



Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo

Licenciatura en Turismo

Trabajo de Diploma

*Título: Diagnóstico del clima organizacional en el
Complejo Bosque Mirador de Mayabe*

Autor: José Enrique Santos de la Rosa

Tutora: Ms. C. Beatriz Pupo Guisado

“Año 55 de la Revolución”

2013

El pesimista se queja del viento,
el optimista espera que cambie,
el realista ajusta las velas.
(anónimo)

Resumen

Los estudios del Clima Organizacional son de gran valor pues brindan la posibilidad de captar la situación profesional e imagen de la Organización según sus trabajadores y actuar en consecuencia sobre aquellas dificultades que existan para erradicarlas. Debido a la necesidad de conocer este comportamiento y la inexistencia de estudios anteriores en el complejo Bosque Mirador de Mayabe, se ha desarrollado este trabajo con el título: “Diagnostico del clima organizacional en el Complejo Bosque Mirador de Mayabe”, con el objetivo de lograr un entendimiento del comportamiento organizacional de los trabajadores y con ello el diseño de estrategias que potencian el desarrollo de esta entidad.

Las principales técnicas utilizadas para el desarrollo de este trabajo son trabajo en grupo, observación participante, encuestas, entrevistas, la revisión bibliográfica y análisis estadísticos.

Los principales resultados obtenidos en este estudio se refieren a un colectivo comprometido con la organización y con la satisfacción del cliente, la existencia de inadecuadas condiciones de trabajo, el insuficiente apoyo a los trabajadores en su labor por parte de la dirección, el excesivo contenido de trabajo en muchos casos, el no adecuado reconocimiento del trabajo de los empleados por la administración y la no participación de dichos trabajadores en la toma de decisiones. Considerando estas problemáticas se presentan una serie de recomendaciones encaminadas a mejorar tal situación.

Abstract

The studies of the Organizational Climate are of great value as they offer the possibility to perceive the professional situation and image of the Organization according to his employees and to act in consequence on the problems found so as to eradicate them. Based on the need to know this behavior and the lack of previous studies at Bosque Mirador de Mayabe Resort, the present study with the title of: "Diagnosis of the organizational climate at Bosque Mirador de Mayabe Resort", is developed in order to achieve an understanding of the organizational behavior of the working staff and the design of strategies that permit the development of this entity.

The main techniques used for the development of this work are: group work, participant observation, surveys, interviews, bibliographic revision and statistical analyses.

This study revealed the following results: the personnel are devoted to the organization and the customer's satisfaction, there are inadequate conditions of employment, the employees do not receive enough support in their work, the content of work is excessive in some cases, there's a lack of adequate recognition of the employees' work from the management, the employees are not allowed to take part in the process of decision-taking. Taking these findings into consideration, a set of recommendations is presented in order to improve such situation.

Índice

<i>Introducción</i>	1
<i>CAPÍTULO 1. Fundamentos teóricos y metodológicos</i>	5
1.2. <i>Recuento Histórico De los estudios de Clima Organizacional</i>	7
1.2.1. <i>Adam Smith, Charles Babbage y Robert Owen</i>	7
1.2.2. <i>La época clásica</i>	8
1.2.3. <i>La época conductista</i>	12
1.2.4. <i>Otros teóricos de la ciencia conductista</i>	15
1.2.5. <i>Una perspectiva de contingencia</i>	18
1.2.6. <i>Los Estudios de Clima Organizacional en Cuba</i>	19
1.3. <i>Diferentes Enfoque y Dimensiones del Clima Organizacional</i>	20
1.3.1. <i>El estudio del clima organizacional en el Complejo Bosque Mirador de Mayabe</i>	28
<i>CAPITULO 2. Metodología para el estudio del Clima Organizacional en el complejo Bosque Mirador de Mayabe</i>	30
2.1. <i>Caracterización de complejo Bosque Mirador de Mayabe</i>	30
2.2. <i>Propuesta metodológica para el estudio del Clima Organizacional en el complejo Bosque Mirador de Mayabe</i>	33
2.3. <i>Aplicación de la propuesta metodológica</i>	39
<i>Conclusiones</i>	52
<i>Recomendaciones</i>	52
<i>Bibliografía</i>	54
<i>Anexos</i>	58

Introducción

Dentro del proceso de actualización del modelo económico y social de nuestro país, se ha estado realizando un proceso de reordenamiento de la fuerza laboral y cambios en las estructuras tradicionales, que incluye, la reducción de plantillas infladas y la evaluación de la idoneidad de la fuerza de trabajo, con el consecuente impacto que ello trae tanto para los individuos, las organizaciones, como para la sociedad en general, en función del mantenimiento y desarrollo de nuestro proyecto social. Por ello, se hace necesario desarrollar y potenciar una ciencia que responda a los cambios a que estamos llamados, herramientas para medir y ajustar pertinentemente. Una temática que cobra especial importancia en este nuevo escenario que viven las organizaciones cubanas, es el estudio del clima organizacional.

Las organizaciones mantienen diferentes modos de comportarse en dependencia de los individuos que la integran y en función de sus metas. Cada organización tiene sus propias particularidades que la diferencian de otras. Aún cuando no existe uniformidad en el comportamiento en el sitio de trabajo, hay ciertos conceptos, procesos y modelos bien establecidos que ayudan a explicar cómo se comportan los empleados y los gerentes en muchas de las situaciones y a señalar las capacidades y prácticas que con mayor probabilidad logren resultados efectivos.

No solo es importante estudiar y entender estos comportamientos que se generan en la organización, sino también las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral, pues el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, lo que genera un clima laboral u organizacional determinado.

La importancia del conocimiento del clima organizacional se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para gestionar los individuos dentro de una organización.

Dicho de otra manera, las características del sistema organizacional, en un escenario concreto, generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente

comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización y para sus empleados, que van desde una perspectiva personal, grupal, organizacional, hasta social.

Las razones que provocan la reconceptualización de la estrategia económica a inicios de la década de los noventa se asocian, básicamente, al desmoronamiento de la antigua Unión Soviética y el bloque socialista europeo y a sus consecuencias críticas en materia de pérdida de mercados, capacidad de acceso a fuentes financieras y de materias primas imprescindibles. Ello obliga a concentrar un grupo importante de inversiones en actividades generadoras de ingresos frescos en el corto plazo que sirvieran de base al sostenimiento inmediato y al desarrollo ulterior de toda la economía. A partir de este momento el turismo en Cuba comienza un crecimiento y desarrollo sostenido que lo llevaron a convertirse en el sector más dinámico, arrastrando consigo otras ramas de la economía que se desarrollaron paralelamente.

Por la cantidad y belleza de sus playas y por la riqueza histórico-cultural de la región, Holguín constituye uno de los principales destinos en el país. Los hoteles del territorio son manejados por la Compañía de Hoteles Cubanacán, el Grupo de Turismo Gaviota y el Grupo Hotelero Islazul.

Surgida en 1994, el Grupo Hotelero Islazul, opera los hoteles de ciudad en la provincia Holguín y un hotel de playa en el municipio Rafael Freyre. La empresa Islazul Holguín, cuenta con 532 habitaciones, distribuidas de la siguiente forma:

Hotel Pernik	200
Complejo Bosque Mirador de Mayabe	91
Hotel Miraflores	141
Villa Don Lino	100

El complejo Bosque Mirador de Mayabe, es producto de la unión de villa El Bosque y villa Mirador de Mayabe en enero de 2011. Presta servicios de alojamiento y restauración fundamentalmente, tanto para el turismo nacional como internacional. Es el turismo nacional el principal cliente, representando en 2012 el 64,3 % de las estancias.

Actualmente en el Complejo, como parte de la Empresa Islazul Holguín, se está implantando un sistema integrado de gestión de la calidad y se han realizado los

ajustes necesarios para el funcionamiento con la estructura actual. Según aparece en el Manual de Gestión Integrada de Islazul, este sistema incluye la realización de estudios de clima laboral, descritos en el procedimiento PCH-5 “Autocontrol del Sistema de Gestión de Capital Humano a realizarse de manera anual, a una muestra del 30% de los trabajadores de cada área, para medir el comportamiento del Liderazgo, Satisfacción Laboral, Participación, Comunicación e Información y Relaciones Interpersonales. A pesar de esto, no se han realizados tales estudios por lo que la administración no cuenta con la información que revele indicios del comportamiento organizacional de los trabajadores, como instrumento para el diseño de estrategias que potencien el desarrollo de la entidad.

A partir de aquí se define como **problema científico** de esta investigación el desconocimiento del clima organizacional en el Complejo Bosque Mirador de Mayabe, de la Empresa Islazul Holguín, lo que dificulta el entendimiento del comportamiento organizacional de los trabajadores y con ello el diseño de estrategias que potencien el desarrollo de esta entidad.

A partir de aquí, se define como **objeto de estudio** el comportamiento organizacional y como **objetivo** diagnosticar el clima organizacional en el Complejo Bosque Mirador de Mayabe, mediante la utilización de un cuestionario diagnóstico, con el fin de lograr un entendimiento del comportamiento organizacional de los trabajadores y con ello el diseño de estrategias que potencien el desarrollo de esta entidad.

El **campo de acción** lo constituye el clima organizacional del complejo Bosque Mirador de Mayabe.

Considerando estos elementos, se definen las siguientes **preguntas científicas**:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos y metodológicos en que se sustenta el estudio del clima organizacional?
2. ¿Cuáles son los principales hallazgos encontrados en el diagnóstico del clima organizacional en el Complejo Bosque Mirador de Mayabe?

Y como **tareas de investigación** se definen:

1. Fundamentar las principales posiciones teóricas y metodológicas en que se sustenta el estudio del clima organizacional.

2. Identificar los principales hallazgos encontrados en el diagnóstico del clima organizacional en el Complejo Bosque Mirador de Mayabe.

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 objeto de estudio 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 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 el Complejo Bosque Mirador de Mayabe.
- **Encuesta:** Permitirá recoger la información necesaria para diagnosticar el clima organizacional en el Complejo Bosque Mirador de Mayabe.
- **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:

- SPSS

El **aporte** de la misma es que permitirá al Complejo Bosque Mirador de Mayabe 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 el desarrollo 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 Complejo Bosque Mirador de Mayabe. Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

CAPÍTULO 1. Fundamentos teóricos y metodológicos

1.1. Los estudios del Comportamiento y Clima Organizacional

Las organizaciones mantienen diferentes modos de comportarse en dependencia de los individuos que la integran y en función de sus metas. Cada organización tiene sus propias particularidades que la diferencian de otras. Aún cuando no existe uniformidad para el comportamiento en el sitio de trabajo, hay ciertos conceptos, procesos y modelos bien establecidos que ayudan a explicar cómo se comportan los empleados y los gerentes en muchas de las situaciones y señalar las capacidades y prácticas que con mayor probabilidad logren resultados efectivos.

El Comportamiento Organizacional, según Robbins (1998), tiene como campo de estudio la investigación del impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.

Ahora, este comportamiento vincula según diferentes autores (Robbins, Hellriegel y otros) algunos niveles fundamentales de interacción, cada uno de los cuales integran en un orden práctico las variables que a su juicio, definen el comportamiento.

Robbins (1998) construyó el modelo de Comportamiento Organizacional y que la autora asume como guía teórica. Ver Anexo 1. En este se distinguen tres niveles de análisis que incluyen una serie de variables independientes, individual, grupal y organizacional. Al pasar del nivel individual al nivel de sistemas de organización, se incrementa sistemáticamente la comprensión del comportamiento en las organizaciones. Cada uno de los tres niveles básicos que se propone se construye sobre el anterior. Los conceptos de grupo surgen de la base que descansa sobre la sección individual; luego aparecen las restricciones estructurales al individuo y al grupo, con el fin de llegar al comportamiento organizacional. Estas variables independientes dan lugar a cuatro determinantes cruciales de la eficacia de los recursos humanos: la productividad, el ausentismo, la rotación del personal, la satisfacción con el trabajo, pero estas variables dependientes sólo se limitan a mostrar que la investigación del Comportamiento Organizacional ha reflejado con más fuerza los intereses de la administración que los

de los individuos o de la sociedad como un todo. A pesar de lo complicado que pudiera parecer el modelo analizado, todavía no hace justicia a la complejidad del tema del Comportamiento Organizacional, pero puede ayudar a explicar y predecir el comportamiento de las personas en el trabajo.

En su mayor parte, el este modelo no identifica explícitamente el enorme número de variables de contingencia, por la tremenda complejidad que involucraría un diagrama que las incorporara. Es menester señalar que Robbins (1998) agrega al modelo los conceptos de cambio y desarrollo, aceptando la dinámica del comportamiento y reconociendo que hay formas de que los agentes o administradores de cambio modifiquen muchas de las variables independientes, si éstas tienen un impacto negativo sobre las variables dependientes claves.

El comportamiento organizacional ofrece cierto número de desafíos y oportunidades para los administradores. Puede ayudar a mejorar la calidad y la productividad del empleado, mostrando a los administradores cómo facultar a su gente para que decida y actúe y cómo diseñar e implantar programas de cambio. Ofrece elementos de juicio específicos para mejorar las habilidades de un administrador con la gente. El Clima Organizacional reconoce las diferencias y ayuda a los administradores a comprender el valor de la diversidad en la fuerza de trabajo y las prácticas que posiblemente se necesitarán cuando ellos se desempeñen en países diferentes. En tiempos de cambio rápido y continuo, también puede ayudar a los administradores a aprender a enfrentarse con un mundo de “temporalidad” y la disminución de la lealtad de los empleados. Por último, y como elemento de enlace con esta investigación, el Clima Organizacional puede ofrecer dirección a los administradores para la creación de un clima de trabajo favorable.

Los estudios del Clima Organizacional son de gran valor pues brindan la posibilidad de captar la situación profesional e imagen de la Organización según sus trabajadores y actuar en consecuencia sobre aquellas dificultades que existan para erradicarlas, modificando de esta forma el clima existente. Un clima organizacional positivo eleva la satisfacción con el trabajo, el desempeño y la productividad.

El análisis de la percepción de este en el contexto, constituye un valioso instrumento para la comprensión del comportamiento de los individuos que forman parte de la Organización.

1.2. Recuento Histórico De los estudios de Clima Organizacional

La evolución del estudio del clima organizacional esta estrechamente relacionado con la historia de la administración y mas específicamente con la del comportamiento organizacional, además, las variables que se consideran al abordar el clima de una organización están contenidas en los tres niveles de análisis del comportamiento organizacional y a su vez el clima repercute directamente en el comportamiento organizacional, por lo que se puede establecer una doble relación entre clima y comportamiento organizacional.

No se necesita ir más allá de los siglos XVIII o XIX para encontrar las raíces del comportamiento organizacional. Tres personas fueron especialmente importantes en la promoción de ideas que han tenido con el tiempo una influencia decisiva para modelar la dirección y límites del comportamiento organizacional: Adam Smith, Charles Babbage y Robert Owen.

1.2.1. Adam Smith, Charles Babbage y Robert Owen.

Adam Smith

Los economistas suelen citar a Adam Smith por sus contribuciones a la doctrina económica clásica, pero su análisis en “La riqueza de las naciones”, publicado en 1776, incluía un análisis que mostraba como la división del trabajo aumenta la productividad al incrementar la habilidad y destreza de cada trabajador, al ahorrar el tiempo que se pierde comúnmente en el cambio de tareas, y al estimular la creación de inventos y maquinaria que ahorrarán mano de obra.

Charles Babbage

Charles Babbage era un profesor británico de matemáticas que amplió los conceptos de las virtudes de la división del trabajo que Adam Smith postuló primero. En 1832,

agregó otros puntos a la lista de Smith de las ventajas que se derivan de la división del trabajo: reduce el tiempo necesario para aprender un puesto, reduce el desperdicio de materiales durante la etapa de aprendizaje, permite alcanzar altos niveles de habilidad y permite un acoplamiento más cuidadoso de la capacidad y habilidades físicas de las personas, con tareas específicas. Además, Babbage propuso que las economías de la especialización debían ser tan relevantes en la realización de trabajo mental como en el trabajo físico.

Robert Owen

Robert Owen era un empresario galés que desde 1789, fue uno de los primeros industriales que reconoció que el creciente sistema de fábricas estaba denigrando a los trabajadores. Regañó a los dueños de fábricas por tratar a su equipo mejor que a sus empleados. Los criticó por comprar las mejores máquinas y después emplear la mano de obra más barata para trabajarlas. Owen alegaba que el dinero gastado para mejorar la mano de obra era una de las mejores inversiones que podían hacer los ejecutivos de negocios.

Estos pioneros en la ciencia administrativa no abordaron directamente el estudio del clima, pero en sus postulados se analizan elementos como la división del trabajo y la inversión y preocupación por los empleados, en aras de lograr un ambiente o clima favorable en las organizaciones estudiadas, que permitiera el aumento de la productividad.

1.2.2. La época clásica

La época clásica cubrió el período de alrededor de 1900 a mediados de los años 30. Fue durante este tiempo cuando comenzaron a evolucionar las primeras teorías generales de la administración. Los autores clásicos, que incluyen a Frederick Taylor, Henri Fayol, Max Weber, Mary Parker Follett y Chester Barnard, establecieron los cimientos para las prácticas administrativas contemporáneas.

Administración científica

Frederick W. Taylor en su libro *Principles of Scientific Management*, describía cómo se

podía utilizar el método científico para definir la “única forma mejor” para realizar una tarea. Preocupado por la ineficacia de los obreros, advirtió que los empleados utilizaban técnicas muy diferentes para desarrollar el mismo trabajo. Taylor creía que la producción de los obreros era sólo una tercera parte de lo que era posible. Por tanto, se puso a corregir la situación al aplicar el método científico a los puestos en el piso del taller y desarrolló la “única forma mejor” para realizar cada trabajo. En aquel tiempo no había un concepto claro de las responsabilidades de los trabajadores y la administración. Casi no existían normas eficaces de trabajo. Los empleados trabajaban deliberadamente a un paso lento. Las decisiones administrativas se basaban en corazonadas e intuición. De mayor importancia es que se consideraba que la administración y los obreros estaban en continuo conflicto. En lugar de cooperar para beneficio mutuo, percibían su relación como un juego de suma cero: cualquier utilidad obtenida por uno, sería a costa del otro.

Taylor definió cuatro principios de administración y señaló que si se seguían estos principios se tendría como resultado la prosperidad tanto de la administración como de los trabajadores. Los obreros obtendrían mayores salarios y la administración mayores utilidades.

Taylor comenzó a realizar una serie de experimentos que le permitieron obtener el nivel de productividad que creía posible. Al colocar a la persona correcta en el puesto con las herramientas y equipo correctos, al hacer que el trabajador siguiera sus instrucciones con exactitud, y al motivar al obrero por medio del incentivo de un salario diario considerablemente mayor que permitieron alcanzar un incremento considerable en la producción de los obreros. Al usar procedimientos similares en otros puestos, Taylor pudo definir la única forma mejor de trabajar en ese puesto. Después de seleccionar las personas correctas para el puesto, trataba entonces de capacitarlas para que trabajaran precisamente en esta única forma mejor. Para motivar a los trabajadores favoreció planes de salarios con incentivos. Taylor reafirmó el papel de los administradores de planear y controlar, y el de los trabajadores de desempeñarse según se les instruía.

La teoría administrativa

La teoría administrativa describe los esfuerzos para definir las funciones universales que desarrollan los administradores y los principios que constituyen una buena práctica administrativa. Quien hizo mayores aportes a la teoría administrativa fue un industrial francés llamado **Henri Fayol**.

Al escribir aproximadamente al mismo tiempo que Taylor, Fayol propuso que todos los administradores desarrollaran cinco funciones administrativas: planear, organizar, ordenar, coordinar y controlar.

Además, Fayol describía la práctica administrativa como algo distinto de la contabilidad, las finanzas, la producción, la distribución y otras funciones típicas de los negocios. Planteó que la administración era una actividad común a todas las empresas humanas en los negocios, en el gobierno y hasta en el hogar. Luego procedió a señalar 14 principios de administración que se podían enseñar en las escuelas y universidades: la división del trabajo, la autoridad aparejada con la responsabilidad, la disciplina de los empleados, los que deben obedecer y respetar las reglas que gobiernan la organización, la unidad de mando, de dirección, la subordinación de los intereses individuales a los generales, la remuneración, centralización, cadena de mando, el orden, la equidad, la estabilidad del puesto, la iniciativa y el espíritu de equipo.

Teoría estructural

Mientras Taylor se ocupaba de la administración a nivel del taller (o lo que hoy se describe como el puesto de un supervisor) y Fayol se centraba en las funciones administrativas generales, el sociólogo alemán **Max Weber** desarrollaba una teoría de estructuras de autoridad y 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.

Weber describió un tipo ideal de organización, a la que llamó burocracia. Ésta era un sistema caracterizado por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, reglas y reglamentos detallados y relaciones impersonales. 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.

Teoría del “hombre social”

Mary Parker Follett y **Chester Barnard** fueron dos teóricos que vieron la importancia de los aspectos sociales de las organizaciones. Sus ideas nacieron ya tarde en el periodo de administración científica, y no alcanzaron un reconocimiento considerable sino hasta los años 30. Mary Parker Follett fue una de las primeras escritoras que reconoció que se podía visualizar a las organizaciones desde la perspectiva del comportamiento de individuos y grupos. Ella era una filósofa social que proponía ideas más orientadas a la gente. Sus ideas tenían claras implicaciones respecto al comportamiento organizacional. Follett pensaba que las organizaciones se deberían basar en una ética de grupo, en lugar del individualismo. La tarea del administrador es la de armonizar y coordinar los esfuerzos del grupo. Los administradores y los trabajadores deberían verse como socios, como parte de un grupo común. Por tanto, los administradores deben confiar más en su habilidad y conocimiento que en la autoridad formal de su puesto para dirigir a sus subordinados.

Chester Barnard a diferencia de Weber, que tenía un punto de vista mecánico e impersonal de las organizaciones, veía a éstas como sistemas sociales que requieren de la cooperación humana.

Barnard visualizaba a las organizaciones como que estaban compuestas de personas que tenían relaciones sociales interactuantes. El principal papel de los administradores era el de comunicar y estimular a sus subordinados a realizar altos niveles de esfuerzo. Según lo entendía Barnard, una gran parte del éxito de una organización dependía de la obtención de la cooperación de su personal. Barnard también argumentaba que el éxito dependía del mantenimiento de buenas relaciones con la gente e instituciones fuera de la organización, y con las cuales ésta interactuaba en forma constante. Al reconocer la dependencia de la organización en los inversionistas, proveedores, clientes y otros grupos externos, Barnard introdujo la idea de que los administradores tenían que examinar el ambiente y, luego, ajustar la organización para mantener un estado de equilibrio.

1.2.3. La época conductista.

El “lado de la gente” de las organizaciones llegó a su madurez durante el periodo que llamamos la época conductista. Esta época estaba marcada por el movimiento de relaciones humanas y la amplia aplicación de las investigaciones de la ciencia conductual en las organizaciones. Aunque esta época conductista realmente no comenzó a tomar fuerza sino hasta los años 30, los acontecimientos anteriores merecen una breve mención porque tuvieron un papel importante en la aplicación y desarrollo del comportamiento organizacional. Éstos la creación del campo de la psicología industrial con la publicación del libro de texto de Hugo Minsterberg en 1913.

El nacimiento de la psicología industrial

Hugo Minsterberg creó el campo de la psicología industrial con la publicación de su libro de texto *Psychology and Industrial Efficiency* en 1913. En éste, el autor abogaba por el estudio científico del comportamiento humano para identificar patrones generales y explicar las diferencias individuales. Es interesante observar que Minsterberg vió un vínculo entre la administración científica y la psicología industrial. Ambas 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.

El autor sugirió 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 Minsterberg.

Relaciones humanas

La esencia del movimiento de relaciones humanas era la creencia de que la clave para una mayor productividad en las organizaciones era el incremento en la satisfacción de los empleados. Además de los estudios de Hawthorne, tres personas tuvieron un papel

importante en la transmisión del mensaje de relaciones humanas: Dale Carnegie, Abraham Maslow y Douglas McGregor. A continuación se muestra brevemente la contribución de cada uno de ellos, pero primero se describirá con brevedad los muy influyentes estudios de Hawthorne.

Los estudios de Hawthorne

Sin duda la contribución más importante al movimiento de relaciones humanas dentro del comportamiento organizacional surgió de los estudios de Hawthorne, que comenzaron en 1924, pero con el tiempo se ampliaron y se llevaron hasta principios de los años 30 y fueron diseñados para examinar el efecto de diversos niveles de iluminación sobre la productividad de los obreros. Los ingenieros llegaron a la conclusión de que la intensidad de la iluminación no estaba relacionada directamente con la productividad del grupo, pero no pudieron explicarse el comportamiento del que habían sido testigos. Luego pidieron en 1927 al profesor de Harvard, **Elton Mayo** y a sus socios, que se unieran al estudio como consultores y se llegó a la conclusión de que las normas o estándares sociales eran los determinantes clave del comportamiento del individuo en el trabajo.

Generalmente los estudiosos están de acuerdo en que los trabajos de Hawthorne tuvieron un impacto radical y amplio sobre la dirección del comportamiento organizacional y la práctica administrativa. En sus conclusiones afirmaba Mayo que el comportamiento y los sentimientos tienen una relación muy cercana, que la influencia del grupo afecta considerablemente el comportamiento individual, que las normas del grupo establecen la producción del trabajador individual y que el dinero es un factor de menor importancia para determinar la producción que las normas y los sentimientos del grupo y la seguridad. Estas conclusiones pusieron un nuevo énfasis sobre el factor humano en el funcionamiento de las organizaciones y la realización de sus metas. Esto también condujo a un mayor paternalismo por parte de la administración.

Dale Carnegie

El libro de Dale Carnegie, ¿Cómo ganar amigos e influir en la gente? fue leído por millones de personas durante los años 30, 40 y 50. En ese mismo periodo, decenas de

miles de administradores y aspirantes a serlo asistieron a sus pláticas y seminarios sobre administración. De manera que las ideas de Carnegie merecen atención a causa del amplio auditorio que consiguieron.

El tema esencial de Carnegie es que el camino al éxito transita por el saber ganarse la cooperación de otras personas. Para ello aconsejaba: hacer que los otros se sintieran importantes por medio de una apreciación sincera de sus esfuerzos; luchar por causar una buena primera impresión; ganar a las personas para que adopten su manera de pensar dejando que hablen los demás, siendo comprensivos y “no diciendo nunca a una persona que está equivocada”; y finalmente cambiar a las personas elogiando sus buenas cualidades y dando al ofensor la oportunidad de salvar su prestigio.

Abraham Maslow

Son pocos los estudiantes universitarios que no han estado expuestos a las ideas de Abraham Maslow; él era un psicólogo humanista que propuso una jerarquía teórica de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Desde un punto de vista motivacional, Maslow decía que se debe satisfacer cada etapa en la jerarquía antes de que se pueda activar la siguiente, y que una vez que una necesidad queda satisfecha en lo sustancial, ya no motiva el comportamiento. Además, creía que la autorrealización, es decir, alcanzar todo el potencial de uno, es la cúspide de la existencia de un ser humano.

Douglas McGregor

Se conoce más a Douglas McGregor por su formulación de dos conjuntos de hipótesis: la teoría X y teoría Y acerca de la naturaleza humana. Dicho de manera resumida, la teoría X descansa sobre un punto de vista esencialmente negativo de la gente. Supone que tiene poca ambición, le disgusta el trabajo, trata de evitar las responsabilidades y necesita que se le dirija muy de cerca para trabajar con eficacia. Al contrario, la teoría Y descansa en un punto de vista positivo de la gente. Supone que puede ejercer autodirección, aceptar responsabilidades y considerar que el trabajo sea tan natural como el descanso o el juego. En lo personal, McGregor creía que las hipótesis de la teoría Y captan mejor la verdadera naturaleza de los trabajadores y deben dirigir la

práctica administrativa. Como resultado, argumentaba que los administradores deben liberar a sus empleados para desencadenar todo su pleno potencial creativo y productivo.

De manera general, se aprecia que no han faltado críticas a los estudios de **Hawthorne, Maslow y McGregor**. Se han atacado sus procedimientos, el análisis de los resultados y las conclusiones a las que llegaron. Sin embargo, desde el punto de vista histórico, lo que es importante es que estimularon el interés en los factores humanos y aunque todavía no se habla directamente del clima organizacional, si se establecen puntos de contacto entre estos temas, quedando claro que para lograr una mayor productividad en las organizaciones era necesario el incremento en la satisfacción de los empleados, mediante un clima laboral que propiciara dicha satisfacción.

1.2.4. Otros teóricos de la ciencia conductista

La última categoría dentro de la época conductista abarca un grupo de investigadores que, al igual que Taylor en la administración científica, se apoyaron en el método científico para el estudio del comportamiento organizacional. A diferencia de los miembros del movimiento de relaciones humanas, los teóricos de la ciencia del comportamiento se ocuparon de la investigación objetiva del comportamiento humano en las organizaciones. Trataron cuidadosamente de evitar que sus creencias personales interfirieran en el trabajo. Buscaron desarrollar diseños de investigación rigurosos que otros científicos conductistas pudieran repetir y copiar, con la esperanza de que se pudiera elaborar una ciencia de comportamiento organizacional.

A continuación se muestra brevemente las contribuciones de estos teóricos de la ciencia conductista, lo que constituye una gran parte de los fundamentos actuales del comportamiento organizacional.

Jacob Moreno

Jacob Moreno creó una técnica analítica llamada sociometría para estudiar las interacciones de grupo que identificaron patrones de atracción, repulsión e indiferencia

entre los miembros de un grupo. Las organizaciones han utilizado los análisis sociométricos de Moreno para crear equipos de trabajo cohesivos y de gran realización.

B. F. Skinner

Fue uno de los principales científicos del comportamiento. Su investigación sobre el condicionamiento operativo y la modificación del comportamiento han tenido considerable efecto sobre el diseño de programas de capacitación y de sistemas de recompensas organizacionales.

En el fondo, Skinner mostró que la conducta es una función de sus consecuencias. Encontró que la gente desarrolla con mucho más gusto el comportamiento deseado si se le recompensa por ello; son más eficaces estas recompensas si siguen inmediatamente a la respuesta deseada; y es menos probable que se repita aquel comportamiento que no es recompensado o que es sancionado.

David McClelland

El psicólogo David McClelland demostró la fuerza de motivación de las realizaciones individuales mediante la utilización de pruebas proyectivas, de manera que encontró que se podía diferenciar a los individuos que tenían un fuerte deseo de tener éxito u obtener logros en relación con una serie de normas, de los que tenían pocos deseos de realizarse.

Fred Fiedler

El liderazgo es uno de los tópicos más importantes y que se ha investigado más extensamente en el comportamiento organizacional. El trabajo de Fred Fiedler sobre este tema es significativo por su énfasis sobre los aspectos situacionales de liderazgo, así como por su intento de desarrollar una teoría amplia del comportamiento de liderazgo. Desde mediados de los años 60 hasta fines de los años 70, el modelo de contingencia de Fiedler dominó la investigación de liderazgo. Desarrolló un cuestionario para medir la orientación inherente de un individuo hacia el liderazgo e identificó tres variables de contingencia que, según este investigador, determinaban qué tipo de

comportamiento de liderazgo es más eficaz. Aunque algunas de las predicciones del modelo no han salido bien libradas al sujetarse a un examen más profundo, el modelo de Fiedler ha sido una influencia importante en el pensamiento e investigación actual acerca del liderazgo.

Frederick Herzberg

Con la probable excepción de los estudios de Hawthorne, ninguna corriente única de investigación ha tenido mayor impacto para socavar las recomendaciones de la administración científica que el trabajo de Frederick Herzberg.

Herzberg llegó a la conclusión de que la gente prefiere puestos que ofrecen oportunidades para el reconocimiento, la realización, la asunción de responsabilidades y el crecimiento. Los administradores que se ocupan de asuntos como las políticas de la compañía, el pago de los empleados, la creación de puestos limitados y repetitivos y el desarrollo de condiciones favorables de trabajo pueden tranquilizar a sus obreros, pero no los motivarán.

De acuerdo con Herzberg, si los administradores desean motivar a su gente, deben rediseñar sus puestos para permitir que los trabajadores desempeñen más tareas y que sean más variadas. Se puede atribuir mucho del interés actual en el enriquecimiento de los puestos y en mejorar la calidad de la vida de trabajo a la investigación de Herzberg.

J. Richard Hackman y Greg Oldham

Aunque las conclusiones de Herzberg se recibieron con entusiasmo, la recepción de la metodología que utilizó para llegar a esas conclusiones fue mucho menos entusiasta. Se necesitaría el trabajo de J. Richard Hackman y Greg Oldham en los años 70 para proporcionar una explicación de la forma como los factores de los puestos influyen en la motivación y satisfacción de los empleados y para ofrecer un marco de referencia válido en el análisis de puestos. La investigación de Hackman y Oldham también descubrió las dimensiones centrales del puesto: variedad en las habilidades, identidad de la tarea, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación, que han servido bien como guías en el diseño de los puestos. Ellos encontraron que entre los individuos con

fuertes necesidades de crecimiento, los puestos que tienen alta calificación en estas cinco dimensiones centrales llevan a un alto desempeño y satisfacción del empleado.

De manera general, estos teóricos de la ciencia conductista realizaron numerosos aportes a la ciencia del comportamiento organizacional, relacionados con la motivación, el desempeño, la satisfacción de los empleados, el liderazgo, los fenómenos y procesos de grupo, etc., los que brindan una dirección a los administradores para crear un clima de trabajo favorable.

Además desarrollaron una serie de herramientas propias para sus estudios que son ampliamente utilizadas en estudios del clima organizacional, dada su relación directa entre las variables por ellos estudiadas y las que están contenidas en el clima organizacional.

1.2.5. Una perspectiva de contingencia

Se ha mostrado hasta aquí, que el estado actual del comportamiento organizacional abarca ideas que se introdujeron hace decenios y, en ocasiones, hasta cientos de años. De manera que no se puede pensar que los conceptos de una época reemplazan a los de una época anterior; más bien, hay que verlos como extensiones y modificaciones de las primeras ideas. Hoy en día se pueden aplicar muchos de los principios de la administración científica de Taylor con resultados impresionantes. Desde luego, eso no significa que esos principios trabajen de manera igualmente idónea en todas las organizaciones. Si hay algo que se ha aprendido durante el último cuarto de siglo, es que son pocas las ideas que son aplicables a todas las organizaciones, a todos los puestos o a todos los tipos de empleados. En la actualidad se debe estudiar y aplicar el comportamiento organizacional en un marco de contingencia.

Al aplicarse al comportamiento organizacional, la teoría de contingencia, se reconoce que no existe una “única forma mejor” para manejar a las personas en las organizaciones y tampoco una serie única de principios simples que se puedan aplicar universalmente porque es evidente que las organizaciones difieren en tamaño, objetivos e incertidumbres ambientales. De manera similar, los empleados difieren en

valores, actitudes, necesidades y experiencias. En otras palabras, sería sorprendente encontrar que hay principios aplicables de manera universal que funcionan en todas las situaciones.

Los temas del Comportamiento Organizacional más populares en la investigación de años recientes han sido las teorías de motivación, liderazgo, diseño de trabajo y satisfacción con el puesto. Pero mientras que los años 60 y 70 vieron el desarrollo de nuevas teorías, desde entonces el énfasis se ha trasladado hacia el refinamiento de las teorías existentes, la aclaración de hipótesis anteriores y la identificación de variables relevantes de contingencia. Es decir, los investigadores han estado tratando de identificar las variables sustantivas y cuáles son relevantes para la comprensión de diversos fenómenos del comportamiento. En el fondo, esta situación refleja la madurez del Comportamiento Organizacional como disciplina científica.

A partir de este momento de refinamiento de estas teorías, comienzan diferentes autores a trabajar la temática del clima organizacional, en su estrecha y doble relación con el comportamiento organizacional.

1.2.6. Los Estudios de Clima Organizacional en Cuba

En Cuba, de manera sistemática, desde la década del 90, comienzan a realizarse estudios de clima organizacional. Ejemplos de ellas son las investigaciones efectuadas en la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana, y las del Instituto de Estudios de Investigación del Trabajo. Estas instituciones por lo regular, han utilizado la metodología de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y la han ajustado a las organizaciones estudiadas.

Las FAR es otra institución que ha realizado periódicamente estudios de clima organizacional, estos tomaron como punto de partida esta metodología y la adaptaron a las condiciones específicas de la organización.

En sentido general en el país, se han efectuado diferentes estudios en relación con esta materia. No son pocas las consultorías, trabajos de diplomas, tesis de maestría y doctorado, que desde diferentes disciplinas, abordan la temática. Esto demuestra la necesidad que tienen las organizaciones de un estudio constante de su dinámica.

1.3. Diferentes Enfoque y Dimensiones del Clima Organizacional

El administrador necesita crear un clima saludable para los miembros de su organización, en el que éstos puedan hacer su trabajo en forma productiva y confrontar un grado mínimo de ambigüedad respecto de lo que constituyen comportamientos correctos e incorrectos.

La importancia del conocimiento del clima organizacional se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para gestionar a los individuos dentro de una organización.

En la literatura revisada, no existe consenso en cuanto al significado del término clima organizacional, las definiciones giran desde factores organizacionales puramente objetivos como la estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de consenso, ubican la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos al tema.

El primero de ellos es el enfoque estructuralista de **Forehand y Gilmer** los cuales definen el clima como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.”

Otro enfoque es subjetivo y fue propuesto por **Halpin y Crofts**: “La opinión que el empleado se forma de la organización”.

Un enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son **Litwin y Stringer**, para ellos el clima organizacional son: “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”

Basándose en las consideraciones precedentes Litwin y Stinger (1978) definieron el Clima Organizacional como: “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.)”

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización, esto afecta el comportamiento y la percepción del individuo tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra.

Waters, representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el clima como: “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.”

Uno de gran utilidad es el de **Goncalves**, (1997), que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. La importancia de este enfoque reside en el hecho de que concibe al comportamiento de un trabajador no como resultante de factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito.

Luc Brunet señala a los investigadores **James y Jones** los cuales definen al clima

organizacional desde tres puntos de vista, estos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales.

La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como: “Un conjunto de características que: describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), son relativamente estables en el tiempo, e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.”

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción. Los principales defensores de esta tesis definen el clima como: “Elementos meramente individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización”.

En la medida perceptiva de los atributos organizacionales el clima está definido como: “Una serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad”.

Otro estudioso del tema es **Likert**, quien plantea en su teoría que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción. Además, señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y

actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determinan dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo: En el Clima de tipo autoritario se distingue el Sistema **I** Autoritarismo explotador y el Sistema **II** Autoritarismo paternalista.

En el Clima de tipo participativo se distingue el Sistema **III** Consultivo y el Sistema **IV** Participación en grupo.

En el clima de tipo Autoritario Sistema **I** autoritario explotador, la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo Autoritario Sistema **II** autoritario paternalista, existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados.

En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

En el clima de tipo Participativo Sistema **III** consultivo, la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se

usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el clima Participativo Sistema **IV** participación en grupo, existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Los **sistemas I y II** corresponden a un **clima cerrado** caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa.

Los **sistemas III y IV** corresponden a un **clima abierto** donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

Para **Schneider y Hall**, (1982), el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

Ellos analizan la importancia de este enfoque cuando dicen: "... la especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.. " Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa, de ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

El Clima Organizacional es también reconocido con frecuencia como el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

María Escat Cortés (2001), por su parte, distingue dos sentidos diferentes de clima:

Por una parte, en un **sentido meteorológico**, entendido el conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada y que incluye una gama de elementos diferentes. No se trata del “tiempo que hace”, sino de las peculiaridades del “tiempo que predomina” en una zona o lugar.

La segunda acepción del concepto de clima se refiere a su **sentido psicosocial**. Dentro de este sentido encontramos diferentes definiciones de clima: la ya mencionada

de Forehand y Gilmer, en 1965. La de Nicolás Seisdedos, que trata al clima como el “Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo percibe otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”.

A partir de aquí, María Escat Cortés define al clima organizacional como “Aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo”.

Por otra parte, **Paola Barroso** (2004), realizó un análisis del clima laboral y señala la existencia de dos escuelas de estudio de clima laboral excluyentes entre sí:

Enfoque dimensional: se asume que el clima es una percepción “multidimensional”, lo que explicaría la variedad de percepciones, por la variabilidad en el desarrollo de cada dimensión, en las distintas áreas de la organización según sus diversas circunstancias.

Enfoque tipológico: en el que el clima tendría una configuración total, aún integrada por distintas propiedades, lo que explicaría la existencia de un macroclima global de la organización, y la inercia de éste.

En su definición de clima organizacional plantea: “Es la forma en que un empleado percibe el ambiente que los rodea”. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

Esta autora tipifica diferentes climas en la organización:

Clima tipo Autoritario/ Explotador: La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe mas que en forma de ordenes e instrucciones específicas.

Clima tipo Autoritario/ Paternalista: Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte

de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima tipo Participativo/ Consultivo: Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones mas especificas en los niveles inferiores. Por lo general, la dirección tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas y los castigos son ocasionales y se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

Clima tipo participativo en grupo: Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

Dimensiones del clima organizacional

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

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones: estructura, responsabilidad individual, remuneración, riesgos y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto

Luc Brunet afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro

dimensiones: autonomía Individual, grado de estructura que impone el puesto, tipo de recompensa, y consideración, agradecimiento y apoyo.

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones: los métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales, las características de los procesos de comunicación, las características de los procesos de influencia, las características de los procesos de toma de decisiones, las características de los procesos de planificación, las características de los procesos de control y los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

Paola Barroso establece diferentes dimensiones para medir el Clima Organizacional, entre ellos: métodos de mando, fuerzas Motivacionales, proceso de Influencia, proceso de Establecimiento de Objetivos, modos de Comunicación, proceso de Toma de Decisiones y proceso de Control. Finalmente, refiere otro grupo de características referentes al clima, entre ellas: Autonomía / conflicto, Relaciones sociales / estructura, Calidad de recompensa / retribución, Relaciones rendimiento / retribución, Motivación / polarización del estatus (acentuación de los límites intermiembros), Flexibilidad / innovación, Apoyo mutuo / interés recíproco de los miembros.

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional: Apertura a los cambios tecnológicos, recursos Humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones.

1.3.1. El estudio del clima organizacional en el Complejo Bosque Mirador de Mayabe.

Evaluando el clima de la organización se consigue prever y evaluar las fuentes de conflicto e insatisfacción que puedan desencadenar actitudes negativas hacia las

organizaciones, de manera que actúen como un sistema de advertencia oportuna, valorando las decisiones, acciones y programas administrativos puestos en práctica, para así proyectar los cambios necesarios. El estudio de clima sirve de marco de referencia para planificar nuevas acciones, además de permitir la obtención de información para evaluar el comportamiento de los directivos.

En la actualidad el Complejo Bosque Mirador de Mayabe cuenta con herramientas para medir el Clima Organizacional, descritos en el procedimiento PCH-5 “Autocontrol del Sistema de Gestión de Capital Humano. Con una periodicidad anual, la muestra seleccionada debe ser el 30% de los trabajadores de cada área. En ella se miden las variables Liderazgo, Satisfacción Laboral, Participación, Comunicación e Información y Relaciones Interpersonales. A pesar de esto, no se han realizados tales estudios por lo que la administración no cuenta con la información que muestre el comportamiento organizacional de los trabajadores que posibiliten caracterizar la organización, así como contrastar las diferentes áreas de trabajo o departamentos y detectar aspectos problemáticos o conflictivos que existan y creen malestar en los trabajadores con vistas a tomar medidas en ese sentido. No se han podido evaluar, además, los cambios o nuevas medidas implantadas en la Organización y el efecto de las mismas.

El clima organizacional es un fenómeno perceptivo, dinámico y multidimensional, por lo que para su comprensión es necesario el análisis de un conjunto de variables situacionales e interactuantes.

En el siguiente estudio se consideran las variables: Apoyo, Participación, Motivación, Liderazgo, Comunicación, Compromiso, Satisfacción laboral, Trabajo en equipo, Cambio e Innovación, Gestión de Recursos Humanos, Satisfacción del cliente, Calidad de Vida en el Trabajo y Seguridad laboral.

CAPITULO 2. Metodología para el estudio del Clima Organizacional en el complejo Bosque Mirador de Mayabe.

En este capítulo se desarrolla la metodología aplicada en la realización del estudio.

2.1. Caracterización de complejo Bosque Mirador de Mayabe.

En enero de 2011 surge el complejo Bosque Mirador de Mayabe, con la unión de villa El Bosque y villa Mirador de Mayabe, distanciados a diez kilómetros y ubicados en entornos diferentes, el primero ubicado en la ciudad y el Mirador de Mayabe en una elevación de poca altura rodeada por exuberante vegetación y desde donde se divisa el valle que da nombre a esta instalación, por lo que se comercializan como hotel de ciudad y hotel de naturaleza respectivamente.

Objeto social

1. Operar, comercializar y promover en pesos cubanos y pesos convertibles, el producto turístico de ciudad, incentivo y naturaleza, playa especializado, salud, eventos y otros similares o en grupos o individual a través de agencias propias o de terceros, haciendo uso de instalaciones hoteleras propias o de terceros dirigidos al turismo nacional o internacional, bajo distintas modalidades o marcas.
2. Prestar servicios de alojamiento turísticos, con servicios gastronómicos, recreativos, de comunicaciones y otros servicios propios de las actividades hoteleras asociados al alojamiento, para el turismo nacional e internacional, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
3. Prestar servicios gastronómicos en las unidades extrahoteleras propias, previa autorización del MINTUR, en pesos cubanos y pesos convertibles.
4. Brindar servicios de canje y recanje de monedas en instalaciones hoteleras, previa licencia otorgada por el BCC en pesos convertibles.

5. Comercializar de forma minorista en sus instalaciones mercancías promocionales y artículos propios del producto ofertado y de sus marcas en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
6. Brindar servicios gastronómicos a eventos y actividades convenidas en locales y áreas propias o de terceros en pesos convertibles.
7. Comercializar de forma minorista la prensa nacional e internacional y tarjetas prepagadas de ETECSA, en pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
8. Prestar y promover servicios destinados a la recuperación de la salud y la rehabilitación en el orden físico y psíquico, como podrán ser servicios de aguas minero medicinales y termales, servicios de talasoterapia, así como otros bajo distintas modalidades y categorías tanto al turismo nacional como internacional en pesos cubanos y pesos convertibles.
9. Producir panes, dulces y helados para consumo propio, pudiendo comercializar de forma mayorista según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior, sus excedentes a otras organizaciones relacionadas con la actividad turística, en pesos convertibles.
10. Efectuar la elaboración y distribución de alimentos en comedores y cantinas para organizaciones del sistema y fuera de este, en pesos convertibles.
11. Operar oficinas, representaciones, agencias de ventas, receptivos y buroes de turismo para prestar servicios de información, reservaciones y ventas de capacidades de alojamiento, en pesos cubanos.
12. Arrendar total o parcialmente, previa autorización del Grupo Empresarial, instalaciones que puedan ser utilizadas como viviendas, oficinas o locales comerciales, en aquellos polos turísticos donde sea necesario garantizar estos servicios en interés del sistema del turismo, en pesos convertibles.
13. Prestar servicios de arrendamiento de locales y espacios en sus instalaciones para el desarrollo de actividades complementarias, en pesos cubanos y pesos convertibles.
14. Ofrecer servicios de comedor para los trabajadores de la empresa y actividades gastronómicas a los mismos en pesos cubanos y para los trabajadores de

empresas y otras organizaciones que prestan servicios en sus instalaciones, en pesos cubanos y pesos convertibles.

Misión

La Empresa Islazul Holguín satisface necesidades de alojamiento, gastronomía y recreación brindando un producto diverso y único de sol, playa, naturaleza y eventos para lo cual cuenta con una planta hotelera confortable y un colectivo motivado en complacer con eficiencia y pleno enfoque de calidad a quienes nos preparan.

Visión

La Empresa Islazul se distingue por la diversidad y calidad de su producto.

El Complejo cuenta con noventa y tres habitaciones dobles climatizadas con baño privado, televisión por satélite y en algunos casos, minibar. Consta también con dos piscinas, tres restaurantes, una cafetería, cuatro bares, una parrillada y una sala de fiestas.

Se presta servicio tanto al turismo nacional como al internacional y a empresas por medio de contratos, siendo los principales el alojamiento y la restauración. Pueden además, previa coordinación y contratación, según se requiera, realizarse bodas, cumpleaños, reuniones y otros eventos, dadas la diversidad y capacidad de las áreas y locales del Complejo.

Estructuralmente, la dirección está compuesta por un Director, al que se subordinan siete jefes de equipo (anexo 2).

La plantilla por equipos es la siguiente:

- Equipo de Alojamiento: 18
- Equipo de Gastronomía: 30
- Equipo de Servicios Técnicos: 9
- Equipo de Compras: 4
- Equipo Económico Financiero: 5
- Equipo de Comercialización y Atención al Cliente: 2
- Equipo de Seguridad Interna: 14

2.2. Propuesta metodológica para el estudio del Clima Organizacional en el complejo Bosque Mirador de Mayabe.

A continuación se presenta la metodología propuesta para el estudio del clima organizacional.

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 para exponer en qué consiste la investigación, los aspectos que incluye y los beneficios que conlleva 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

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 y ajuste de los instrumentos en caso de crearse.

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

Proceder: En esta fase del estudio se comienza por definir el objetivo que se pretende alcanzar. A continuación se definen las variables a estudiar a partir del análisis de las principales tendencias reflejadas en la bibliografía analizada, haciendo énfasis en su actualidad y aceptación por la comunidad científica.

Para ello, se realizó un análisis de las principales tendencias reflejadas en la bibliografía analizada que incluye los siguientes elementos: el título del trabajo, su autor, año de publicación, año de revisión y las veces que fueron citados en ese rango

de años. Se determinaron cuales fueros los más relevantes y señalados por otros investigadores, se seleccionaron los de mayor índice de citas, garantizando así lo relevante del tema y su reconocimiento y aceptación por la comunidad científica, lo cual cumple con el requisito de conocimiento certificado, unido a los requerimientos y necesidades de la organización.

A partir de aquí se conformó una lista de referencias mediante la utilización del gestor bibliográfico ENDNOTE y con este programa se determinaron las palabras claves más empleadas por estos autores en sus investigaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior se definieron las variables a incluir en el estudio: Apoyo, Participación, Motivación, Liderazgo, Comunicación, Compromiso, Satisfacción laboral, Trabajo en equipo, Cambio e Innovación, Gestión de Recursos, Satisfacción del cliente, Calidad de Vida en el Trabajo, Seguridad laboral. Para agrupar estas variables se definieron dos dimensiones estrechamente relacionadas: personales y organizacionales.

A continuación se relacionan las variables seleccionadas en el estudio, qué pretenden medir y en cuáles ítems se evalúan.

Dimensión Personal:

1. **Apoyo:** percepción del trabajador sobre el apoyo que recibe del centro, los jefes y compañeros de trabajo. (Ítems: 1, 14 y 27)
 - 1- Mi jefe apoya al grupo en las decisiones que tomamos.
 - 14- Los compañeros de mi equipo se apoyan en el trabajo.
 - 27- Siento el apoyo de mi centro al realizar mi trabajo.
2. **Participación:** percepción sobre grado de participación de los trabajadores en la toma de decisiones. (Ítems: 2, 15 y 28)
 - 2- La organización está abierta a reconocer las opiniones de los trabajadores.
 - 15- Todos participamos activamente en la fijación de los objetivos de trabajo individual.
 - 28- Se incentiva la participación de los empleados en la toma de decisiones.

3. **Motivación:** grado de motivación en relación con la fijación de metas, la información para realizar el trabajo y la justeza de las recompensas por el trabajo realizado. (Ítems: 3, 16 y 29)
- 3- Recibo la información necesaria para realizar mi trabajo.
 - 16- Tengo una idea clara de lo que se espera de mí en el trabajo.
 - 29- Mi jefe nos sirve de guía y ejemplo en el trabajo.
4. **Liderazgo:** percepción sobre los estilos de liderazgo de sus superiores, su capacidad técnica, experiencia y prestigio. (Ítems: 4, 17 y 30)
- 4- Mi jefe mantiene buenas relaciones con sus subordinados.
 - 17- Mi jefe tiene la experiencia necesaria para realizar su trabajo.
 - 30- El estilo de dirección de mis superiores es adecuado.
5. **Comunicación:** percepción de los procesos de comunicación en la organización. (Ítems: 5, 18 y 31)
- 5- La comunicación entre jefes y subordinados es adecuada en mi organización.
 - 18- La comunicación entre compañeros de trabajo permite el buen desarrollo nuestra labor.
 - 31- Las vías de comunicación más utilizadas en mi centro (consejos, reuniones de trabajo, correo electrónico, la comunicación personal) permiten un desarrollo adecuado de mi actividad.
6. **Compromiso:** percepción del grado de compromiso individual y de la organización con los resultados. (Ítems: 6, 19 y 32)
- 6- Me siento comprometido con mi organización a mantener el prestigio ganado.
 - 19- Me siento comprometido en el logro de los resultados de mi centro.
 - 32- La dirección está comprometida con la satisfacción de los trabajadores.
7. **Satisfacción laboral:** grado de satisfacción de sus necesidades profesionales y metas. (Ítems: 7, 20 y 33)
- 7. - Me siento satisfecho con la labor que realizo en mi centro de trabajo.
 - 20- Estoy satisfecho con el logro de mis principales metas profesionales.
 - 33- Me siento satisfecho con el prestigio que he logrado.

8. **Trabajo en equipo:** percepción sobre el trabajo en equipo, la cohesión entre los miembros y la solución de conflictos. (Ítems: 8, 21 y 34)
- 8- Mi equipo de trabajo es muy unido.
 - 21- Los resultados del trabajo de mi grupo dependen del esfuerzo conjunto de todos.
 - 34- Los conflictos en mi equipo de trabajo se solucionan sin afectar ni las relaciones entre compañeros, ni los resultados del trabajo.

Dimensión Organizacional:

9. **Cambio e Innovación:** percepción sobre la aceptación e impulso del cambio y la innovación en la organización. (Ítems: 9, 22 y 35)
- 9- Mi jefe estimula la invención de los trabajadores.
 - 22- La organización acostumbra a mejorar sus servicios continuamente.
 - 35- Mi jefe es receptivo a los cambios.
10. **Gestión de Recursos Humanos:** percepción sobre la gestión de los recursos humanos, haciendo énfasis en la formación y desarrollo, las evaluaciones y recompensas. (Ítems: 10, 23 y 36)
- 10- Mi organización me brinda oportunidades de superación y actualización profesional.
 - 23- Las recompensas que recibo por mi trabajo las considero adecuadas.
 - 36- Las evaluaciones realizadas por mi jefe reflejan verdaderamente mi trabajo.
11. **Satisfacción del cliente:** percepción sobre la forma en que individual y colectivamente se satisface al cliente y sobre el compromiso de los empleados con la calidad de los productos y/o servicios que se ofrecen. (Ítems: 11, 24 y 37)
- 11- Disfruto cuando mi cliente se marcha satisfecho con el servicio que le he brindado.
 - 24- Es muy importante para esta organización la satisfacción de nuestros clientes.
 - 37- Me esfuerzo para que mi trabajo sea de gran calidad.

12. **Calidad de Vida en el Trabajo:** percepción de los trabajadores sobre las condiciones físicas de 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. (Ítems: 12, 25 y 38)

12- Los trabajadores cuentan con los recursos necesarios para realizar su trabajo.

25- Mi centro garantiza buenas condiciones laborales para sus trabajadores (iluminación, temperatura, ruidos, higiene, mobiliario, otros)

38- Mi centro se preocupa por brindar a sus trabajadores una adecuada alimentación, transporte, vestuario y otras facilidades.

13. **Seguridad laboral:** percepción sobre las estrategias de prevención y control de accidentes y estrés laboral, los medios de seguridad en su puesto de trabajo y la seguridad de permanencia en el puesto (Ítems: 13, 28 y 39)

13- Los medios de seguridad y protección en mi centro son los adecuados.

26- El estrés laboral es poco común en los trabajadores de mi centro.

39- Me siento seguro en mi puesto de trabajo.

La muestra se seleccionará considerando la organización en su conjunto y se tendrá en cuenta realizar el estudio en un período neutral, ni de mucha euforia o angustia.

Fase 3. Recogida, procesamiento y análisis de los datos

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

Métodos y herramientas: Métodos estadísticos informáticos SPSS y 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 para procesar estos datos será necesaria la confección del Libro de código (preguntas, variables y categorías de la variable) y la Matriz de Datos que reflejará el conteo de frecuencias según las unidades de observación y variables analizadas. El análisis puede ser llevado a cabo desde dos enfoques: el análisis cuantitativo, el cual incluye el uso del programa 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.

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 intragrupales, 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 de la propuesta metodológica.

Fase 1. Involucramiento de la dirección.

Se efectuó una reunión con la dirección del Complejo donde se explicó sobre la necesidad del estudio, en que consiste este tipo de investigación y la utilidad que puede proporcionar para el mejoramiento de la gestión de la instalación, para mediante la comprensión, sensibilizar, comprometer y buscar apoyo de cada uno de los miembros. En la misma se obtuvo la aprobación, apoyo y compromiso, de la dirección del Complejo Bosque Mirador de Mayabe.

Fase 2. Planeación del diagnóstico del clima organizacional.

Se definió como principal objetivo de este estudio, evaluar las percepciones individuales que poseen los miembros de la organización sobre aspectos tanto objetivos como subjetivos propios del Complejo, respondiendo así a las necesidades de información de la organización, considerando sus problemas específicos y fomentando el proceso de aprendizaje organizacional.

En este momento se procedió a aplicar el cuestionario compuesto por 46 preguntas, 40 pertenecientes a las dos dimensiones y otras 6 que posibilitan la realización de análisis cualitativos, incluyéndose preguntas abiertas para posibilitar respuestas más personales y creativas.

Se realizó un muestreo no probabilístico, específicamente por conveniencia, donde se seleccionó al 33% del total de los trabajadores del complejo Bosque Mirador de Mayabe. El estudio abarcó 28 trabajadores con la participación de todas las áreas de trabajo de la organización, siendo los resultados verdaderamente representativos de la opinión general.

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 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 (ver anexo 1). De esta manera se organizaron los distintos datos acumulados para su posterior procesamiento.

Fase 4. Presentación y discusión de los resultados

- **Análisis de la fiabilidad y validez del instrumento utilizado:**

El valor del Alfa de Cronbach = 0,920 y la Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin = 0,851, por lo que el instrumento utilizado es fiable y válido.

- **Correlación del clima organizacional con las variables estudiadas**

Apoyo	0,84
Participación	0,77
Motivación	0,80
Liderazgo	0,66
Comunicación	0,65
Compromiso	0,76
Satisfacción Laboral	0,72
Trabajo en Equipo	0,59
Cambio e Innovación	0,76
Gestión de Recursos Humanos	0,67
Satisfacción del Cliente	0,48
Calidad de Vida en el Trabajo	0,75
Seguridad Laboral	0,69

La mayoría de las variables están altamente correlacionadas con el clima, excepto Trabajo en Equipo y Satisfacción del Cliente.

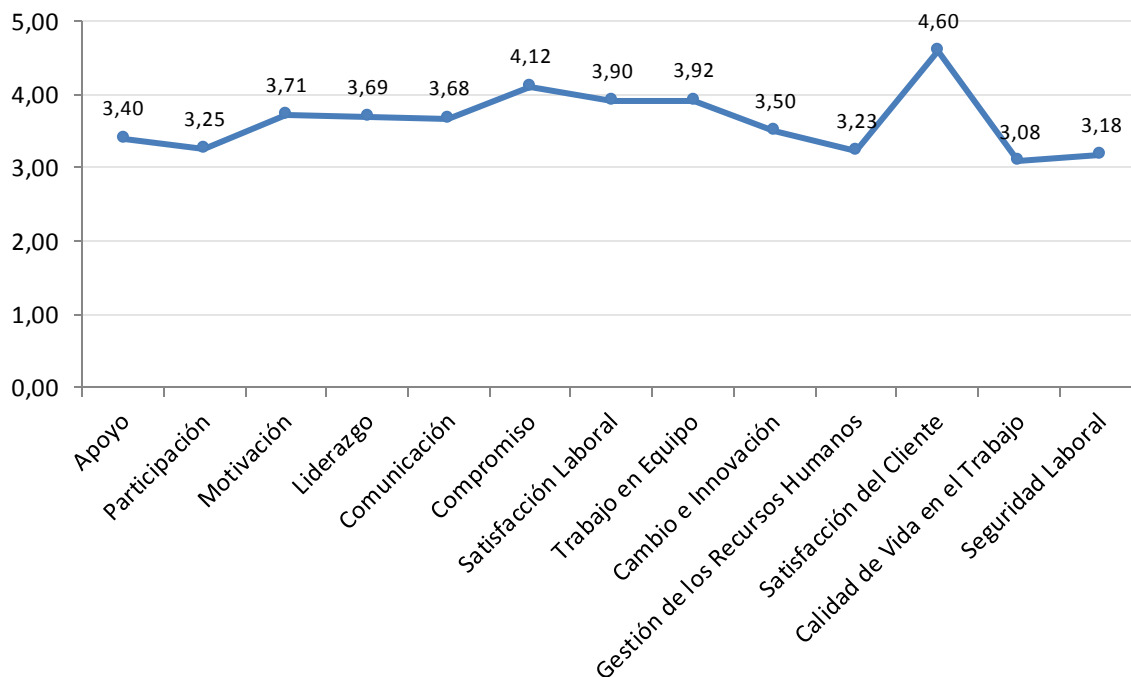
- **Comparación entre la evaluación general del clima según la percepción de los trabajadores y variable clima creada en el análisis.**

En la evaluación se obtuvo una media para el clima organizacional según la percepción de los trabajadores de 3,65 que al compararse con la media de los valores del resto de los ítems (1 al 39) (ver anexo 1) fue de 3,61, siendo coherente la información recolectada.

- **Análisis de las variables estudiadas**

Variables	Media
Apoyo	3,40
Participación	3,25
Motivación	3,71
Liderazgo	3,69
Comunicación	3,68
Compromiso	4,12
Satisfacción Laboral	3,90
Trabajo en Equipo	3,92
Cambio e Innovación	3,50
Gestión de los Recursos Humanos	3,23
Satisfacción del Cliente	4,60
Calidad de Vida en el Trabajo	3,08
Seguridad Laboral	3,18

Los resultados más satisfactorios se aprecian en las variables **Compromiso** (4,12) y **Satisfacción del Cliente** (4,60), mostrándose la apreciación de una elevada responsabilidad individual y de la organización con los resultados, mantenimiento de los logros y prestigio y el grado de importancia dado a la satisfacción de los clientes y compromiso con la calidad del servicio.



Compromiso

No.	Afirmación	Media
6	Me siento comprometido con mi organización a mantener el prestigio ganado.	4,46
19	Me siento comprometido en el logro de los resultados de mi centro.	4,21
32	La dirección está comprometida con la satisfacción de los trabajadores.	3,68

Se refleja principalmente, en esta variable, el compromiso con la organización y el prestigio con una media de 4,46 y el logro de los resultados del Complejo con 4,21, sin embargo, los encuestados no consideran que la administración esté comprometida con la satisfacción de los trabajadores, contrastando el valor de solo 3,68 de este ítem, con los anteriores.

Satisfacción del Clientes

No.	Afirmación	Media
11	Disfruto cuando mi cliente se marcha satisfecho con el servicio que le he brindado.	4,68
24	Es muy importante para esta organización la satisfacción de nuestros clientes.	4,68
37	Me esfuerzo para que mi trabajo sea de gran calidad.	4,43

En este caso, es interesante ver como el valor otorgado al esfuerzo propio en aras de la calidad (4,43), aunque es alto, está por debajo del 4,68 que muestran la importancia de la satisfacción de los clientes para cada individuo y para la organización.

Por otra parte, se apreciaron los resultados menos satisfactorios en la variable Apoyo (3,40), Participación (3,25), Gestión de Recursos Humanos (3,23), Calidad de Vida en el Trabajo (3,08) y Seguridad Laboral (3,18)

Apoyo

No.	Afirmación	Media
1	Mi jefe apoya al grupo en las decisiones que tomamos.	3,46
14	Los compañeros de mi equipo se apoyan en el trabajo.	3,57
27	Siento el apoyo de mi centro al realizar mi trabajo.	3,18

En esta variable (3,40) se evidencia que el personal considera que el apoyo que recibe del centro, los jefes y compañeros de trabajo es insuficiente.

La influencia principal en el resultado fue la percepción de los trabajadores sobre apoyo de la organización, con una media de 3,18.

Participación

No.	Afirmación	Media
2	La organización está abierta a reconocer las opiniones de los trabajadores.	3,18
15	Todos participamos activamente en la fijación de los objetivos de trabajo individual.	3,36
28	Se incentiva la participación de los empleados en la toma de decisiones.	3,21

La variable Participación (3,25), muestra que la organización no está del todo abierta a reconocer las opiniones de los trabajadores, que la participación en la fijación de los objetivos de trabajo individual no es lo activa que se requiere y que los obreros perciben no influir ni participar en la toma de decisiones y por tanto, en la manera en que se conduce la organización.

Los peores resultados fueron aportados por la apreciación sobre las afirmaciones 2 y 28, mostrándose que los trabajadores no consideran que la organización esté abierta a reconocer sus opiniones (3,18) y que no se incentiva la participación de los empleados en la toma de decisiones (3,21).

Gestión de Recursos Humanos

No.	Afirmación	Media
10	Mi organización me brinda oportunidades de superación y actualización profesional.	3,29
23	Las recompensas que recibo por mi trabajo las considero adecuadas.	2,93
36	Las evaluaciones realizadas por mi jefe reflejan verdaderamente mi trabajo.	3,46

En cuanto a la gestión de los recursos humanos 3,23, interviene principalmente el resultado correspondiente a las recompensas recibidas con media de solo 2,93, que es una media considerablemente baja. Los otros dos ítems no gozan, de la misma forma, de buena puntuación.

Calidad de Vida en el Trabajo

No.	Afirmación	Media
12	Los trabajadores cuentan con los recursos necesarios para realizar su trabajo.	2,71
25	Mi centro garantiza buenas condiciones laborales para sus trabajadores.	3,29
38	Mi centro se preocupa por brindar a sus trabajadores una adecuada alimentación, transporte, vestuario y otras facilidades.	3,25

En la variable Calidad de Vida en el Trabajo (3,08), encontramos la más baja puntuación en este estudio (2,71) en lo referido a los recursos con que cuentan los trabajadores para su trabajo. Debe observarse que a pesar de tampoco ser altas, las medias de los otros dos ítems (3,29 y 3,25), contrastan con el primero.

Seguridad Laboral

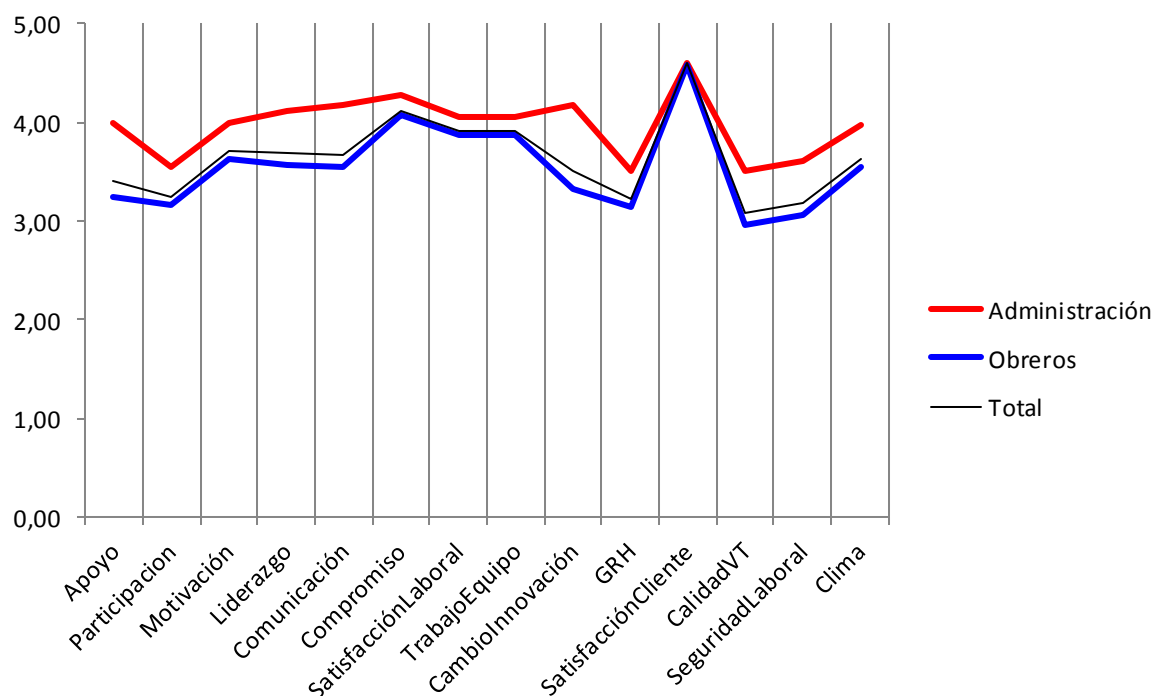
No.	Afirmación	Media
13	Los medios de seguridad y protección en mi centro son los adecuados.	2,93
26	El estrés laboral es poco común en los trabajadores de mi centro.	2,93
39	Me siento seguro en mi puesto de trabajo.	3,68

La variable Seguridad Laboral (3,18), revela la forma en que se visualiza la gestión de seguridad e higiene y se percibe la posibilidad de perder el puesto de trabajo. Los resultados más bajos están relacionados con los medios de seguridad y protección y el estrés laboral, con solo una media significativamente baja de 2,93 cada uno,

mostrándose percepción de deficiencia las estrategias de prevención y control de accidentes y estrés laboral.

A continuación, se realiza una comparación entre la manera en que los administrativos y los obreros perciben el funcionamiento de la organización.

A pesar de que la administración ha dado una mayor puntuación a todas las variables, en el caso de la satisfacción del cliente no ha habido prácticamente diferencia (solo 0,02), siendo además esta variable la que alcanza la media más alta entre todas las evaluadas, mostrándose el compromiso común por la calidad del servicio. Los mayores contrastes se muestran en Cambio e Innovación (0,85), Apoyo (0,76) y Comunicación (0,62).



- Análisis cualitativo**

Ítem:

De modo general, ¿Está usted satisfecho de trabajar en su centro?

satisfecho	71,43%
no satisfecho	17,86%
no totalmente satisfecho	10,71%

Como se observa en la tabla, la mayor parte de los encuestados (71,43%), dijeron estar satisfechos y mencionaron la calidad del colectivo de trabajadores, el gusto por el trabajo que realizan aunque y el prestigio de la organización.

Ítem:

¿Cómo se imagina de aquí a varios años?

39,29%	trabajando en esta organización en el mismo cargo
21,43%	trabajando en esta organización en un cargo mejor
3,57%	trabajando en otra organización en el mismo cargo
0,00%	trabajando en otra organización en un cargo mejor
10,71%	trabajando por cuenta propia
25,00%	sin opinión

En este caso la mayoría de las respuestas (más del 60%) muestran el interés de permanecer trabajando en la organización, el 39,29% de los encuestados se imaginan en el mismo cargo y el 21,43% muestran interés en ser promovidos a cargos mejores.

Ítem:

¿Considera que su centro es un buen lugar para trabajar?

Sí	89,29%
Sin opinión	7,14%
No del todo	3,57%

La mayor parte de los encuestados (89,29%), consideran el Complejo un buen lugar pero en algunos casos se quejaron de mucho contenido de trabajo y mostraron disgusto con la gestión de la administración.

Ítem:

Indique las principales razones por las que usted trabaja en este centro. (Los participantes deben enumerarlas por orden de importancia.)

El 28,57% de los encuestados señalan que la principal razón por la que trabajan en el Complejo es el reconocimiento y prestigio personal logrado en el trabajo y con los clientes seguidos por el reconocimiento y prestigio de la organización con un 17,86%.

Como segunda razón aparecen las relaciones de trabajo, indicadas por el 32,14% de la muestra y el reconocimiento y prestigio personal que he logrado en su trabajo y con los clientes con el 25,0%.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	ORDEN DE IMPORTANCIA
5	1	6	3	6		2			2	2		Reconocimiento y prestigio de la organización
8	7	1	7				2	2				Reconocimiento y prestigio personal que he logrado en mi trabajo y con los clientes
2	9	6	2	1	1	4	1	1				Relaciones de trabajo
4		6	3			4	2	2	4	1	1	Posibilidades de crecimiento profesional
2	3	3	2	3	4			4	3	3		Salario
	1		2		4	1	3	6	5	4	1	Relaciones con mi jefe
1		1	5	6	2	5	4	1	1	1		Compromiso con mi organización
2	4	2		7	2	1	1	4	3	1		Relaciones con los clientes y el elevado grado de satisfacción de estos
				2	1	5	2	5	5	7		Participación en la toma de decisiones
		1	3	1	8	1	4	1	3	5		Estilos de comunicación dentro y fuera de la organización
2	2	1		1	5	4	7	1	1	3		Condiciones de trabajo
1							1				2	Otras

Continúan como tercera razón para trabajar en la unidad, el reconocimiento y prestigio de la organización, reconocimiento y prestigio personal que he logrado en mi trabajo y con los clientes y las posibilidades de crecimiento profesional, cada una representando el 21,43% de la muestra.

Se resumen como las principales razones, abarcando el 18,27% de todas las respuestas:

- Reconocimiento y prestigio de la organización

- Reconocimiento y prestigio personal que he logrado en mi trabajo y con los clientes
- Relaciones de trabajo
- Posibilidades de crecimiento profesional

Ítem:

Indique cuáles son las dos principales razones que provocan insatisfacción en su centro.

Las principales insatisfacciones mostradas abarcan el 47.83% del total y se relaciona con las condiciones de trabajo (17,39%), seguido por la cantidad de trabajo (15,22%) y el salario insuficiente (15,22%).

condiciones de trabajo	17,39%
demasiado trabajo	15,22%
Salario	15,22%
malas relaciones interpersonales	6,52%
Ninguna	6,52%
mala gestión de la administración	6,52%
falta comunicación	4,35%
falta abastecimientos	4,35%
insatisfacción profesional	4,35%
falta reconocimiento	4,35%
insuficiente salario	2,17%
estrés	2,17%
retraso pago salario	2,17%
inseguridad	2,17%
no participación decisiones	2,17%
uniforme	2,17%
alimentación	2,17%

Ítem:

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

adecuar la plantilla	19,35%
mejorar relaciones interpersonales	16,13%
mejorar condiciones de trabajo	12,90%
trabajar más	9,68%
mejorar comunicación	6,45%
eliminar centralización	6,45%
comercializar en MN	3,23%
menos contenido trabajo	3,23%
corregir señalamientos	3,23%
incremento salarial	3,23%
separar complejo	3,23%
mantenimiento del complejo	3,23%
más reconocimiento	3,23%
participación decisiones	3,23%
más disciplina	3,23%

En este caso, tres elementos comprenden el 48,39% del total de sugerencias. La mayor incidencia se observa en la adecuación de la plantilla, las relaciones interpersonales, seguida por las condiciones de trabajo, con el 19,35%; 16,13% y 12,90% de las respuestas, coincidiendo con las insatisfacciones en el ítem anterior.

Resumen de los principales resultados satisfactorios encontrados.

El principal aspecto positivo resultante de esta investigación lo constituye el compromiso de empleados y administración con la satisfacción del cliente. Igualmente, se evidencia la responsabilidad asumida por todo el colectivo con los resultados y prestigio de la organización. Por otra parte, también se señala el deseo de permanencia en la organización de la mayoría de sus miembros.

Resumen de las principales deficiencias encontradas.

La mayor incidencia negativa reflejada en este estudio corresponde a las condiciones de trabajo, asociadas tanto a la falta de recursos para realizar el trabajo como a las condiciones del puesto de trabajo y medios de seguridad.

Se refleja también en las encuestas, como los trabajadores perciben que no reciben suficiente apoyo tanto de sus compañeros de trabajo como de la administración.

La cantidad excesiva de trabajo es otra de las deficiencias encontradas en esta investigación, siendo una de las principales causas de insatisfacción, considerándose que la plantilla es inadecuada.

Por último, resaltan la falta de reconocimiento de la dirección del Complejo hacia su equipo de trabajo y la no participación de los trabajadores en las toma de decisiones, lo que se muestra un distanciamiento de la administración con la base.

Fase 5. Recomendaciones generales para atenuar las deficiencias encontradas.

Se hacen recomendaciones generales encaminadas a solucionar las principales deficiencias detectadas en la investigación.

- Facilitar el acercamiento de los empleados a la administración para conocer sus necesidades y opiniones más de cerca, así como permitir su participación, involucrándolos en la toma de decisiones, para lograr mayor involucramiento y compromiso. Para ello se propone que se inviten regularmente trabajadores de diferentes áreas y responsabilidades, a los consejos de dirección. Se sugiere que se discutan, en los matutinos semanales, temas administrativos con los participantes. Debe también ser tomada cualquier observación, sugerencia o crítica hecha por los empleados para luego ser considerada por el equipo de administración y hacerla pública junto al las conclusiones del análisis hecho. Utilizar los murales y áreas exclusivas de trabajadores para situar información gráfica con el desempeño de la organización.
- Hacer chequeo de las condiciones de los puestos de trabajo y existencia y uso de los medios de protección y seguridad de acuerdo con las normas vigentes al respecto.

- Realizar un estudio de carga y capacidad de los puestos de trabajo para ajustar el contenido en caso necesario, de manera que permita evaluar el impacto que ha tenido el reciente cambio de plantilla.
- Hacer inventario de los recursos necesarios para cumplir tareas de la instalación para posibilitar su utilización más racional.
- Reconocer en sus puestos de trabajo, delante de sus compañeros, a los empleados que hayan realizado correctamente su labor y los más destacados deben ser felicitados por la administración delante de todo el colectivo. Se prefiere el reconocimiento al regaño.
- Continuar con los estudios del clima organizacional con una periodicidad anual, tal como se establece en el Manual de Gestión Integrada de Islazul.

Conclusiones

A continuación se relacionan las principales conclusiones de este estudio:

- El diagnóstico del clima organizacional en el Complejo Bosque Mirador de Mayabe, mediante la utilización de un cuestionario diagnóstico, permitió lograr un entendimiento del comportamiento organizacional de los trabajadores y con ello el diseño de estrategias que potencian el desarrollo de esta entidad
- Se evaluaron las variables Apoyo, Participación, Motivación, Liderazgo, Comunicación, Compromiso, Satisfacción laboral, Trabajo en equipo, Cambio e Innovación, Gestión de Recursos, Satisfacción del cliente, Calidad de Vida en el Trabajo y Seguridad Laboral, para realizar el estudio clima organizacional en el complejo Bosque Mirador de Mayabe.
- Los principales resultados positivos se asocian con el compromiso de la dirección y los empleados con la satisfacción del cliente y la responsabilidad asumida por todo el colectivo con los resultados y prestigio de la organización.
- Los principales resultados negativos están relacionados con las condiciones de trabajo inadecuadas y a la falta de recursos, así como la excesiva carga de trabajo, el insuficiente apoyo recibido por los trabajadores y la falta de participación en la toma de decisiones. Se muestra además, una percepción diferente del clima organizacional entre administrativos y empleados, donde los directivos perciben un clima más favorable.
- Se conciben una serie de propuestas con el fin superar las dificultades encontradas, en pos de eliminar los conflictos existentes.

Recomendaciones

Considerando las conclusiones anteriores se recomienda:

- Presentar los resultados de esta investigación al consejo de dirección del complejo Bosque Mirador de Mayabe de manera que les permita conocer las deficiencias encontradas y tomar acciones para erradicarlas.
- Continuar desarrollando estos estudios de manera sistémica con una periodicidad anual, tal como se establece en el Manual de Gestión Integrada de Islazul, 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), 105-118.
2. Alarcón Ortiz, D. (2009). La administración del talento y las competencias como herramientas de evaluación en el desempeño. *Negotium, Venezuela*, 5(13), 61-70.
3. Ayers, D. F. (2005). Aspectos semióticos de clima organizacional: un colegio comunitario que se renueva. *Community College Review*, 33(1), 1-21.
4. 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), 212-218.
5. Boada i Grau, J., Diego Vallejo, R., & Agulló Tomás, E. (2004). El burnout y las manifestaciones psicosomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral *Psicothema*, Oviedo, España 16(001), 125-131.
6. Borges Dos Reis, E., De Araújo, T. M., Martins Carvalho, F., & Barbalho, L. (2006). Docência e exaustão emocional. *Educ. Soc, Campinas*, 27(94), 229-253.
7. 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, Brasil*, 26(especial), 37-50.
8. Calviño, Manuel. (1998) Trabajar en y con grupos. Experiencias y Reflexiones Básicas. Editorial Academia. La Habana. 150p.
9. Canova, K. R., & Barreiros Porto, J. (2010). O impacto dos valores organizacionais no estress eocupacional: um estudo com professores de ensino médio. *Rev. Adm. Mackenzie, São Paulo*, 11(5), 4- 31.
10. 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
11. 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), 66- 85.
12. Chiavenato, I. (1986) Introducción a la teoría general de la administración. /Ed. Mcgraw-Hill. México, 586pp.
13. 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), 13- 26
14. Cooil, B., Aksoy, L., Keiningham, T. L., & Maryott, K. M. (2009). The Relationship of Employee Perceptions of Organizational Climate to Business-Unit Outcomes : An MPLS Approach *Journal of Service Research*, 11(3), 277-294.
 15. 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), 719-733
 16. Cuesta Santos, Armando (1990) *Organización del Trabajo y Psicología Social*. Editorial Ciencias Sociales. La Habana, 181pp.
 17. Davis, Keith y Newton, Jonh. (1987) *El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional*. 6ta Edición. Editorial Mc Graw-´Hill. México.
 18. De Souza Pires, J. C., & Barbosa Macêdo, K. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil*. *RAP Rio de Janeiro*, 40(1), 81- 105.
 19. 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), 83-91.
 20. 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), 305-315.
 21. Elankumaran, S. (2004). Personality, Organizational Climate and Job Involvement: An Empirical Study *Journal of Human Values* 10(2), 117-130.
 22. 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
 23. Ferreira Bispo, C. A. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, 16(2), 258-273.
 24. Fey, C. F., & Beamish, P. W. (2001). Organizational Climate Similarity and Performance: International Joint Ventures in Russia. *Organization Studies*, 22(5), 853-882.
 25. 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).
 26. Gelade, G., & Gilbert, P. (2003). Work Climate and Organizational Effectiveness: The Application of Data Envelopment Analysis in Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 6(4), 482-501

27. Glisson, C. (2007). Assessing and Changing Organizational Culture and Climate for Effective Services. *Research on Social Work Practice*, 17(6), 736-747
28. 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, 855- 880
29. Gomes Júnior, R., & Amato Neto, J. (2006). Aplicação dos princípios de empowerment em uma média empresa ENEGEP 2006, Brasil.
30. González-Romá, V. (2011). El clima de los equipos de trabajo: una propiedad configuracional *Papeles del Psicólogo*, Madrid, España, 32(1), 48-58.
31. Jaime Santana, P., & Araujo Cabrera, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? *Decisiones organizativas*, 296-324.
32. Jünger, S., Pestinger, M., Elsner, F., Krumm, N., & Radbruch, L. (2007). Criteria for successful multiprofessional cooperation in palliative care teams. *Palliative Medicine*, 21, 347–354.
33. Karpinski, D., & Stefano, S. R. (2008). Qualidade de vida no trabalho e satisfação um estudo de caso no setor atacadista de beneficiamento de cereais. *Revista Eletrônica Lato Sensu* 3(1).
34. Laros, J. A., & Puente Palacios, K. E. (2004). Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. *Estudos de Psicologia Universidade de Brasília*, 9(1), 113-119
35. López, P. (2010). Variables asociadas a la gestion escolar como factores de calidad educativa. *Estudios Pedagógicos XXXVI*(1), 147-158.
36. 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), 444-462
37. Mano, R., & Gabriel, Y. (2006). Workplace romances in cold and hot organizational climates: The experience of Israel and Taiwan. *Human Relations*, 59(1), 7-35
38. Morilha de Oliveira, P., & Limongi-França, A. C. (2005). Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. *RAE-eletrônica*, 4(1).
39. 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), 492-512.
40. 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).
41. 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), 253-268.

42. 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), 517- 524.
43. 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), 221-252.
44. Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *RAE - Revista de Administração de Empresas*,Brasil, 44(3), 30-43.
45. Robbins, Stephen P. (1993) Comportamiento organizacional. /Conceptos, Controversias y aplicaciones. /Ed. Prentice Hall. México, 735pp.
46. Rogg, K. L., Schmidt, B. B., Shull, C., & Schmitt, N. (2001). Human resource practices, organizational climate, and customer satisfaction. *Journal of Management* 27, 431– 449.
47. 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), 145- 158.
48. Schneider, B., Macey, W. H., Lee, W. C., & Young, S. A. (2009). Organizational Service Climate Drivers of the American Customer Satisfaction Index (ACSI) and Financial and Market Performance. *Journal of Service Research*, 12(1), 3-14
49. Segredo Pérez, A. M., & Díaz RojasII, P. A. (2011). Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana. *Educ Med Super Ciudad de la Habana*, 25(3)
50. 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), 155-164.
51. Urrutia Torres, L. y Graciela González (2003) Metodología de la investigación social, Editorial Félix Varela, La Habana.
52. Väänänen, A., Kalimo, R., Toppinen-Tanner, S., Mutanen, P., Peiró, J. M., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2004). Role clarity, fairness, and organizational climate as predictors of sickness absence : A prospective study in the private sector. *Scandinavian Journal of Public Health*, 32, 426- 434
53. Wang, P., & Rode, J. C. (2010). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effects of identification with leader and organizational climate *Human relations*, 63(8), 1105-1128.
54. Wynia, M. K., Johnson, M., McCoy, T. P., Griffin, L. P., & Osborn, C. Y. (2010). Validation of an Organizational Communication Climate Assessment Toolkit *American Journal of Medical Quality*, 25(6), 436 -443.

Anexos

ANEXO 1

La Universidad de Holguín y el Complejo Bosque Mirador de Mayabe están realizando un estudio de clima organizacional con el fin de conocer su opinión sobre diferentes aspectos de su organización, lo que permitirá mejorar su ambiente de trabajo. Es un cuestionario anónimo. La información que nos brinda es confidencial y los resultados que nos interesan son los resultados grupales. Para cada pregunta hay varias respuestas posibles. Selecciona la que más se ajusta a lo que usted piensa o siente y márcala con una X. Asegúrese de responder todas las preguntas y de hacerlo en la casilla correcta. No hay respuestas correctas o incorrectas. La mejor es aquella que refleja lo que ves o sientes, por lo que agradecemos tu sinceridad. Muchas gracias por tu colaboración.

A continuación aparecen una serie de afirmaciones relacionadas con su organización. Debes responder cada una de ellas teniendo en cuenta la siguiente escala:

TD: Totalmente en desacuerdo, **D:** En desacuerdo, **AD:** Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, **A:** De acuerdo, **TA:** Totalmente de acuerdo

	Afirmaciones	TD	D	AD	A	TA
1	Mi jefe apoya al grupo en las decisiones que tomamos					
2	La organización está abierta a reconocer las opiniones de los trabajadores					
3	Recibo la información necesaria para realizar mi trabajo					
4	Mi jefe mantiene buenas relaciones con sus subordinados					
5	La comunicación entre jefes y subordinados es adecuada en mi organización					
6	Me siento comprometido con mi organización a mantener el prestigio ganado					
7	Me siento satisfecho con la labor que realizo en mi centro de trabajo					
8	Mi equipo de trabajo es muy unido					
9	Mi jefe estimula la invención de los trabajadores					
10	Mi organización me brinda oportunidades de superación y actualización profesional					
11	Disfruto cuando mi cliente se marcha satisfecho con el servicio que le he brindado					
12	Los trabajadores contamos con los recursos necesarios para realizar el trabajo					
13	Los medios de seguridad y protección en mi centro son los adecuados					
14	Los compañeros de mi equipo se apoyan en el trabajo					
15	Todos participamos activamente en la fijación de los objetivos de trabajo individual					
16	Tengo una idea clara de lo que se espera de mí en el trabajo					
17	Mi jefe tiene la experiencia necesaria para realizar su trabajo					
18	La comunicación entre compañeros de trabajo permite el buen desarrollo nuestra labor					
19	Me siento comprometido en el logro de los resultados de mi centro					
20	Estoy satisfecho con el logro de mis principales metas profesionales					
21	Los resultados del trabajo de mi grupo dependen del esfuerzo conjunto de todos					
22	La organización acostumbra a mejorar sus servicios continuamente					
23	Las recompensas que recibo por mi trabajo las considero adecuadas					
24	Es muy importante para esta organización la satisfacción de nuestros clientes					
25	Mi centro garantiza buenas condiciones laborales para sus trabajadores (iluminación, temperatura, ruidos, higiene, mobiliario, otros)					
26	El estrés laboral es poco común en los trabajadores de mi centro					
27	Siento el apoyo de mi centro al realizar mi trabajo					
28	Se incentiva la participación de los empleados en la toma de decisiones					
29	Mi jefe nos sirve de guía y ejemplo en el trabajo					
30	El estilo de dirección de mis superiores es adecuado					
31	Las vías de comunicación más utilizadas en mi centro (consejos, reuniones de trabajo, correo electrónico, la comunicación personal) permiten un desarrollo adecuado de nuestra actividad					
32	La dirección está comprometida con la satisfacción de los trabajadores					
33	Me siento satisfecho con el prestigio que he logrado					
34	Los conflictos en mi equipo de trabajo se solucionan sin afectar ni las relaciones entre compañeros, ni los resultados del trabajo					
35	Mi jefe es receptivo a los cambios					
36	Las evaluaciones realizadas por mi jefe reflejan verdaderamente mi trabajo					
37	Me esfuerzo para que mi trabajo sea de gran calidad					
38	Mi centro se preocupa por brindar a sus trabajadores una adecuada alimentación, transporte, vestuario y otras facilidades					
39	Me siento seguro en mi puesto de trabajo					
40	El clima de mi centro de trabajo es bueno					

41. De modo general, ¿está usted satisfecho de trabajar en su departamento y organización?

42. ¿Cómo se imagina de aquí a varios años?

- () trabajando en esta organización en el mismo cargo
- () trabajando en esta organización en un cargo mejor
- () trabajando en otra organización en el mismo cargo
- () trabajando en otra organización en un cargo mejor
- () trabajando por cuenta propia
- () sin opinión

43. ¿Considera que su departamento y la organización es un buen lugar para trabajar?

44. Indique las principales razones por las que usted trabaja en esta organización.

Enumérelas por orden de importancia otorgándole 1 a la más importante, 2 a la que le sigue en importancia y así sucesivamente hasta 12 la menos importante

- ___ Reconocimiento y prestigio de la organización
- ___ Reconocimiento y prestigio personal que he logrado en mi trabajo y con los clientes
- ___ Relaciones de trabajo
- ___ Posibilidades de crecimiento profesional
- ___ Salario
- ___ Relaciones con mi jefe
- ___ Compromiso con mi organización
- ___ Relaciones con los clientes y el elevado grado de satisfacción de estos
- ___ Participación en la toma de decisiones
- ___ Estilos de comunicación dentro y fuera de la organización
- ___ Condiciones de trabajo
- ___ Otras ¿cuáles? _____

45. Indique cuáles son los dos principales factores que le provocan insatisfacción en su departamento y/o organización

1. _____
2. _____

46. ¿Qué sugiere usted a su departamento y/o organización para convertirla en un mejor lugar de trabajo?

Rellene estos Datos Generales

Departamento / Área:

Cargo que ocupa: () Directivo/Administrativo () Directo () Indirecto

Tiempo en la organización: () 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 34 años () Entre 35 y 44 años () Entre 45 y 54 años () Más de 55 años

Turno de trabajo: () Horario comercial/ de oficina () Horario abierto () Turnos rotativos () Otro

ANEXO 2

