	3,65	3,75

Participación: Se puede apreciar que esta variable toma una tendencia regular en todas las entidades con una media de 3,22 manifestando que existen problemas en todas y aunque el comportamiento no es el mismo, de forma general coinciden en que no se estimula la participación de los trabajadores en asuntos importantes de la empresa como la fijación de los objetivos de trabajo.

Tabla 5.2 Análisis de la variable participación por entidades

UEB	Media	Desviación
Oficina Central	3,67	0,74
UEB Movimiento de Tierra	3,13	0,54
UEB Hidrología y Defensa	3,29	0,47
UEB Asfalto	3,05	0,76

Tabla 5.2.1 Análisis de los ítems de la variable participación

	ítems	Media	Asft	M.T	H y D	O.C
2	La organización está abierta a reconocer las opiniones de los trabajadores	3,60	3,16	3,44	3,97	3,42
18	Todos participamos activamente en la fijación de los objetivos de trabajo	3,32	3,81	3,24	2,94	3,92
34	Se estimula la participación de los trabajadores en asuntos importantes de la empresa	2,75	2,42	2,47	2,94	3,67

Liderazgo: Esta es bastante favorable en toda la ECOI No 17, con una media de 4,30 demostrando que la percepción, experiencia y ejemplaridad de los directivos es bien apreciada por todos los trabajadores, aunque su comportamiento disminuye un poco en la Oficina Central en la que sus empleados evalúan de regular la toma de decisiones acertadas en la mayoría de las situaciones por parte de sus jefes.

Tabla 5.3 Análisis de la variable liderazgo por entidades

UEB	Media	Desviación
Oficina Central	3,89	0,26
UEB Movimiento de Tierra	4,50	0,34
UEB Hidrología y Defensa	4,26	0,34
UEB Asfalto	4,28	0,77

Tabla 5.3.1 Análisis de los ítems de la variable liderazgo

	ítems	Media	O.C
4	Mi jefe tiene los conocimientos necesarios para realizar su trabajo	4,41	4,33
20	Mi jefe tiene la experiencia necesaria para realizar su trabajo	4,41	4,17
36	Mi jefe toma decisiones acertadas en la mayoría de las situaciones	4,08	3,17

Comunicación: La comunicación es bastante buena en la entidad con una media de 4,27 siendo aún más favorables en la UEB Movimiento de Tierra con un valor de 4,56 lo cual permite que fluyan bien las informaciones y se desarrollen adecuadamente las actividades, siendo los consejillos, las reuniones de trabajo y el correo electrónico, las vías más utilizadas aunque presenta valores inferiores en la UEB de Hidrología y Defensa donde sus trabajadores plantean que estas vías no le permiten cumplir con los objetivos y metas fijadas a un nivel más alto con una media de 3,74 en este ítem, que aunque es buena existen posibilidades de que sea mejor.

Tabla 5.4 Análisis de la variable comunicación por entidades

UEB	Media	Desviación
Oficina Central	4,08	0,45
UEB Movimiento de Tierra	4,56	0,31
UEB Hidrología y Defensa	4,01	0,36
UEB Asfalto	4,51	0,44

Tabla 5.4.1 Análisis de los ítems de la variable comunicación

	ítems	Media	H y D
5	La comunicación entre jefes y subordinados es adecuada en mi organización	4,13	4,03
21	La comunicación entre compañeros permite el buen desarrollo nuestra labor	4,52	4,28
37	Las vías de comunicación más utilizadas en mi centros permiten cumplir con los objetivos y metas fijadas	4,17	3,74

Compromiso: El nivel de compromiso por parte de los directivos y trabajadores de la organización es bastante elevado con una media de 4,60 demostrando esto el deseo que existe en la entidad por mantener el prestigio y los logros alcanzado sin embargo la Oficina Central muestra los niveles más bajos, aunque siguen considerándose favorables para la empresa y no deben constituir un problema.

Tabla 5.5 Análisis de la variable compromiso por entidades

UEB	Media	Desviación
Oficina Central	4,39	0,57
UEB Movimiento de Tierra	4,82	0,22
UEB Hidrología y Defensa	4,47	0,34
UEB Asfalto	4,71	0,41

Tabla 5.5.1 Análisis de los ítems de la variable compromiso

	ítems	Media	O.C
6	Me siento comprometido con mi organización a mantener el prestigio logrado	4,43	4,33
22	Me siento comprometido con el logro de los resultados de mi área	4,74	4,50
38	Todos estamos comprometidos con la calidad de nuestros productos y servicios	4,67	4,33

Satisfacción laboral: Aunque según la escala establecida toma una tendencia de buena, no muestra verdaderos niveles de satisfacción en toda la ECOI No.17 con un valor de 3,85 mostrando que los trabajadores no están del todo satisfechos con el logro de sus principales metas profesionales, siendo más perceptibles en la UEB Movimiento

de Tierra a lo cual también se le suma la insatisfacción alcanzada por el poco prestigio logrado por sus empleados en la entidad.

Tabla 5.6 Análisis de la variable satisfacción laboral por entidades

UEB	Media	Desviación
Oficina Central	4,08	0,65
UEB Movimiento de Tierra	3,61	0,54
UEB Hidrología y Defensa	3,96	0,35
UEB Asfalto	3,84	0,55

Tabla 5.6.1 Análisis de los ítems de la variable satisfacción laboral

	ítems	Media	M.T
7	Me siento satisfecho con la labor que realizo en mi centro	4,08	4,03
23	Estoy satisfecho con el logro de mis principales metas profesionales	3,70	3,26
39	Me siento satisfecho con el prestigio que he logrado en mi organización	3,78	3,28

Trabajo en equipo: Presenta tendencias muy diferentes en todas las entidades aunque en general es bastante bueno con una media de 4,33 lo que representa una valoración favorable de los encuestados sobre el trabajo en equipo y la solución de conflictos de manera que no se afecten los resultados, aunque se le debe prestar atención a la estimulación del trabajo en equipo para solucionar problemas y buscar oportunidades por parte de los jefes en la Oficina Central con un valor en la media de 3,86.

Tabla 5.7 Análisis de la variable trabajo en equipo por entidades

UEB	Media	Desviación
Oficina Central	3,86	0,58
UEB Movimiento de Tierra	4,67	0,34
UEB Hidrología y Defensa	4,10	0,41
UEB Asfalto	4,55	0,48

Tabla 5.7.1 Análisis de los ítems de la variable trabajo en equipo

	ítems	Media	O.C
8	Mi área/ brigada trabaja de manera unida en la solución de los problemas que se presentan	4,13	4,25
24	Los resultados del trabajo del grupo dependen del esfuerzo conjunto	4,58	4,42
40	Mi jefe estimula el trabajo en equipo para solucionar problemas y buscar oportunidades	4,30	2,92

Relaciones Interpersonales: Tiene una percepción por parte de los trabajadores bastante buena con un valor medio de 4,23 demostrando las buenas relaciones

existentes entre los trabajadores a nivel de área o brigada, aunque no siempre los conflictos que se producen ahí no afectan los resultados del trabajo, principalmente en La UEB de Hidrología y Defensa no obstante las relaciones siguen siendo valoradas de favorables.

Tabla 5.8 Análisis de la variable relaciones interpersonales por entidades

UEB	Media	Desviación
Oficina Central	4,04	0,44
UEB Movimiento de Tierra	4,58	0,36
UEB Hidrología y Defensa	3,91	0,54
UEB Asfalto	4,41	0,61

Tabla 5.8.1 Análisis de los ítems de la variable relaciones interpersonales

	ítems	Media	H y D
9	Los trabajadores en mi área/ brigada nos llevamos bien	4,69	4,64
25	Existen buenas relaciones entre todas las áreas de la organización	4,06	4,09
41	Los conflictos que se producen en mi área no afectan nuestros resultados de trabajo	3,94	3,81

Entrenamiento y Desarrollo de Carrera: Los trabajadores tienen una percepción bastante favorable de esta variable con un valor medio de a 4,20 con muy buenas posibilidades de superación y crecimiento profesional, donde los mejores resultados se observan en La UEB Movimiento de Tierra, y disminuyen un poco en la de Hidrología y Defensa 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.

Tabla 5.9 Análisis de la variable entrenamiento y desarrollo por entidades

UEB	Media	Desviación
Oficina Central	4,03	0,44
UEB Movimiento de Tierra	4,57	0,36
UEB Hidrología y Defensa	3,91	0,54
UEB Asfalto	4,40	0,61

Tabla 5.9.1 Análisis de los ítems de la variable entrenamiento y desarrollo

	ítems	Media	H y D
10	Mi organización me brinda oportunidades de superación y actualización profesional	4,27	3,81
26	La organización estimula el crecimiento profesional de sus empleados	4,26	4,14
42	Muchos puestos importantes lo ocupan trabajadores que empezaron desde abajo en la organización	4,06	3,77

Evaluaciones: Esta variables es buena con un valor de 4,20 tomando valores muy diferentes en todas las entidades con una menor tendencia en la Oficina Central y la UEB de Hidrología y Defensa donde según sus trabajadores es percibida de manera regular existiendo divergencias en cuanto a las evaluaciones recibidas por sus jefes.

Tabla 5.10 Análisis de la variable evaluaciones por entidades

UEB	Media	Desviación
Oficina Central	3,67	0,47
UEB Movimiento de Tierra	4,30	0,46
UEB Hidrología y Defensa	3,64	0,61
UEB Asfalto	4,08	0,66

Tabla 5.10.1 Análisis de los ítems de la variable evaluaciones

	ítems	Media	H y D	O.C
11	Las evaluaciones realizadas por mi jefe reflejan mi desempeño en el trabajo	3,92	3,42	3,45
19	Mis objetivos de trabajo se corresponden con mis conocimientos y posibilidades	4,01	3,97	3,98
43	Mi jefe al evaluarnos es justo con todos los trabajadores	3,81	3,54	3,56

Recompensas: Esta variable es evaluada 2,68 indicando que es una de las de menor percepción por parte de todos los trabajadores de la entidad que aunque se encuentra dentro del rango regular toma una tendencia a mala por debajo de la media. Mostrando niveles más bajos en la UEB de Hidrología y Defensa y la UEB de Movimiento de Tierra respectivamente, pero en sentido general todos los trabajadores manifiestan inconformidades con las recompensas recibidas.

Tabla 5.11 Análisis de la variable recompensas por entidades

UEB	Media	Desviación
Oficina Central	3,22	0,38
UEB Movimiento de Tierra	2,59	0,44
UEB Hidrología y Defensa	2,41	0,68
UEB Asfalto	3,16	0,78

Tabla 5.11.1 Análisis de los ítems de la variable recompensas

	Ítems	Media	H Y D	M. T	Asft	O.C
3	Las recompensas que recibo en mi trabajo son oportunas	3,11	2,38	2,56	3,74	3,19
27	Las recompensas que recibo en mi trabajo son adecuadas	2,33	2,17	2,35	2,02	2,98
35	Las recompensas que recibo por mi trabajo me motivan a trabajar mejor	2,59	2,68	2,86	3,73	3,49

Calidad de Vida en el Trabajo: Tiene una evaluación regular con un valor de 3,42 lo que muestra que la percepción de los trabajadores sobre los recursos necesarios, las condiciones laborables, físicas y básicas no son favorables lo cual aunque se puede concebir en casi todas las entidades de la ECOI a excepción de la Oficina Central, muestra los niveles más bajos en la UEB Movimiento de Tierra, cuyos trabajadores se encuentran principalmente insatisfechos con la alimentación, el transporte, el vestuario y otras facilidades que debe brindarle el centro con un valor de 2,02 para este ítem.

Tabla 5.12 Análisis de la variable calidad de vida en el trabajo por entidades

UEB	Media	Desviación
Oficina Central	4,43	0,51
UEB Movimiento de Tierra	3,05	2,12
UEB Hidrología y Defensa	3,11	0,46
UEB Asfalto	3,09	0,63

Tabla 5.12.1 Análisis de los ítems de la variable calidad de vida en el trabajo

	Ítems	Media	M. T	Asft	HyD
12	Contamos con los recursos necesarios para realizar nuestro trabajo	3,84	3,90	3,68	3,15
28	Mi empresa nos garantiza buenas condiciones laborales a los trabajadores (iluminación, temperatura, ruidos, higiene, mobiliario, otros)	3,52	3,20	3,04	3,26
44	Mi centro nos brinda una adecuada alimentación, transporte, vestuario y otras facilidades	2,76	2,02	2,52	2,87

Seguridad Laboral: Es evaluado de 3,43 tomando valores muy diferentes en todas las entidades con valores intermedios en la Oficina Central de 3,64 y un poco más negativos pero aún sobre la media en la UEB de Hidrología y Defensa lo que demuestra que en todas las entidades no se comporta de la misma forma. Revelando que aún podrían asegurarse mejor los medios de protección y prevenirse algunas enfermedades, pero sobre todo darle la seguridad a los trabajadores que no serán despedidos con un valor muy bajo en este ítem de 2,90 colectivo siendo más evidentes en la UEB de Hidrología y Defensa.

Tabla 5.13 Análisis de la variable seguridad laboral por entidades

UEB	Media	Desviación
Oficina Central	3,64	0,59
UEB Movimiento de Tierra	3,76	0,37
UEB Hidrología y Defensa	2,88	0,70
UEB Asfalto	4,06	0,69

Tabla 5.13.1 Análisis de los ítems de la variable seguridad laboral

	Ítems	Media	H y D	O.C
13	Los equipos de protección personal y colectiva de mi puesto de trabajo son los adecuados	3,70	3,00	4,16
29	Las enfermedades laborales son poco común en los trabajadores de mi centro	3,69	3,52	4,28
45	Me siento seguro en mi puesto de trabajo porque no me van a despedir	2,90	2,13	2,49

Salario: Es la variable peor evaluada con un valor de 2,20 con una tendencia mala, mostrando grandes insatisfacciones en todos los ítems que se utilizaron para su procesamiento. Los trabajadores plantean que este no se corresponde con la labor que realizan, que en la mayoría de los casos encuentran que el de otras empresas es mejor y que no les alcanza para vivir dignamente siendo este el más evidente y negativo en todas las entidades con valores medios muy por debajo de 2,00.

Tabla 5.14 Análisis de la variable salario por entidades

UEB	Media	Desviación
Oficina Central	2,64	0,50
UEB Movimiento de Tierra	1,78	0,46
UEB Hidrología y Defensa	2,18	0,46
UEB Asfalto	2,67	0,54

Tabla 5.14.1 Análisis de los ítems de la variable salario

	Ítems	Media	M.T	H y D	O.C	Asft
14	Los salarios de mi empresa son mejores que los de otras empresas del territorio	2,85	1,79	2,99	3,41	3,73
30	El salario que recibo se corresponde con la labor que realizo	2,40	2,23	2,28	3,00	2,68
46	Mi salario me permite vivir dignamente	1,37	1,30	1,29	1,50	1,59

Cambios: Es evaluado de 3,44 lo que simboliza que no es del todo adecuada la percepción de los trabajadores sobre la aceptación e impulso del cambio para un futuro planteando que le serán favorables y que su empresa se ve algo afectada con los cambios del MICONS en sentido general, principalmente a los trabajadores de la Oficina Central con un valor medio de 2,58.

Tabla 5.15 Análisis de la variable cambios por entidades

UEB	Media	Desviación
Oficina Central	2,58	0,74
UEB Movimiento de Tierra	3,36	0,42
UEB Hidrología y Defensa	3,79	0,46
UEB Asfalto	3,13	0,61

Tabla 5.15.1 Análisis de los ítems de la variable cambios

	Ítems	Media	O. C	Asft	M.T
15	Mi empresa se ve poco afectada con los cambios en la estructura del MICONS	3,08	2,25	2,97	3,20
31	Los cambios que mi organización anuncia para un futuro cercano me resultarán favorables	2,89	2,25	2,73	3,16
47	Mi jefe nos prepara y orienta para los cambios	4,34	3,25	3,70	3,93

Satisfacción del cliente: Presenta una tendencia buena con un valor medio de 3,99 pero en función de la importancia de esta variable no es del toda positiva que debería ser, pues según sus trabajadores la forma en que se organizan los procesos en la empresa no aseguran la satisfacción del cliente. Tomando valores muy negativos en la UEB Movimiento de Tierra lo que influye en la evaluación de un resultado.

Tabla 5.16 Análisis de la variable satisfacción del cliente por entidades

UEB	Media	Desviación
Oficina Central	3,75	0,57
UEB Movimiento de Tierra	3,44	0,43
UEB Hidrología y Defensa	4,25	0,43
UEB Asfalto	4,25	0,44

Tabla 5.16.1 Análisis de los ítems de la variable satisfacción del cliente

	Ítems	Media	M .T
16	Siempre intento que mi cliente se marche satisfecho con el servicio que le brindo	4,62	4,95
32	Para mi organización lo más importante es la satisfacción de nuestros clientes	4,50	4,86
48	La forma en que se organizan los procesos en la empresa aseguran la satisfacción del cliente	3,70	2,49

Principales resultados por entidades.

A partir del análisis realizado se confeccionó la Tabla No.6 la cual nos permite arribar a las principales conclusiones por entidad o UEB.

Tabla No.6 Comportamiento de las variables para las entidades estudiadas

	Oficina Central	Movimiento de Tierra	Hidrología y Defensa	Asfalto
Apoyo	3,81	3,96	4,29	4,17
Participación	3,67	3,13	3,29	3,05
Liderazgo	3,89	4,50	4,26	4,28
Comunicación	4,08	4,56	4,01	4,51
Compromiso	4,39	4,82	4,47	4,71
Satisfacción Laboral	4,08	3,61	3,96	3,84
Trabajo en equipo	3,86	4,67	4,10	4,55
Relaciones Interpersonales	4,03	4,57	3,91	4,40
Entrenamiento y Desarrollo	4,03	4,57	3,91	4,40
Evaluaciones	3,67	4,30	3,64	4,08
Recompensa	3,22	2,59	2,41	3,16
Calidad de Vida en el Trabajo	4,43	3,05	3,11	3,09
Seguridad Laboral	3,64	3,76	2,88	4,06
Salario	2,64	1,78	2,18	2,67
Cambios	2,58	3,36	3,79	3,13
Satisfacción del Cliente	3,75	3,44	4,25	4,25
Percepción del Clima	3,73	3,79	3,66	3,90

En la Oficina Central se pudieron determinar 6 variables que se encuentran en el rango de regular, pero de estas dos que presentan un estado negativo con valores por debajo de 3, el salario como se ha venido apreciando hasta ahora y los cambios en el entorno la cual se ve más afectada en esta entidad que en el resto pues sus trabajadores en la encuesta dejaron reflejado que aparte de que los cambios que su empresa anuncia para el futuro no le serán favorables esta se veía muy afectada con los cambios en la estructura del MICOMS. Las 4 variables restantes con valores intermedios sobre las que deberá trabajarse son: recompensas, seguridad laboral, evaluaciones y participación, están últimas sobre el límite superior de este rango. Mientras que la de mejor índice fue el compromiso. El resto presenta valores por encima de 4 o cercanos lo cual permite que la percepción del clima organizacional en la Oficina Central sea evaluada de bueno con un valor de 3,73.

En la UEB Movimiento de Tierra se aprecia una variable muy crítica, el salario tomando los valores más negativos de toda la empresa incluso con 2 ítems por debajo de 2. Tiene 6 variables con valores intermedios destacándose las recompensas con un comportamiento muy negativo por debajo de 3, mientras que, aparte de la participación que es común para todo el mundo, presenta los cambios en el entorno, la satisfacción laboral y la del cliente, tomando esta últimas ese valor intermedio solo en esta unidad. Sin embargo del resto de sus variables 6 toman valores por encima de 4,5: liderazgo, comunicación, compromiso, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y entrenamiento y desarrollo, siendo esta una de las mejores entidades que tiene mejor percepción del clima por parte de los trabajadores.

La UEB de Hidrología y Defensa es la entidad con menores resultados lo que la ubican en el rango de regular. Como se puede observar es el único centro con 3 variables por debajo del valor medio 3, estando nuevamente en un estado muy malo el salario. Mientras que a las recompensas se le añade la seguridad laboral pues a pesar de la inseguridad de si serán despedidos, sus trabajadores ubican sobre el punto crítico (valor medio 3) que sus equipos de protección no son los adecuados aunque se encuentran en el intervalo regular al que se le añaden también la calidad de vida en el trabajo, las evaluaciones y la participación. Los otros valores aunque no llegan a ser

mayor que 4,5 son considerados favorables para la entidad siendo las de mayor percepción el compromiso, el apoyo y el liderazgo respectivamente.

Por su parte la UEB de Asfalto es la entidad de mejores resultados con ninguna variable crítica y solo una dimensión por debajo del punto crítico el salario, el cual junto a otras cuatro dimensiones intermedias: la participación, la calidad de vida en el trabajo, los cambios en el entorno, las recompensas y el resto de sus variables con valores muy cercanos o por encima de 4, destacándose la comunicación, el compromiso y el trabajo en equipo mayores que 4,5 hacen de esta entidad un punto de referencia para el resto de la ECOI No. 17.

Principales resultados por variables

En este análisis se pudo constatar que hay variables que presentan algunos ítems con valores muy buenos por encima de 4,5 y que sin embargo este resultado no es constante ya que no se comporta igual para los 3 ítems de las variables correspondientes con saltos que aunque no llegan a ser del todo negativo si están por debajo de sus semejantes no obstante siguen representando un gran potencial para el desarrollo de la entidad.

A continuación se presenta un resumen de los principales ítems por variable de manera general que hayan influido positiva o negativamente en los resultados obtenidos, como se puede observar en la Tabla No 7: Comportamiento de los ítems por variable (**ver anexo 5**).

El compromiso presenta dos de los valores más altos del estudio como se puede apreciar en la tabla demostrando la responsabilidad de los trabajadores con su área y con la calidad de los productos y servicios que ofrecen. El trabajo en equipo evidencia las buenas relaciones que hay entre todos los trabajadores por área, lo cual permite que el esfuerzo conjunto de todos traiga buenos resultados para la satisfacción laboral. También manifiestan como para ellos la satisfacción del cliente es algo importante intentando complacerlos a través del servicio prestado. Mientras que la buena comunicación entre compañeros permite que se apoyen en el trabajo siendo renglones básicos de estas 2 variables.

A partir de este análisis detallado se pudo corroborar que las variables con mayores dificultades fueron el salario y las recompensas.

En el caso del salario este toma valores muy negativos en todos sus ítems como se puede apreciar en la tabla, pues no les permite cumplir con sus expectativas de vida, no es correspondiente con el esfuerzo físico y mental que realizan y es inferior al de otras empresas del territorio con responsabilidades similares.

Mientras que las recompensas solo en 2 de sus 3 ítems toman valores negativos considerando sus trabajadores que no son adecuadas y por ende no los motivan durante su desempeño labor.

También se puede apreciar que algunas de las variables con valores medios entre 2,34 y 3,67 presentan al menos un ítems por debajo de 3 lo cual incide también negativamente en la percepción del clima organizacional como es el caso de la participación donde sus operarios plantean que no se les estimula su participación en asuntos importantes de la empresa, la seguridad laboral pues según ellos no está garantizada su permanencia en el centro en muchos casos porque en los últimos tiempos han existido UEB y brigadas paralelas que ya han desaparecido y los cambios ya que a muchos no les resultan muy favorables los posibles cambios que existan en el futuro y la calidad de vida en el trabajo pues se plantean problemas en cuanto a una adecuada alimentación, transporte, vestuario y otras facilidades.

Análisis cualitativo

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.

51. ¿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 82% de las veces un sí pero, explicando a esto que es un buen lugar para trabajar por las buenas relaciones de trabajo que existen, 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, la reducción de plantilla, la disminución

de los estímulos en divisa y las jabas, y la centralización e unión de UEB y brigadas. Mientras que el 15% planteó que no lo consideran un lugar ideal para trabajar alegando a esto la lejanía de los diferentes centros de la ciudad, los problemas con la alimentación y la falta de condiciones laborales existentes, el salario insuficiente para saldar las necesidades personales y la disminución de los estímulos.

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

Muchas de las respuestas de la pregunta anterior sirvieron de base para esta donde casi el 97% de los encuestados sugiere que la variable salario debe ser la fundamental a mejorar, de tal forma que exista una estrecha relación entre la labor realizada y el salario recibido, de ahí que vuela a ser notable el estímulo a los trabajadores ya que si antes existía ahora debe seguir igual porque se siguen desarrollando las mismas actividades.

Un 38, 24% generalmente de las áreas de oficinas y talleres plantea el mejoramiento de las condiciones de trabajo, alegando la insuficiencia de máquinas (PC) para trabajar, la falta de impresoras y otros recursos de oficina, la estreches de estas áreas y ligado a esto los problemas de iluminación y ventilación existentes, condiciones que discrepan mucho de las evidentes en la Oficina Central donde no se aprecian estas situaciones.

EL 63,7% alude la creación de cafeterías o centros alimenticios dentro o cercanos a sus instituciones 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 y en el caso de hacerlo les resulta muy caro.

El 76% mayoritariamente obreros y técnicos consideran que deben actualizarse y mejorarse las máquinas y equipos existentes con la incorporación de nuevas tecnologías que permitan poner en funcionamiento las brigadas que están paradas en otras partes de la provincia como en Sagua y Mayarí y así poder elevar los niveles de producción.

Un 9,5% plantea que se le debe permitir una mayor autonomía en la toma de decisiones y que deberían tener un mayor apoyo por parte de sus superiores.

El 59, 15% 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.

Estudio de la relación entre las variables y las características socio demográficas

Con el objetivo de conocer la variedad y compatibilidad de la muestra escogida para el estudio se desarrolló un análisis demográfico que permitirá saber en qué dimensión se encuentra la percepción del clima para cada grupo poblacional

Tabla No.8: Resultados del análisis demo gráfico

Análisis	Características	Percepción del Clima
Sexo	Femenino	3,77
	Masculino	3,75
Grupo de edades (años)	Menores de 25	3,82
	Entre 25 y 39	3,74
	Entre 40 y 55	3,79
	Más de 55	3,65
Antigüedad (años)	Menos de uno	3,70
	Entre 1 y 5	3,85
	Entre 5 y 10	3,72
	Más de 10	3,75
Categoría Ocupacional	Cuadro	3,90
	Técnico	3,80
	Administrativo	3,61
	Servicio	3,87
	Obrero	3,67

En sentido general la percepción del clima es favorable y semejante pues solo presenta pequeñas desviaciones que no interfieren en el resultado de forma general (**ver anexo 6**), lo cual permite afirmar que:

- entre las mujeres y los hombres los criterios de las féminas están por encima del de los hombres que perciben el clima por debajo del valor medio de la ECOI No. 17 de 3,76
- por grupo de edades las personas mayores de 55 años tienen una percepción más baja del clima que el resto de los trabajadores muy por debajo que el de la media , al igual que los que están entre 25 y 39 años solo que estos ligeramente, mientras que los más jóvenes, menores de 25 años tienen el criterio más alto sobre el tema
- por antigüedad sin embargo solo los que tienen entre 1 y 5 años de trabajo tienen un criterio por encima de la media, el resto está por debajo sobresaliendo los menores de un año

➤ por categoría los cuadros de la empresa presentan el mejor valor de entre todos los grupos demográficos y los obreros y administrativos están por debajo de la media siendo los últimos los de más bajo resultados.

Fase 4. Presentación y discusión de los resultados

El clima organizacional en la ECOI No.17 es evaluado de bueno con una tendencia a regular existiendo una alta correlación entre todas las variables estudiadas y la percepción del clima, donde el salario, las recompensas, la participación y la calidad de vida son las variables que más están influyendo negativamente sobre los trabajadores y entrenamiento y desarrollo, comunicación, seguridad laboral y el trabajo en equipo las que más inciden positivamente. Donde la satisfacción laboral, las evaluaciones y los cambios en el entorno toman valores intermedios al menos una vez en alguna de las entidades, demostrando la gran divergencia de criterios existentes entre todas las instituciones de la empresa, por tales motivos es considerada la UEB de Hidrología y Defensa como la de mayor problema y la UEB de Asfalto y la de Movimiento de Tierra resultan ser las de mejor percepción del clima con valores de 3,90 y 3,79 respectivamente. En sentido general se constató que los cuadros son los que tienen una mejor percepción del clima y los trabajadores con más de 55 años de edad la peor opinión. Quedaron recogidos los principales ítems sobre los cuales deben estar dirigidos los esfuerzos de mejoramiento y se demostró que para alcanzar una mayor motivación deben mejorarse las percepciones que tienen los trabajadores del salario, las recompensas y la calidad de vida si se desea realmente aumentar el clima organizacional de la ECOI No. 17 **(Ver anexo 7 y 8)**.

Fase 5. Recomendaciones generales para atenuar las deficiencias encontradas.

Las principales recomendaciones orientadas por variable para el mejoramiento fueron:

Apoyo

➤ Realizar estudios a nivel institucional para determinar que desean los trabajadores para sentir un mayor apoyo de su centro.

Participación

- Lograr que los directivos de primer nivel incluyan en sus Planes de Trabajo el intercambio sistemático con los trabajadores por áreas de trabajo y no sean visto como visitantes
- Estimular la opinión de los trabajadores en el lugar adecuado y momento oportuno principalmente cuando se van a fijar los objetivos de la empresa
- Crear espacios formales de intercambio en el que se expresen estas opiniones
- Comunicar al colectivo los problemas más importantes, escuchar sus criterios, adoptar las decisiones e informarles oportunamente los resultados.

Satisfacción laboral

- Realizar un análisis carga- capacidad que permita dentro de las posibilidades del centro que cada cual pueda desarrollar aquella actividad o labor para la cual fue capacitado.

Trabajo en equipo

- Que se eliminen en un espacio convencional todas las diferencias que se tienen con los jefes en este caso de la Oficina Central que provocan la apreciación por parte de los trabajadores de que estos no estimulan el trabajo en equipo.

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.

Recompensas

- 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 la 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

➤ Implementar el uso de técnicas de investigación (encuestas y entrevistas) que midan el nivel de satisfacción de los trabajadores ante las recompensas recibidas.

Calidad de vida en el trabajo

➤ Que se vuelva a analizar la eliminación del almuerzo en algunos centros y brigadas o que se creen nuevas alternativas que satisfagan a los trabajadores (cafeterías o ventas de productos dentro la entidad por otros organismos)

➤ Que se produzcan inversiones a corto o largo plazo sin interrumpir el proceso productivo en las áreas de oficinas, principalmente en las UEB 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)

➤ Tratar de realizar mayores inversiones para la modernización de las maquinarias y equipos que se deben utilizar en cada actividad

➤ Analizar la insatisfacción de los trabajadores en cuanto a la calidad del uniforme y adoptar las decisiones pertinentes.

Seguridad laboral y cambios en el entorno

➤ Que se exija por el conocimiento y cumplimiento de todas las leyes y reformas vinculadas a las organizaciones principalmente con el departamento de Recursos Humanos 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.

Salario

➤ Exponer y explicarles a todos los trabajadores de la empresa desde los niveles más altos hasta los inferiores las condiciones económicas actuales en las que se encuentra el país, y la influencia que estas tienen en los sistemas de pago, y así poder debatir con ellos la posición que asume la entidad para lo cual se debetener en cuenta sus opiniones, evaluarlas, consultarlas a instancias superiores y darles respuesta.

Valoración del impacto económico y social

Al evaluar los resultados obtenidos en esta investigación, se puede considerar que pueden reportar impactos sociales y medioambientales.

Económico:

- El diagnóstico del clima organizacional, se realiza con el objetivo de entender el comportamiento de los trabajadores de la empresa. En tal sentido constituye en sí mismo una fuente de ahorro importante pues aunque se cuenta con el personal capacitado para este tipo de estudio no existe en la UEB el cargo dedicado a esta actividad, por lo que se reportó una economía aproximada de 5 760,00 CUP por concepto de la no contratación para este estudio ya sea a un consultor interno o externo. La suma señalada se obtuvo de considerar que: un consultor haría este estudio en tres meses, trabaja 8 horas/días, cada mes tiene 24 días laborables y considerando que la tarifa a cobrar sea de 10 \$/hora, aunque esta tarifa puede resultar variable en dependencia del tipo de organización, generalmente oscilan entre 10 y 15 \$ la hora.

Social:

- El diagnóstico del clima organizacional será el punto de partida para trazar estrategias y acciones ante las situaciones problemáticas y contribuyen a las actuales exigencias de las empresas para poder competir en el mercado con un adecuado capital humano. Al tener trazadas las acciones de mejora, la dirección estará en mejores condiciones para optimizar la calidad de vida del trabajador así como su satisfacción laboral. Además ofrece a los directivos un instrumento valioso que aporta elementos primordiales en lo referente al comportamiento de sus trabajadores.

Conclusiones

A continuación se relacionan las principales conclusiones de este estudio:

1. Mediante la aplicación del procedimiento de Pupo Guisado se diagnosticó de favorable o bueno el clima organizacional en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería ECOI No.17 de Holguín, lo que permitió lograr un entendimiento del comportamiento organizacional de los trabajadores y con ello el diseño de estrategias que potencian el desarrollo de esta entidad
2. Se evaluaron las variables apoyo, participación, liderazgo, comunicación, compromiso, satisfacción laboral, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, entrenamiento y desarrollo de carrera, evaluaciones, recompensas, calidad de vida en el trabajo, seguridad laboral, salario cambios y satisfacción del cliente para realizar el estudio del clima organizacional en la ECOI No.17 de Holguín
3. El clima resultó ser bueno con un valor de 3.76 y las variables que mayor peso tuvieron en este fueron el compromiso, trabajo en equipo, la satisfacción del cliente, satisfacción laboral, comunicación y apoyo
4. Los principales resultados negativos están relacionados con el salario y las recompensas materiales que reciben por su trabajo, además de la centralización en la toma de decisiones que provoca poco incentivo a la participación de los empleados
5. Todas las variables se encuentran altamente correlacionadas con la percepción del clima siendo las de mayor peso entrenamiento y desarrollo, la comunicación, seguridad laboral y el trabajo en equipo, mientras que los cambios en el entorno no influyen en el mismo
6. La mejor percepción del clima está en la UEB de Asfalto y Movimiento de Tierra, mientras que la UEB de Hidrología y Defensa presentó una percepción regular por parte de sus trabajadores
7. Las sugerencias para la mejora que se proponen están encaminadas fundamentalmente a aquellas dimensiones con mayores deficiencias, es decir las que tuvieron una apreciación regular o mala por parte de los trabajadores.

Recomendaciones

Considerando las conclusiones anteriores se recomienda:

1. Presentar los resultados de esta investigación al consejo de dirección de la ECOI No. 17 de Holguín de manera que les permita conocer las deficiencias encontradas y tomar las acciones que sean necesarias para erradicarlas
2. 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.

Bibliografía

1. Abrajan Castro, M. G., Contreras Padilla, J. M., & Montoya Ramírez, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*. 14(1). pp. 105-118.
2. Aguilar Edwards, A. (2006). El diagnóstico de "la" cultura organizacional o las culturas de la cultura Global Media Journal. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. México.
3. Alarcón Ortiz, D. (2009). La administración del talento y las competencias como herramientas de evaluación en el desempeño. *Negotium*. Venezuela. 5(13). pp. 61-70.
4. Ayers, D. F. (2005). Aspectos semióticos de clima organizacional: un colegio comunitario que se renueva. *CommunityCollege Review*. 33(1). pp. 1-21.
5. Bittel L.; Ramsey, J. (2003) *Enciclopedia del Management*. Océano Grupo Editorial. S.A. España.
6. Boada i Grau, J., De Diego Vallejo, R., Agulló Tomás, E., & Mañas Rodríguez, M. A. (2012). El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales. *Psicothema*. 17(2). pp. 212-218.
7. Boada i Grau, J., Diego Vallejo, R., & Agulló Tomás, E. (2004). El burnout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral *Psicothema*. Oviedo. España. pp. 125-131.
8. Borrego Díaz, Orlando (1989) *La ciencia de Dirección*. Algunos antecedentes y enfoques actuales. SUPSCER. Habana. Cuba.
9. Borges Dos Reis, E., De Araújo, T. M., Martins Carvalho, F., & Barbalho, L. (2006). *Docência e exaustão emocional*. Educ. Soc. Campinas. 27(94). pp. 229-253.
10. Borges Andrade, J. E., & Prado Pagotto, C. (2010). O Estado da Arte da Pesquisa Brasileira em Psicologia do Trabalho e Organizacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. 26 (especial). Brasil. pp. 37-50.
11. Calviño, Manuel. (1998) *Trabajar en y con grupos*. Experiencias y Reflexiones Básicas. Editorial Academia. La Habana, p. 150.
12. Canova, K. R., & Barreiros Porto, J. (2010). O impacto dos valores organizacionais no estresse ocupacional: um estudo com professores de ensino médio. *Rev. Adm. Mackenzie*. São Paulo. 11(5). pp. 4- 31.

13. Carvalho-Silva, A. R. (2008). Clima Social da Organização, Motivação e Aprendizagem no Trabalho Tesis de Maestría Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, como requisito parcial à obtenção do grau de mestre. Universidade de Brasília. Brasília DF
14. Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Huerta Rivera, P. C., & Nuñez Partido, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. Revista Universum. Chile. 23(2). pp. 66- 85.
15. Chiavenato, I. (1986) Introducción a la teoría general de la administración. Ed. McGraw-Hill. México. p. 586.
16. Contreras, F., Barbosa, D., Juárez A, F., Uribe, A. F., & Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. Acta Colombiana de Psicología. Universidad Católica de Colombia. Bogotá. Colombia. 12(2). pp. 13- 26
17. Cruise Malloy, D., Hadjistavropoulos, T., McCarthy, E. F., Evans, R. J., Zakus, D. J., Park, I., Williams, J. (2009). Culture and Organizational Climate: Nurses Insights Into Their Relationship With Physicians. Nursing Ethics. 16(6). pp. 719-733
18. Cuesta Santos, Armando (1990) Organización del Trabajo y Psicología Social. Editorial Ciencias Sociales. La Habana. p. 181.
19. Daltsmachian, A., Adamson, R., Blyton, P. (1986). Developing a measure of industrial relations climate. Relations Industrielles / Industrial Relations. 41. pp. 851-859.
20. Davis, Keith y Newton, Jonh. (1987) El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional. 6ta Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México.
21. De Souza Pires, J. C., & Barbosa Macêdo, K. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. RAP Rio de Janeiro. 40(1). pp. 81- 105.
22. Denison, D.R. What is the difference between organizational culture and organizational
23. Díaz Cabrera, D., Isla Díaz, R., Rolo González, G., Villegas Velásquez, O., Ramos Sapena, Y., & Hernández Fernaud, E. (2008). La salud y la seguridad organizacional desde una perspectiva integradora Papeles del Psicólogo. 29(001). pp. 83-91.
24. Domingues Figueiredo, M. A., Lewe van Aduard de Macedo-Soares, T. D., Fuks, S., & Cavalcanti Figueiredo, L. (2005). Definição de atributos desejáveis para auxiliar a auto-

- avaliação dos novos sistemas de medição de desempenho organizacional. *Gestão&Produção*. 12(2). pp. 305-315.
25. García Vidal, G.(2005) Tesis Doctoral de Ciencias Económicas. Contribución Epistemológica para la administración.
26. Elankumaran, S. (2004). Personality, Organizational Climate and Job Involvement: An Empirical Study *Journal of Human Values* 10(2). pp. 117-130.
27. Fernández Severino, A. (2010). Força do clima: o papel do consenso intragrupo Mestrado Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, como requisito parcial à obtenção do grau de mestre. Universidade de Brasília.
28. Ferreira Bispo, C. A. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*. 16(2). pp. 258-273.
29. Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G., Frink, D. (1998). Toward a social context theory of human resource management-organizational effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*. 8. pp. 235-264.
30. Fey, C. F., & Beamish, P. W. (2001). Organizational Climate Similarity and Performance: International Joint Ventures in Russia. *Organization Studies*. 22(5). pp. 853-882.
31. Freitas, I. A., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Efeitos de treinamento nos desempenhos individual e organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. 44(3).
32. Gelade, G., & Gilbert, P. (2003). Work Climate and Organizational Effectiveness: The Application of Data Envelopment Analysis in Organizational Research. *Organizational Research Methods*. 6(4). pp. 482-501
33. Glisson, C. (2007). Assessing and Changing Organizational Culture and Climate for Effective Services. *Research on Social Work Practice*. 17(6). pp. 736-747
34. Glisson, C., Dukes, D., & Green, P. (2006). The effects of the ARC organizational intervention on caseworker turnover, climate, and culture in children's service systems *Child Abuse & Neglect*. 30. pp. 855- 880
35. Glisson, C., & James, L. R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*. 23. pp. 767-794.
36. Gomes Júnior, R., & Amato Neto, J. (2006). Aplicação dos princípios de empowerment em uma média empresa ENEGEP 2006. Brazil.

37. González Galán, A. (2000). Calidad, eficacia y clima en centros educativos: modelos de evaluación y relaciones causales. Tesis doctoral. Madrid. España.
38. González-Romá, V. (2011). El clima de los equipos de trabajo: una propiedad configuracional Papeles del Psicólogo. Madrid. España. 32(1). pp. 48-58.
39. Jaime Santana, P., & Araujo Cabrera, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? Decisiones organizativas. pp. 296-324.
40. Laros, J. A., & Puente Palacios, K. E. (2004). Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. Estudos de Psicologia Universidade de Brasília. 9(1). pp. 113-119
41. Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución (2011). Documento al VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. VI Política Social. Empleo y salarios. Lineamientos 169. p. 25.
42. López, P. (2010). Variables asociadas a la gestión escolar como factores de calidad educativa. Estudios Pedagógicos XXXVI(1). pp. 147-158.
43. Manning, M. L., Davidson, M. C. G., & Manning, R. L. (2004). Toward a Shortened Measure of Organizational Climate in Tourism and Hospitality. Journal of Hospitality & Tourism Research. 28(4). pp. 444-462
44. Mano, R., & Gabriel, Y. (2006). Workplace romances in cold and hot organizational climates: The experience of Israel and Taiwan. Human Relations. 59(1). pp. 7-35
45. Menéndez, M (2007) Estudio longitudinal de Clima Organizacional en una Empresa de Telecomunicaciones. Tesis de Maestría. Facultad de Psicología. Universidad de la Habana. Cuba.
46. Morilha de Oliveira, P., & Limongi-França, A. C. (2005). Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. RAE-eletrônica. 4(1).
47. Martínez, Luis (2000): Clima organizacional. Monografía. Tomado de www.monografia.com
48. Neal, A., West, M. A., & Patterson, M. G. (2005). Do Organizational Climate and Competitive Strategy Moderate the Relationship Between Human Resource Management and Productivity? Journal of Management. 31(4). pp. 492-512.
49. Noriega Bravo, V. M., & Pría Barros, M. C. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los Grupos de Control de Vectores Revista Cubana Salud Pública 37(2).

50. 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.
51. Osório, C., Huet Machado, J. M., & Minayo Gomez, C. (2005). Proposição de um método de análise coletiva dos acidentes de trabalho no hospital. *Cad. Saúde Pública*. Brasil 21(12). pp. 517- 524.
52. PNUD. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. 2001
53. Paz González, D. (2007). Metodología para el estudio del clima organizacional. Tesis en Opción al Título de Master en Recursos Humanos. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba
54. 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.
55. Peiró, J.M (2005). *Psicología de la Organización 2. Segunda Parte*. Editorial Félix Varela, La Habana, . Cuba
56. Pinnell, R. et al. (1990). An Inter-Battery Analysis of Organization Climate and Personality. Annual Meeting of the American Educational Research Association. Boston. MA.
57. 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.
58. Robbins, Stephen P. (1993) *Comportamiento organizacional. Conceptos, Controversias y aplicaciones*. Ed. Prentice Hall. México. p. 35.
59. Rogg, K. L., Schmidt, B. B., Shull, C., & Schmitt, N. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management* 27. pp. 431–449.
60. Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 15(2). pp. 145- 158.
61. Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*
62. Schneider, R. (1990). *Organizational climate and culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

63. Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. In M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), Handbook of organizational culture and climate. Thousand Oaks. CA.
64. Segredo Pérez, A. M., & Díaz Rojas, P. A. (2011) Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana. EducMedSuperLa Habana. Cuba. 25(3)
65. Tonetto, A. M., Raya Amazarray, M., Koller, S. H., & Barbosa Gomes, W. (2008). Psicologia organizacional e do trabalho no brasil: desenvolvimento científico contemporâneo. Psicologia & Sociedade Brasil. 20(2). pp. 155-164.
66. Toro, F. (2001) El Clima Organizacional: Perfil de empresas colombianas. Medellín. Cincel. Colombia.
67. Urrutia Torres, L. y Graciela González (2003) Metodología de la investigación social, Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba.

Anexos

Anexo 1: Cuadro resumen de los modelos e instrumentos más utilizados en los estudios del clima organizacional.

Instrumentos y/o modelos	Autores/ Año	Dimensiones/ Variables
(SES) School Environment Scale	Marjoribank, Kevin , 1980	Contexto Regulatorio, Imaginativo, Instructivo, Interpersonal. Nº ítems: 40
(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. Nº ítems: 90
(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. Nº ítems: 105
(MCI) MyClass Inventory (Versión del LEI)	Anderson, G.J. y Walberg, H.J. (1974)	Satisfacción, Fricción, Competitividad, Dificultad, Cohesión. Nº ítems: 60
(P.A.E.) Percepción Ambiente Escolar	Villa, A. (1992)	Libertad de expresión, Atracción, Rechazo, Normas, Satisfacción, Ambiente Estimulante. Nº ítems: 24
Cuestionario sobre Clima Escolar		Profesionalidad, Relaciones sociales, Gestión, Ambiente escolar. Nº ítems: 27

Anexo 1: Cuadro resumen de los modelos e instrumentos más utilizados en los estudios del clima organizacional. (Continuación)

Instrumentos y/o modelos	Autores/ Año	Dimensiones/ Variables
(ICEQ) Individualized Classroom Environment Questionnaire.	Fraser, B. (1982)	Personalización, Participación, Independencia, Investigación, Diferenciación. Nº ítems: 50
(CUCEI) College and University Classroom Environment Inventory	Fraser, B.J.; Treagust, D.F. y Dennis, N.C. (1986)	Personalización, Implicación, Cohesión con los estudios, Satisfacción, Orientación en la tarea, Innovación, Individualización. Nº ítems: 49
(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
(ESOC) Escala Sistémica de Observación de la Clase	Baeza, S. (2005)	Cohesión, Flexibilidad, Liderazgo, Comunicación. Nº ítems: 47
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)

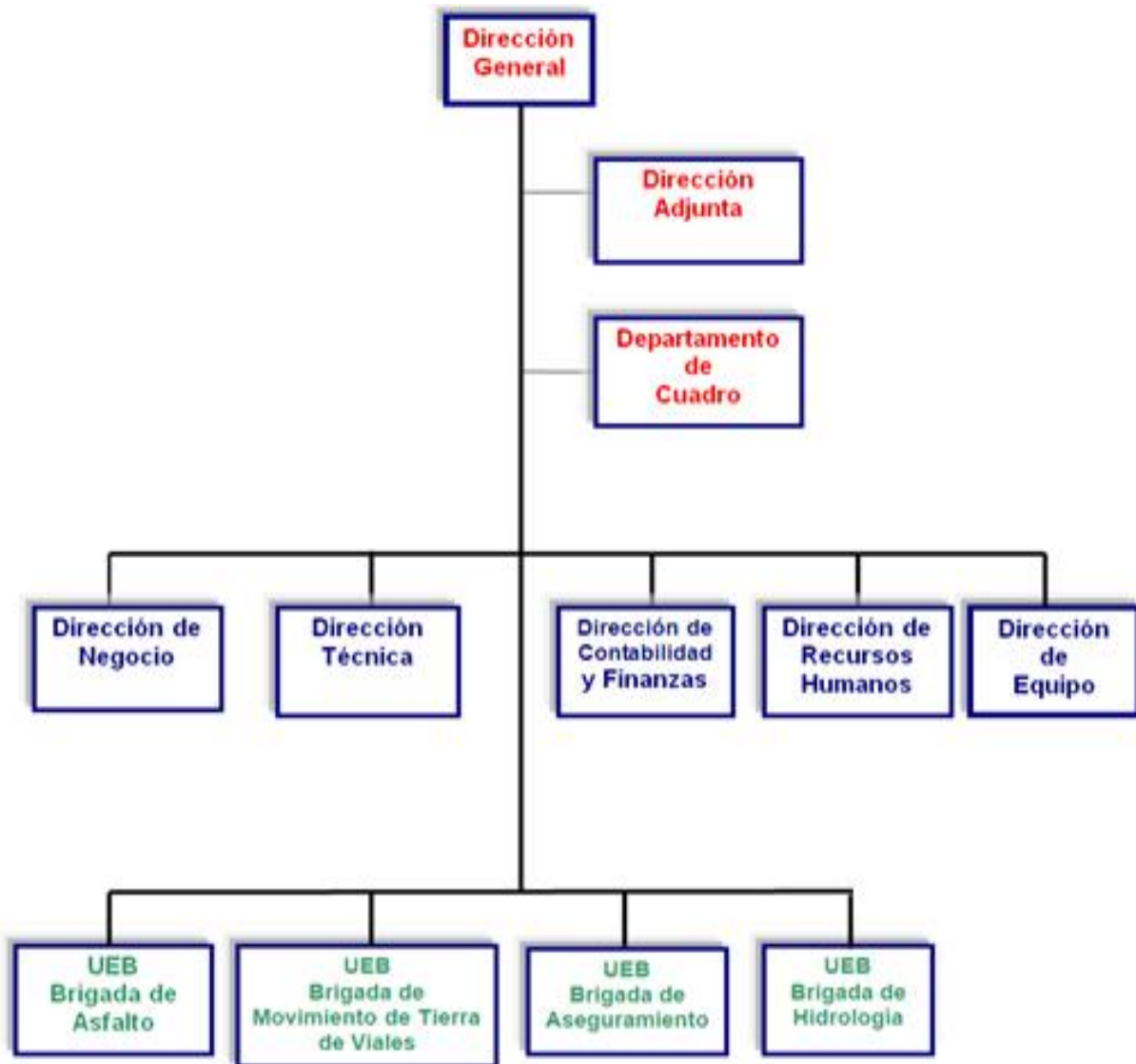
Anexo 1: Cuadro resumen de los modelos e instrumentos más utilizados en los estudios del clima organizacional. (Continuación)

Instrumentos y/o modelos	Autores/ Año	Dimensiones/ Variables
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, Objetivos de resultados y de perfeccionamiento
Business and Organization Climate Index (BOCI)	Payne & Pheseey, 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
Organizational Health Inventory for High Schools (OHI)	Hoy & Feldman, década '90	Integridad institucional, Influencia del director, 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
Questionário de avaliação do clima organizacional (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária: EMBRAPA)	Sá Leitão, Guimarães, & Azevedo Rosal, (1998)	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

Anexo 1: Cuadro resumen de los modelos e instrumentos más utilizados en los estudios del clima organizacional. (Continuación)

Instrumentos y/o modelos	Autores/ Año	Dimensiones/ Variables
Cuestionario dela Organización Panamericana de La Salud	OPS	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)
(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
MODELO Koys & Decottis	Koys & Decottis, (1991)	Autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad, innovación
MODELO Litwin e Stringer	Litwin e Stringer (1968)	Estructura, responsabilidad, desafío, recompensas, relaciones, cooperación, conflicto, identidad, patrones
MODELO Kolb et al.	Kolb et al. (1986)	Responsabilidad, recompensas, conformismo, claridad organizacional, calor y apoyo, liderazgo
MODELO Sbragiaa	Sbragiaa (1983)	Estructura, responsabilidad, motivación, relaciones, cooperación, conflicto, identidad, claridad organizacional, participación, integración, consideración, prestigio, tolerancia, oportunidades de crecimiento, comunicación
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 2: Representación gráfica de la estructura organizativa



Anexo 3: Encuesta de clima organizacional

La Universidad de Holguín y el GECH realizan un estudio del clima organizacional de tu centro, por lo que resulta importante conocer tú opinión sobre diferentes aspectos relacionados con tu 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. Selecciona la que más se ajusta a lo que piensas o sientes y márcala con una X. No hay respuestas correctas o incorrectas. La mejor es aquella que refleja lo que ves o sientes, por lo que agradecemos tu sinceridad.

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

Muchas gracias por tu colaboración.

A continuación aparecen una serie de afirmaciones relacionadas con tu organización. Debes 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

	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 recibo en mi 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					

Anexo 3: Encuesta de clima organizacional (continuación)

	Afirmaciones	1	2	3	4	5
15	Mi empresa se ve poco afectada con los cambios en la estructura del MICONS					
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					

Anexo 3: Encuesta de clima organizacional (continuación)

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 () Sservicio () Obrero

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

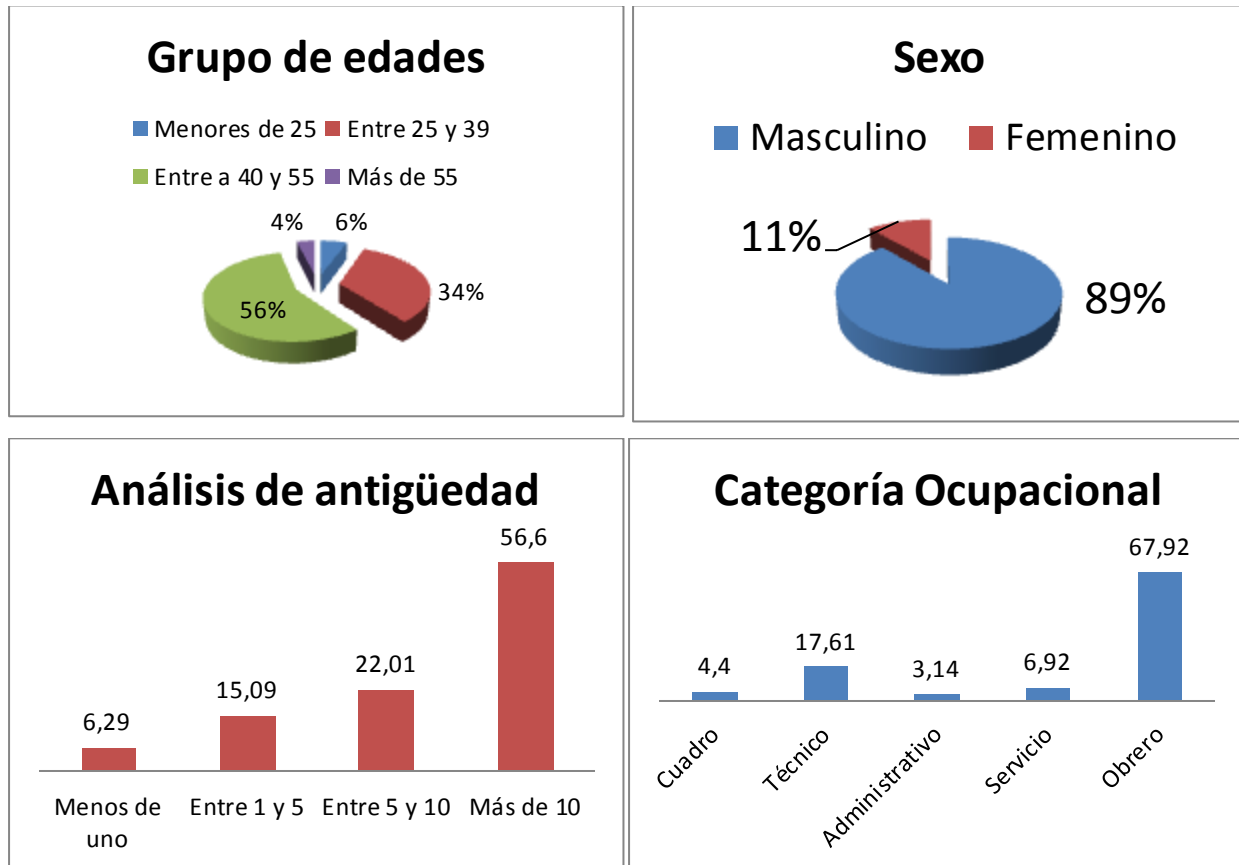
() Más de 10 años

Sexo: () Femenino () Masculino

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

Anexo 4

Características demográficas de la muestra



Anexo 4. Comportamiento de los ítems por variable

Tabla 7.1 Comportamiento positivo

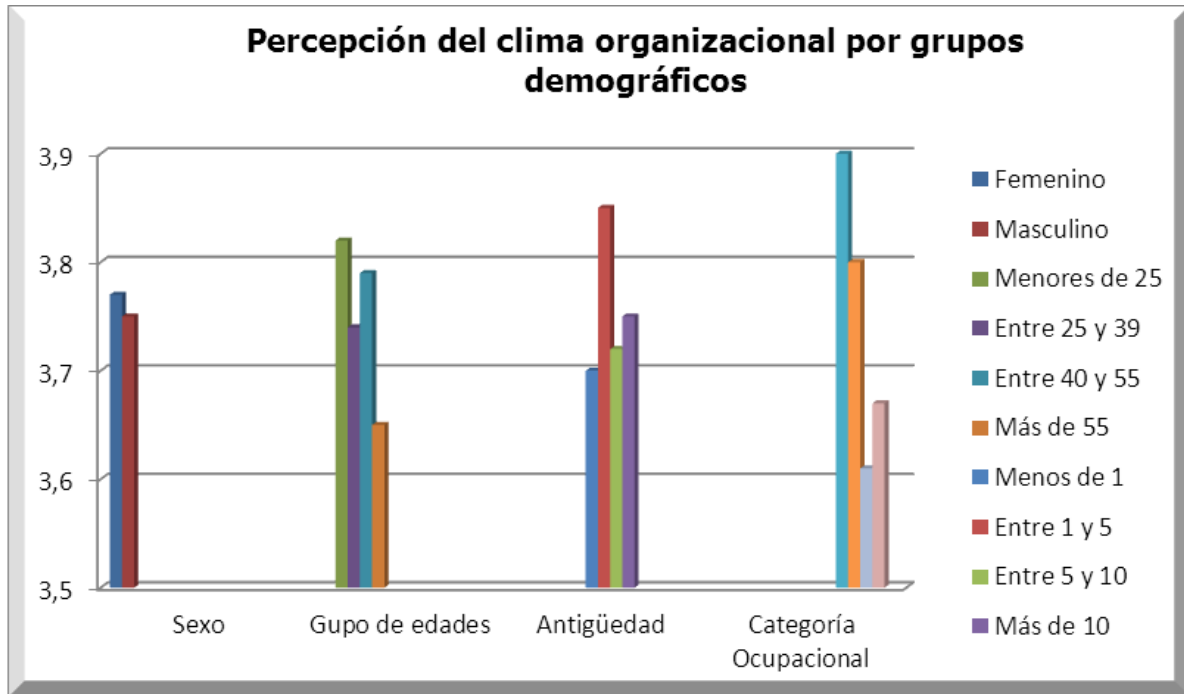
Variable	Ítems	Valor medio
Compromiso	Me siento comprometido con el logro de los resultados de mi área	4,74
	Todos estamos comprometidos con la calidad de nuestros productos y servicios	4,67
Trabajo en equipo	Los trabajadores en mi área/ brigada nos llevamos bien	4,69
Satisfacción Cliente	Siempre intento que mi cliente se marche satisfecho con el servicio que le brindo	4,62
	Para mi organización lo más importante es la satisfacción de nuestros clientes	4,50
Satisfacción Laboral	Los resultados del trabajo del grupo dependen del esfuerzo conjunto de todos	4,58
Comunicación	La comunicación entre compañeros permite el buen desarrollo nuestra labor	4,52
Apoyo	Los compañeros de mi equipo se apoyan en el trabajo.	4,52

Tabla 7.2 Comportamiento Negativo

Variable	Ítems	Valor medio
Salario	Mi salario me permite vivir dignamente	1,37
	El salario que recibo se corresponde con la labor que realizo	2,40
	Los salarios de mi empresa son mejores que los de otras empresas del territorio	2,85
Recompensas	Las recompensas que recibo en mi trabajo son adecuadas	2,33
	Las recompensas que recibo por mi trabajo me motivan a trabajar mejor	2,59
Participación	Se estimula la participación de los trabajadores en asuntos importantes de la empresa	2,75
Cambios en el entorno	Los cambios que mi organización anuncia para un futuro cercano me resultarán favorables	2,89
Seguridad Laboral	Me siento seguro en mi puesto de trabajo porque no me van a despedir	2,90

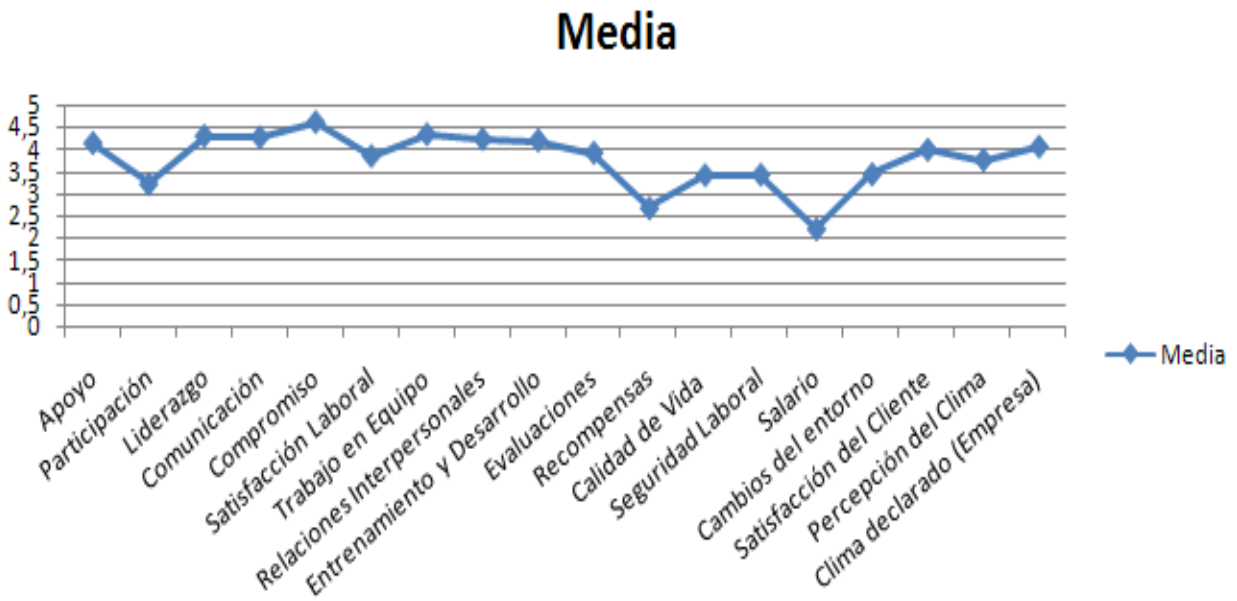
Anexo 5

Percepción del clima organizacional por grupos demográficos

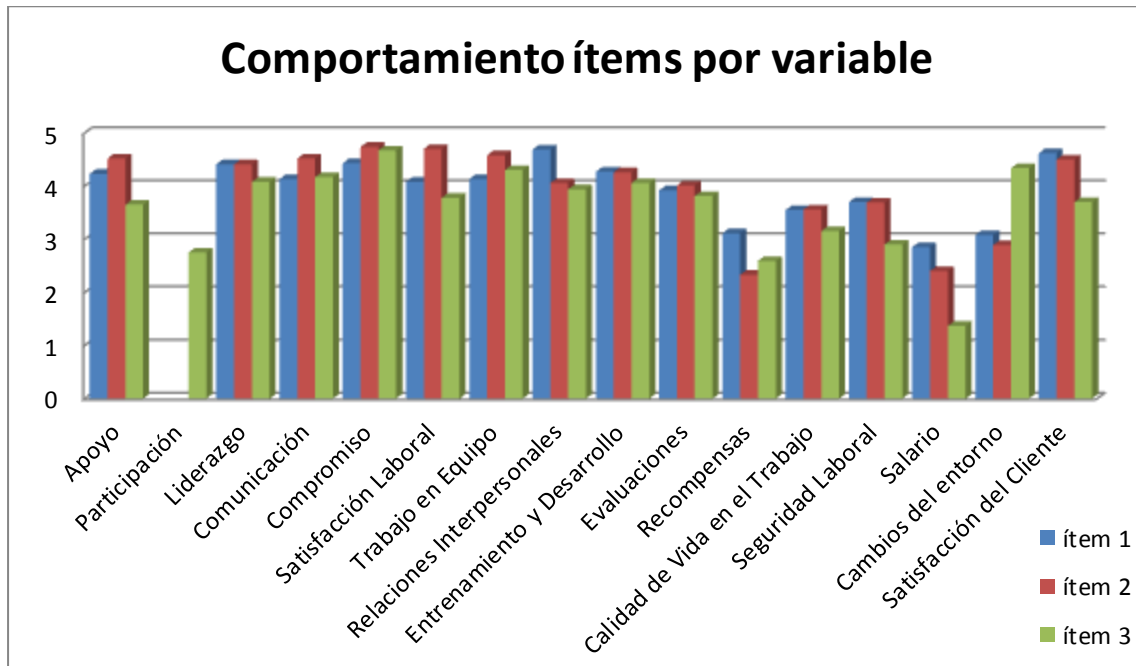


Anexo 6

Comportamiento de las variables en la ECOI No.17



Anexo7



Nota: Donde (X) es el valor del primer ítem de la variable correspondiente

(Y) es valor del segundo ítem de la variable correspondiente

(Z) es valor del tercer ítem de la variable correspondiente