



UNIVERSIDAD DE SANCTI SPÍRITUS JOSÉ MARTÍ

FACULTAD DE INGENIERÍA  
CARRERA INGENIERÍA EN PROCESOS  
AGROINDUSTRIALES

Título: Caracterización del Clima Organizacional en el Distrito Especial Sancti Spiritus perteneciente a la UEB Vías y Puentes Placetas.

Autor: Delvis Matos Matos

Tutora: Msc. Yolanda M. Carbonell Cabarga

Sancti Spiritus, 28 de Junio de 2013  
“Año 55 de la Revolución”

## RESUMEN

El trabajo desarrollado en el Distrito Especial Sancti Spíritus de la UEB Vías y Puentes de Placetas se fundamenta en la no existencia de estudios anteriores relacionados con el tema del clima organizacional.

Como problema científico se identificó la Necesidad de realizar un diagnóstico de la situación actual del clima organizacional en el Distrito Especial Sancti Spiritus.

El objetivo general de la investigación es el siguiente: Aplicar un procedimiento que permita el diagnóstico de la situación actual del clima organizacional existente en el Distrito Especial Sancti Spiritus.

La hipótesis planteada señala que la aplicación de un procedimiento permitirá el diagnóstico de la situación actual del clima organizacional existente en el Distrito Especial Sancti Spiritus.

Se utilizaron métodos teóricos y empíricos con los cuales se arribó a las conclusiones del trabajo.

Se elaboró la estrategia general para mejorar el clima laboral.

Se arribó a las siguientes conclusiones:

1. Se logró realizar una revisión bibliográfica sobre clima organizacional a través del estudio de reconocidos autores nacionales e internacionales pudiendo sustentar en una teoría el problema objeto de estudio.
2. Con la utilización de los instrumentos señalados en el trabajo, se logró diagnosticar la situación actual que presenta el clima organizacional en el Distrito Especial Sancti Spíritus.
3. Se propone en el trabajo una estrategia que contribuya a darle solución a los problemas detectados.

Como recomendaciones se plantea lo siguiente:

1. Aplicar la estrategia propuesta y analizar los resultados de la misma.
2. Realizar anualmente el diagnóstico de la situación del clima organizacional en la institución.
3. Proponer la generalización de este trabajo a otras UEB.

# Índice

Introducción.....	4
Problema científico.....	6
Objetivos.....	6
Hipótesis.....	6
Métodos utilizados.....	4
Capítulo 1: Marco teórico referencial	
1.1 Clima laboral en las organizaciones.....	8
1.2 Clima organizacional. Orígenes y definición.....	9
1.3 Importancia del clima organizacional.....	12
1.4 Dimensiones del clima organizacional.....	12
1.5 Subclimas.....	17
1.6 Conclusiones parciales.....	19
Capítulo 2: Procedimiento para la caracterización del clima organizacional.	
2.1 Caracterización de la empresa.....	20
2.2 Caracterización del área objeto de estudio.....	25
2.3 Población y muestra.....	26
2.4 Tecnología de GRH para el diagnóstico, proyección y control (DPC) de la GRH.....	26
2.5 Características de las personas que trabajan.....	27
2.6 Herramientas a utilizar.....	28
Capítulo 3. Análisis de los resultados y propuesta de solución de la investigación	
3.1 Diagrama de Ishikawa.....	32
3.2 Encuesta del escalonamiento de las perspectivas.....	32
3.3 Encuesta sobre la naturaleza de las personas.....	33
3.4 Encuesta de "Likert" .....	34
3.5 Propuesta de estrategia general para mejorar el clima laboral.....	36
Conclusiones.....	38
Recomendaciones.....	39
Bibliografía.....	40
Anexos .....	44

## **Introducción**

Actualmente juega un papel fundamental la contribución del capital humano en el éxito competitivo de las empresas ya que la ciencia y la tecnología avanzan en forma acelerada. A nivel mundial, se suscitan cambios con el factor de la globalización y las políticas de libre mercado; esto origina que algunas organizaciones cambien sus estrategias para mantenerse competitivamente; otras desaparezcan al no poder adaptarse a los cambios, y con esto se origina una nueva visión organizacional. De allí, que en los últimos treinta años se preste importancia a la cultura organizacional.

En definitiva, lo más importante en el competitivo medio empresarial de hoy son las personas. Es por ello, que los estudios de clima organizacional resultan tan interesantes. Ellos permiten a los empleados expresar su opinión sobre cómo funciona la organización y cómo se sienten en ella; constituyen así un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

A partir de estas afirmaciones el investigador se orienta a fundamentar y sustentar su investigación de tipo documental a destacar la importancia de la cultura y el clima organizacional como vehículos que conducen a la organización hacia el éxito. El logro de esos objetivos comunes solo puede concretarse si las personas que interactúan en las instituciones actúan de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación y liderazgo, comportamientos, creencias, lenguajes y símbolos de la organización.

La identificación del clima es de suma importancia para la dirección de una empresa, como guía para la elaboración de estrategias que definan una forma de actuación consistente en la organización, Se coincide con este criterio, ya que el conocimiento del clima proporciona información acerca de la percepción de los

procesos que determinan el comportamiento de las personas en una entidad y brinda la posibilidad de perfeccionar cada vez más el desempeño laboral; es una revisión crítica, es un termómetro, es como una fotografía que permite a los directivos de cualquier organización, revisar las variables que pueden estar interfiriendo en la óptima realización del trabajo desarrollado por sus empleados.

Específicamente los recursos humanos constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización y es el que decide el manejo de los demás. Además, posee vocación encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo.

A medida que estos factores cambian, cambia la manera de administrar los recursos humanos. En la actualidad, es una realidad que las organizaciones de éxito traten a su personal como una fuente fundamental de competitividad, al considerarse el factor humano como el activo más importante de la misma; de ahí la necesidad de conseguir y contar en todo momento con el personal más calificado, motivado y competitivo posible. Si se desea otorgar satisfacción total a los clientes externos, es necesario que se empiece por ofrecer un nivel de satisfacción superior a los clientes internos.

Es importante reconocer la importancia que tiene el que los empleados perciban la organización y su trabajo de manera congruente con sus necesidades, metas y aspiraciones personales, si esto sucede se podría propiciar la cooperación de la gente y a su vez se podría aumentar la confianza en el ambiente, en cambio si la gente percibe a la organización y a su trabajo diferente a sus necesidades e intereses personales, puede ser que el ambiente se vuelva de desconfianza y con resistencia al cambio. Para ello es necesario realizar un estudio del clima laboral, ya que el mismo tiene por objeto comprender y mejorar la naturaleza del entorno en el que se trabaja.

La **situación problemática** se fundamenta en la no existencia de estudios anteriores relacionados con el tema del clima organizacional en la UEB Vías y Puentes de Placetas, específicamente en el Distrito Especial Sancti Spiritus; se piensa que la comunicación entre los diferentes niveles no siempre fluye de la mejor forma, existen problemas de liderazgo, el personal no se siente estimulado y chocan los valores de la institución y los valores individuales del personal, todo lo

cual puede incidir en el ambiente de trabajo, que provoca constantemente alta fluctuación del personal.

Como consecuencia de lo anterior surge como **problema científico**: No existe un diagnóstico de la situación actual del clima organizacional en el Distrito Especial Sancti Spiritus perteneciente a la UEB Vías y Puentes Placetas.

**Objeto:** Clima organizacional.

**Campo de acción:** Clima organizacional en el Distrito Especial Sancti Spiritus.

**Objetivo general:** Aplicar un procedimiento que permita el diagnóstico de la situación actual del clima organizacional existente en el Distrito Especial Sancti Spiritus.

**Objetivos específicos:**

- Realizar una revisión bibliográfica sobre clima organizacional a través del estudio de reconocidos autores nacionales e internacionales.
- Diagnosticar la situación actual que presenta el clima organizacional en el Distrito Especial Sancti Spiritus.
- Proponer posibles estrategias que contribuyan a darle solución a los problemas detectados.

**Hipótesis:** La aplicación de un procedimiento permitirá el diagnóstico de la situación actual del clima organizacional existente en el Distrito Especial Sancti Spiritus.

La investigación tiene **valor teórico** por la actualización de los conocimientos universales acerca de la cultura organizacional y el clima laboral, se argumenta gráficamente el procedimiento a aplicar como una herramienta que permite diagnosticar el clima organizacional y se establece todo un marco teórico de referencia que permite a las próximas generaciones de investigadores profundizar y continuar estudios sobre el tema.

Su **valor metodológico** está dado en la aplicación de un procedimiento que permite diagnosticar el clima organizacional en el Distrito Especial Sancti Spiritus.

El **valor práctico** consiste en la aplicación de un procedimiento que permite diagnosticar el clima organizacional y a su vez contribuir al mejoramiento del desempeño de los trabajadores mediante acciones correctivas y estrategias de trabajo que viabilicen la actividad laboral en todas las áreas.

El **valor social** es significativo por la incidencia que puede tener el estudio realizado en los resultados del desempeño del colectivo laboral en el Distrito Especial Sancti Spiritus. Además se fundamenta por ser estudios de los recursos humanos, que según Cuesta Santos (2010), es el recurso más importante que hay en Cuba, considerado activo principal dentro de las empresas y organizaciones.

**Tipo de Investigación:** Descriptiva y correlacional

- Descriptiva: Se necesita investigar y diagnosticar la situación que presenta el clima organizacional en el Distrito Especial Sancti Spiritus.
- Correlacional: La aplicación de un procedimiento permite conocer la situación que presenta el clima organizacional en el Distrito Especial Sancti Spiritus.
- Se utilizaron como **métodos**: el análisis y síntesis, el histórico-lógico, el enfoque sistémico y el dialéctico. Y como **técnicas**: la dinámica de grupos, observación, análisis comparativo, revisión documental, encuestas, entrevistas, tormenta de ideas, diagrama de Ishikawa, análisis de componentes principales y el procesamiento computacional de datos.

El informe cuenta con la introducción, el Capítulo 1 donde se aborda la fundamentación teórica de la investigación, el Capítulo 2 donde se propone y fundamenta la tecnología a aplicar para resolver el problema científico, y el Capítulo 3 donde se explican los resultados de la aplicación de dicha tecnología. Por último se plantean las Conclusiones y Recomendaciones, así como la Bibliografía y los Anexos correspondientes.

## **Capítulo 1: Marco teórico referencial**

### **1.1 Clima laboral en las organizaciones.**

La elaboración del presente capítulo ha sido fundamentada en la revisión de la literatura, trabajos investigativos y publicaciones en Cuba y otros países, toda la recopilación relacionada con el tema permitió enriquecer conocimientos y darle el carácter científico y actualizado a la investigación.

El clima laboral es el medio ambiente, humano y físico, en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Las personas tienen dos tipos de necesidades: materiales y de espíritu. Para mitigar las necesidades materiales es preciso tener comida, ropa, vivir en un lugar adecuado, tener dinero para sufragar la educación de los hijos y cubrir los niveles mínimos de bienestar. Sin embargo las necesidades de espíritu muchas veces no están cubiertas en el ser humano como: ser dueños de su propio destino, encontrar aliciente a lo que se hace en el trabajo y en la vida personal (amigos, familia, amor). La sociedad actual se caracteriza por enfatizar y perseguir las necesidades materiales a cambio de olvidar muchas veces las necesidades de espíritu.

Cada día se vive materialmente mejor, los productos que se compran son superiores a los anteriores y el confort es mayor. Sin embargo la riqueza no debe ser un fin, sino sólo un medio para alcanzar otras metas más importantes en la vida. Es por ello que, hay valores muy importantes en las organizaciones: reconocimiento del trabajo, comunicación, trato justo, formación de las personas y sentido del trabajo, que constituyen los parámetros de un buen clima laboral y una gran parte de las necesidades de espíritu.

Muchos empleados pueden tener las aptitudes necesarias para realizar eficientemente su trabajo, pero tal vez no estén funcionando al máximo de su capacidad por no estar en un ambiente agradable.

El tejido empresarial moderno tiene claro que el activo más importante de cualquier compañía es su factor humano. Parece claro, también, que el hombre que trabaja ha dejado de ser una máquina generadora de dinero. Partiendo de estas premisas, los directivos deben cuidar y potenciar al máximo este activo, implantando en la compañía un clima laboral propicio para los empleados. Es evidente que existen tantas formas de satisfacer a los trabajadores, como número de ellos, pero tampoco se trata de inventar mil maneras distintas de cubrir necesidades y deseos de cada individuo, ya que se pueden distinguir una serie de pautas comunes de comportamiento en el colectivo de trabajadores, cuando se analizan las necesidades de espíritu.

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que debe proporcionar el terreno adecuado para un buen clima laboral, porque, mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el clima laboral lo ideal es utilizar escalas de evaluación.

### **1.2Clima organizacional. Orígenes y definición.**

El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que juega todo el sistema de individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla. Fernández y Sánchez (1996) señalan que se considera como punto de introducción el estudio de Halpan y Croft (1963) acerca del clima en organizaciones escolares, pero anterior a éste se encuentra el de Kurt Lewin como precursor del interés en el contexto que configura lo social. Para Lewin, el comportamiento está en función de la interacción del ambiente y la persona, como ya se mencionaba en el apartado de comportamiento organizacional.

Por tanto, no es de extrañar que en las investigaciones de Lewin acerca del comportamiento, el clima laboral aparezca como producto de la interacción entre ambiente y persona. En 1950 Cornell viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización. Aunque este

constructo, como tal no se elaboró hasta la década de los 60. (Fernández y Sánchez, 1996).

Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva de la psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano, desde la perspectiva conductista, produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Fue entonces cuando esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral (Fernández y Sánchez, 1996).

Al respecto, Rensis Likert (1986), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que se tiene de ésta, lo que cuenta es la forma en que ven las cosas y no la realidad objetiva.

Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha estado desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues se tiene que diversos autores que han definido este campo, citados por Furnham (2001).

Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral como “el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Tagiuri (1968) lo define como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influye en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.

Schneider (1975) lo ve como “percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”.

Weinert (1985) presenta el clima laboral como “la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”.

Según Brown y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

Según Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Según Water (citado por Dessler, 1993) son 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, apoyo y apertura.

Según Cabrera (1996) define el término clima laboral como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y a las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Según Hall el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Según Robbins (1999) es la percepción por la cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que se selecciona, organiza e interpreta la entrada sensorial para lograr la comprensión del entorno.

Según Gálvez (2000) el clima laboral es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Según Sonia Palma (2004) el clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico

que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

Por otro lado, la postura operacionalista o “fenomenológica” considera al clima laboral como: “una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización. El clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo a la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional, coincide con la visión sociocognitiva de las organizaciones”. (Peiro y Prieto, 1996).

### **1.3 Importancia del clima organizacional**

El Clima Organizacional puede resultar importante por las siguientes razones (Navarro y Ponce, 2002):

- Medirlo y diagnosticarlo adecuadamente permite descubrir cuales son los aspectos del sistema que presentan inconvenientes, sean éstos fuentes de conflicto, desmotivación, estrés laboral, entre otros.
- Permite desarrollar estrategias de gestión que ayuden a mejorar y a consolidar aspectos tales como productividad, satisfacción del consumidor y motivación de los empleados.
- Puede ser utilizado como herramienta de control, ya que una medición adecuada de éste entrega un “*feedback*” o retroalimentación a la organización, principalmente a la gerencia o niveles directivos superiores.
- Es una herramienta que proporciona información que le permite a la organización ser proactiva, es decir, prever los posibles escenarios que se puedan presentar en el futuro. Es un elemento utilizado en la toma de decisiones.

### **1.4 Dimensiones del clima organizacional**

En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente

laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y la conducta individual. La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, y este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la empresa para un individuo.

#### **1.4.1 Escalas del clima organizacional.**

En una organización se puede encontrar diversas escalas de climas organizacionales, de acuerdo a como ésta se vea afectada o beneficiada. Según Litwin y Stringer estas son las escalas del clima organizacional:

**1. Estructura:** Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

**2. Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.

**3. Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

**4. Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el

desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

**5. Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

**6. Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

**7. Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

**8. Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

**9. Tolerancia al conflicto:** El grado de tolerancia y de confianza para aceptar diferencia de opiniones.

**10. Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

**11. Grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada:** Comprende el grado en que los métodos y los objetivos del trabajo son establecidos por los directivos y comunicados a los inferiores.

#### **1.4.2 Variables del clima organizacional.**

**Variables causales.**- definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.

**Variables intermedias.**- este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.

**Variables finales.**- estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

#### **1.4.3 Tipos de clima organizacional**

**Autoritario** - sistema I

Es aquel en donde 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 establecen con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

**Autoritario paternalista** - sistema II

Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones. También 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.

### **Consultivo** - sistema III

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.

### **Participativo** - sistema IV

Se obtiene 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.

Según Rousseau (1988) citado por Adrián Furnham explican 4 tipos de clima aplicables a las organizaciones:

### **Clima psicológico**

Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas, la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones al igual que los ambientes inmediatos o próximos en los que el sujeto es un agente activo.

Diversos factores dan forma al clima psicológico, incluidos los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Estas percepciones no necesitan coincidir con las otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas, puesto que, por una parte, es posible que también esté próximo de un individuo o sea peculiar y por la otra las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones.

### **Clima agregado**

Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones.

Un clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real, los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad. Pero como la interacción de los miembros de una unidad no se considera un requisito para el consenso no necesita existir una dinámica social o grupal subyacente a ese consenso.

### **Clima colectivo**

Los climas colectivos toman en cuenta las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen, resultados del clima. Los factores personales y situaciones se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos.

### **Clima laboral**

Es aquel que puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización, esta distribución significa desde el punto de vista de los informantes.

## **1.5 Subclimas**

El clima organizacional, por su propia naturaleza, es el resultado de los distintos atributos, objetivos que caracterizan la organización, como la estructura y los procesos así como también los aspectos psicológicos y de comportamiento de los trabajadores. Se refiere al conjunto de percepciones de las características específicas y relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros. Justamente el clima organizacional se asocia a las percepciones y descripciones que hacen los individuos de su situación laboral.

Otra importante problemática a considerar en el estudio del clima es su carácter general y específico como fenómeno organizacional.

Es frecuente que dentro de una misma empresa coexistan varios tipos de climas, llamados microclimas o subclimas. La organización puede tener tantos climas como departamentos o subdivisiones la integren.

Uno de los factores que incide en la formación de subclimas o microclimas está dado por los estilos de liderazgo, ya que los mismos afectan el clima de la empresa como un todo.

Pese a las variaciones que pueden observarse en el clima laboral, en función del nivel jerárquico, estilo de liderazgo u otros factores, los estudios en este campo han permitido demostrar que:

- La variabilidad del clima se puede atribuir más a la organización total que a las subunidades organizacionales, aunque deben considerarse las diferencias entre subunidades.
- Las diferencias entre los microclimas o subclimas de una misma organización son menores que las que pueden observarse entre los climas globales de organizaciones diferentes.

El clima laboral adquiere particularidades propias en cada empresa y áreas de esta, que puede estar influenciado por multitud de elementos, ya sean la cultura, la estructura y el tamaño organizacional, el estilo de liderazgo, el entorno o la subjetividad de sus miembros.

Por todo esto se puede resumir el concepto de **clima laboral**:

- Conjunto de características atribuibles a una empresa, tal y como las características personales de un individuo conforman su personalidad. Integrado por un grupo de variables situacionales e interactuantes.
- Es un fenómeno relativamente estable en el tiempo, aunque no tan permanente como la cultura de la organización, siendo susceptible a los cambios después de una intervención particular.
- Está determinado por la influencia conjunta de las particularidades de la organización y las características psicológicas (conductas, valores, expectativas, actitudes) de sus miembros.

- Es un fenómeno externo al trabajador pero desempeña un papel activo en su determinación.
- Es diferente a la tarea, pudiendo observarse diferentes percepciones del clima en las personas que ejecutan una misma tarea.
- No puede igualarse al concepto de satisfacción laboral ya que se refiere a las percepciones directas del trabajo o de una situación organizacional, en tanto que la satisfacción implica una valoración o reacción efectiva ante estos.
- Influye en el comportamiento de los trabajadores, pues actúa sobre sus actitudes y expectativas, que a su vez son determinantes directos del comportamiento y del rendimiento y calidad de lo que se realiza.

### **1.6 Conclusiones parciales.**

- Un buen clima laboral se orienta hacia los objetivos generales; un mal clima destruye el ambiente de trabajo y ocasiona situaciones de bajos rendimientos y conflictos.
- Un clima organizacional relativamente estable y favorable podría reducir los costos que devendrían de la rotación del personal, el ausentismo, la poca participación y la desmotivación, ahorrando la suma a invertir en la formación y desarrollo de los nuevos contratos laborales o el caos (gastos) provocados por la falta de empleados en momentos críticos.
- El diagnóstico de la situación que presenta el clima organizacional en cualquier entidad es una necesidad impostergable de la misma si quiere ser eficiente, eficaz y competitiva.

## **Capítulo 2: Procedimiento para la caracterización del clima organizacional.**

A partir del marco teórico referencial, expuesto en el capítulo anterior, se establecen las bases científicas para dar respuesta al problema definido en la presente investigación, que requiere de la aplicación de una herramienta que organice el trabajo y permita diagnosticar el clima organizacional existente actualmente en el Distrito Especial Sancti Spiritus.

### **2.1 Caracterización de la empresa**

La Unidad Empresarial de Base (UEB) Vías y Puentes Placetas, perteneciente al Ministerio del Transporte (MITRANS), se localiza en Carretera de Fomento, km. 12, municipio Placetas, provincia Villa Clara.

La UEB Vías y Puentes Placetas tiene la estructura siguiente: 9 distritos de vías, con 39 brigadas de vías y 1 brigada integral de puentes, con 1 departamento de recursos humanos, 1 departamento económico, 1 taller de equipos y 1 taller de obras.

#### **2.1.1 Planeación estratégica para el período 2011 - 2013**

Su **misión** es “Asegurar las condiciones técnicas de las vías y puentes atendidas por la UEB con la calidad requerida, para que se cumpla el itinerario de los trenes que circulan por estas vías”.

Como **visión** tiene la siguiente: “Llegar a ser la mejor UEB de Vías y Puentes del sistema ferroviario cubano, contando con el personal profesional, obreros comprometidos y una base material asegurada”.

Los **objetivos estratégicos** de la misma: Brindar servicios de construcción, reconstrucción y mantenimiento a las vías férreas, obras de fábrica, sistema de comunicaciones, electricidad y señalizaciones ferroviarias, además de edificaciones del sistema ferroviario, en ambas monedas.

### **Estrategia de dirección de la empresa:**

1. Brindar servicios de venta de pasajes y transportación de pasajeros por ferrocarril, a personas naturales en pesos cubanos y pesos convertibles. A personas extranjeras el cobro se efectúa en pesos convertibles.
2. Brindar servicios de transportación de cargas por ferrocarril y de alquiler de equipos de cargas ferroviarios como modalidad de transportación, a entidades estatales en pesos cubanos y pesos convertibles. En el caso de las empresas mixtas, extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectúa en pesos convertibles.
3. Brindar servicios de izaje, así como efectuar el agrupe y desagrupe de cargas en los centros de carga y descarga ferroviarios, en pesos cubanos y pesos convertibles. En el caso de las empresas mixtas, extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectúa en pesos convertibles.
4. Brindar servicios de transportación de paqueterías a personas naturales cubanas, en pesos cubanos. A personas extranjeras, en pesos convertibles.
5. Brindar servicio de trenes turísticos, previa coordinación con las agencias de viaje, en pesos convertibles.
6. Brindar servicios de mantenimiento y reparación de vehículos de transporte ferroviario; de maquinados de piezas, construcción de estructuras metálicas y soldaduras, de reparación y mantenimiento de agregados hidráulicos, neumáticos, mecánicos y eléctricos; de fundición y restauración de partes y piezas; defectoscopía no destructiva y destructiva, en pesos cubanos y pesos convertibles. En el caso de las empresas mixtas, extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectúa en pesos convertibles.
7. Brindar servicios de revisiones técnicas a equipos ferroviarios de tracción y arrastre, en pesos cubanos.
8. Brindar servicios de calibración de instrumentos de medición, en pesos cubanos y pesos convertibles. En el caso de las empresas mixtas,

- extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectúa en pesos convertibles.
9. Brindar servicios de alquiler de locomotoras y contratación de tripulaciones, en pesos cubanos y pesos convertibles.
  10. Emitir certificados para la circulación de los equipos tractivos que circulan por las vías del ferrocarril público, en pesos cubanos.
  11. Brindar servicios de reconstrucción, reparación y mantenimiento a las vías férreas, obras de fábrica, edificaciones del sistema ferroviario; así como de ensamblaje de campos de vías y conexiones, en pesos cubanos y pesos convertibles. En el caso de las empresas mixtas, extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectúa en pesos convertibles.
  12. Ofrecer servicios técnicos de reparación a equipos especializados en el mantenimiento y construcción de vías férreas, en pesos cubanos y pesos convertibles. En el caso de las empresas mixtas, extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectúa en pesos convertibles.
  13. Brindar servicios de construcción, reconstrucción, reparación y mantenimiento al sistema de electricidad y señalizaciones ferroviarias, en pesos cubanos y pesos convertibles. En el caso de las empresas mixtas, extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectúa en pesos convertibles.
  14. Brindar servicios de construcción, reconstrucción, reparación y mantenimiento al sistema de comunicaciones, en pesos cubanos y pesos convertibles.
  15. Brindar servicios de reparación y mantenimiento de vehículos automotores, servicios de remotorización, de chapistería, pintura y tapicería de quipos automotores, en pesos cubanos y pesos convertibles. En el caso de las empresas mixtas, extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectúa en pesos convertibles.

16. Prestar servicios de transportación de cargas para aprovechar capacidades eventualmente disponibles, en pesos cubanos. En el caso de las empresas mixtas, extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectúa en pesos convertibles.
17. Brindar servicios de metrología, de laboratorio y de ensayo, en pesos cubanos.
18. Brindar servicios de climatización y refrigeración a equipos e instalaciones ferroviarias, en pesos cubanos.
19. Brindar servicios de alquiler de almacenes techados y a cielo abierto, así como otros locales eventualmente disponibles, en pesos cubanos. En el caso de las empresas mixtas, extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectúa en pesos convertibles.
20. Brindar servicios de reparación y llenado de extintores, en pesos cubanos.
21. Brindar servicios de carpintería y aluminio en pesos cubanos y pesos convertibles, y a empresas mixtas y extranjeras en pesos convertibles.
22. Brindar servicios de asesoría y consultoría técnica especializada en materia ferroviaria, en pesos cubanos. En el caso de las empresas mixtas, extranjeras y a las partes en el Contrato de Asociación Económica Internacional el cobro se efectúa en pesos convertibles.
23. Comercializar de forma mayorista traviesas, carriles, elementos de fijaciones y postes con sus elementos, producto del desmantelamiento de la superestructura de la vía férrea, en pesos cubanos.
24. Brindar servicios de alojamiento no turístico con alimentación asociada en funciones de trabajo, en pesos cubanos.
25. Brindar servicios de alimentación a los trabajadores que participan en el proceso productivo del sistema ferroviario, en pesos cubanos.
26. Brindar servicios de arrendamiento de espacios, en pesos cubanos.
27. Brindar servicios de recreación con gastronomía asociada a los trabajadores y jubilados del sistema ferroviario, en pesos cubanos.
28. Brindar servicios de parqueo, en pesos cubanos.

29. Prestar servicios de transportación de personal a sus trabajadores, en pesos cubanos.

El **objeto social** de la misma es:

Realizar las actividades comerciales de reparación, mantenimiento y reconstrucción de la vía férrea y obras de fábrica, que forman parte de la infraestructura ferroviaria.

Sus **valores compartidos** son:

- Personal dedicado al trabajo
- Tradiciones productivas
- Espíritu de sacrificio
- Interés por nuevas tecnologías
- Compañerismo y solidaridad
- Ansias de superación en todos los sentidos
- Tradición histórica
- Patriotismo de los cubanos
- Cubanía

Los **rasgos de la cultura organizacional** son:

- Identidad
- Estructura
- Apoyo
- Autonomía Individual
- Tolerancia al conflicto

Se establecen como **principios**:

- Atención al hombre.
- Cumplir con la palabra empeñada por encima de todo.
- La calidad forma parte en nuestra ética de producción.

Se definen como **áreas de resultados claves**:

- Transportación de carga y pasajeros

- Gestión energética
- Programa de recuperación y desarrollo ferroviario
- Gestión económica – contable financiera
- Gestión de los recursos humanos
- Estructura y organización del sistema
- Control
- Defensa

### Estado del completamiento de la plantilla

<b>Categoría ocupacional</b>	<b>Plantilla aprobada</b>	<b>Plantilla cubierta</b>	<b>Plazas vacantes</b>
Dirigentes	8	7	1
Técnicos	49	26	23
Obreros	692	386	306
Administrativos	0	0	0
De servicios	28	12	16
<b>Totales</b>	<b>777</b>	<b>431</b>	<b>346</b>

**% de completamiento de la plantilla.....55,5%.**

### 2.2 Caracterización del área objeto de estudio.

Para realizar la presente investigación se escoge como **área de estudio** el Distrito Especial Sancti Spiritus, que está constituido por 6 distritos, los cuales se relacionan a continuación:

- Distrito Sancti Spiritus
- Distrito Guayos
- Distrito Trinidad
- Distrito Fomento
- Distrito Línea Norte

- Distrito Jatibonico

Estos están integrados en su conjunto por 144 trabajadores, de ellos:

Según categoría ocupacional:

- Dirigentes: 26
- Técnicos: 7
- Obreros: 110
- De servicio: 1

Según sexo:

- Masculino: 142
- Femenino: 2

Según etnia:

- Blancos: 116
- Negros: 28

Los trabajadores están organizados en 7 secciones sindicales y 3 núcleos del PCC.

### **2.3 Población y muestra**

Se trabajó con una muestra de 144 trabajadores, constituida por el 100% de la población del Distrito Especial Sancti Spíritus.

### **2.4 Tecnología de GRH para el diagnóstico, proyección y control (DPC) de la GRH.** (Cuesta Santos, 2010).

Es una tecnología para el diagnóstico de la situación actual y la proyección deseada del sistema de GRH que, una vez implantado, comprende el control de gestión atendiendo a la estrategia organizacional trazada. Sigue la acertada conducción del Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión estratégica, (modelo de GRH DPC), de Cuesta Santos (2010).

Esa tecnología comprende el ciclo de planeación, implantación y control de la GRH consecuente con la estrategia trazada.

En la presente investigación se trabaja solo el diagnóstico de la situación actual del área objeto de estudio, utilizando para ello la tecnología anterior, específicamente la caracterización de las personas que trabajan.

El modelo de GRH DPC parte de los elementos devenidos “factores de base”. Significan el ser social y las condiciones objetivas. Estos factores de base son los determinantes de las manifestaciones de los “grupos de interés” (aspiraciones, actitudes, motivaciones, intereses).

Factores de base: son fuerzas decisivas del entorno y del interior de la empresa u organización laboral.

Grupos de interés: son los empleados, directivos, accionistas, sindicato, etc. de la organización.

Considerar el interés de los distintos grupos relacionados con la empresa es determinante para diagnosticar las políticas de RH y alcanzar los resultados deseados. El “interés”, como concepto, generalmente asociado a lo económico, a la motivación económica, aquí es más amplio, comprendiendo: necesidades, motivaciones, aspiraciones y actitudes.

## **2.5 Características de las personas que trabajan (Cuesta Santos, 2010).**

Caracterizar a los recursos humanos con los que se dispone, es esencial para la GRH. No puede gestionarse lo que no se conoce. Se precisa caracterizar a las personas considerando su vida material y su vida espiritual o su psicología, es decir, conocerlas en su integralidad o totalidad. Conocer a las personas que se necesita gestionar es tarea compleja y difícil, pero no imposible.

La caracterización de las personas que trabajan se hace desde lo general a lo particular. Se parte de una técnica que se ubica en un contexto general: el diagrama Ishikawa a partir de una tormenta de ideas, para luego aplicar un conjunto de técnicas (encuestas), donde se acude a lo particular para alcanzar ese conocimiento de las personas a gestionar.

Se debe conocer sobre las personas la categoría ocupacional, sexo, etnia, etc., así como las motivaciones, capacidades o aptitudes, valores, potencial y deseo de progreso personal de los empleados.

## **2.6 Herramientas a utilizar**

### **2.6.1 Revisión de documentos**

La revisión de documentos resulta de gran utilidad, ya que se utiliza para recoger la información que se encuentra registrada en un documento establecido. En este caso se procede a la revisión de distintos informes de la dirección, plantilla de la entidad, estrategia de dirección, etc.

### **2.6.2 Tormenta de ideas**

Es una técnica que involucra al grupo con el proceso. Los miembros del grupo, dado un problema a solucionar, de manera secuencial, contribuyen generando ideas para resolver el problema o responder a una pregunta planteada. Esta dinámica se genera rápida y espontáneamente en un ambiente que facilite la creatividad. A partir de ella se construye el diagrama de Ishikawa.

### **2.6.3 Diagrama de Ishikawa (Anexo 1)**

Es la representación de varios elementos de un sistema que pueden contribuir a un problema. Se utiliza para identificar las posibles causas de un problema específico. La naturaleza gráfica del diagrama permite que los grupos organicen gran cantidad de información sobre el problema y determinar exactamente las posibles causas, finalmente aumenta la probabilidad de identificar las causas principales.

El diagrama de Ishikawa se debe utilizar cuando se puede contestar **sí** a una o a las dos preguntas siguientes:

1. ¿Es necesario identificar las causas principales de un problema?
2. ¿Existen ideas y/u opiniones sobre las causas de un problema?

¿Cómo se utiliza?

1. Identificar el problema.
2. Registrar la fase que resume el problema.
3. Dibujar y marcar las espinas principales.
4. Realizar una tormenta de ideas de las causas del problema.
5. Identificar los candidatos para la causa más probable.

6. Cuando las ideas ya no puedan ser identificadas, se deberá analizar más a fondo el diagrama para identificar métodos adicionales para la recolección de datos.

En esta investigación se emplea para identificar las principales causas que inciden en la deficiente gestión de los recursos humanos.

#### **2.6.4 Cuestionarios y encuestas.**

En la actualidad estos instrumentos son usados con frecuencia, ya que dan la posibilidad de combinar metodologías cualitativas y cuantitativas en dirección e investigaciones dentro de las organizaciones.

**Cuestionario:** Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico.

**Encuesta:** La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario.

Se aplica la **encuesta de escalonamiento de las perspectivas (Anexo 2)** a los miembros del área objeto de estudio para registrar el nivel de perspectivas. A las perspectivas o esperanzas, se les considera de mucha importancia práctica, tanto humana (motivacional) como económica, ya que como diría el famoso escritor inglés Bernard Shaw: *"las personas no actuamos tanto por nuestras experiencias como por nuestras esperanzas"*.

Perseguir esperanzas o utopías, es decisivo en el desempeño laboral superior o exitoso y en el bienestar.

La expresión Cp expresa la percepción de las perspectivas, solo en ascenso o descenso (y ha sido la más recurrida en diagnósticos). En estudios anteriores (Cuesta, 1990, 1991, 1999) se ha revelado la relación de la percepción de las perspectivas, unidas a la satisfacción laboral con la fluctuación laboral. En especial, la velocidad con que se percibe la perspectiva del ascenso o descenso, tiene estrecha relación con la fluctuación laboral y su efecto económico.

Para el procesamiento de esta encuesta se utiliza la siguiente formulación:

$$Cp = \frac{A^+ - D^-}{N}$$

Donde:

Cp: coeficiente de percepción de las perspectivas del grupo.

A<sup>+</sup>: respuestas positivas (cantidad de marcas en ascenso).

D<sup>-</sup>: respuestas negativas (cantidad de marcas en descenso).

N: total de respuestas (total de integrantes del grupo que marcó).

La encuesta anterior está asociada con expresiones de cálculo (índices) que tienen cierta correlación económica, como son: las correlaciones positivas del coeficiente de perspectivas (Cp) con el aprovechamiento de la jornada laboral (AJL), la productividad del trabajo (Pt), así como las correlaciones inversas o negativas con la indisciplina laboral (Ii) y la fluctuación laboral (FI).

La **encuesta sobre la naturaleza de las personas (Anexo 3)** indaga en los aspectos de las preguntas claves:

PC: ¿Cuál es la naturaleza material de las personas en el trabajo?

PC: ¿Cuál es la naturaleza psicológica de las personas en el trabajo?

Esta encuesta considera las "motivaciones", el "clima organizacional" y la "administración por objetivos".

El procesamiento de esta encuesta posibilita gran cantidad de inferencias. Aunque anónima, pueden distinguirse los resultados y sus contrastes si se estratifica. Igual pueden contrastarse los resultados actuales y deseados. Los estadígrafos que se utilizan son la moda y la mediana.

La **encuesta de "Likert"**, (**Anexo 4**) se aplica con el objetivo de conocer las características organizativas de la empresa. La misma es recomendada por Carvajal Peña (2000) y Cuesta Santos (2010), y utilizada entre otros por Esquivel García (2004). Para su medición Likert desarrolló un instrumento que permite evaluar el estado gerencial, y llegó a la conclusión de que los directivos con orientación más humana, generan un nivel más elevado de buen desempeño y

una mayor satisfacción en el empleo. (Davis y Werther, 2001). La encuesta ofrece información vinculada a la filosofía o cultura emitida por los directivos. Sus limitaciones no son superadas por otros cuestionarios, y sin dudas sirve para efectuar un diagnóstico preliminar organizativo. (Cuesta Santos, 2010). Se emplea la versión resumida con 19 apartados que se refieren al estilo de dirección, formas de motivación, comunicación, proyección de objetivos y control, en una graduación de 0 a 20 puntos. Uniendo las calificaciones de los distintos apartados, obtenidas por la media de los puntos, se alcanza un perfil organizativo que posibilita estimar la situación de la empresa y catalogar su estilo de dirección como “autoritario”, de 0 - 5 puntos; “autoritario-benevolente”, de 6 - 10 puntos; “consultivo” si el resultado está entre 11 - 15 puntos; o “participativo”, de 16 - 20 puntos. (Cuesta Santos, 2010). Se aplica a los directivos.

### **Conclusiones parciales**

La utilización de las herramientas revisión de documentos, tormenta de ideas, diagrama de Ishikawa, cuestionarios y encuestas como encuesta de escalonamiento de las perspectivas, encuesta sobre naturaleza de las personas y encuesta de Likert, dan la posibilidad de diagnosticar y proponer soluciones a determinada situación que se esté analizando.

### **Capítulo 3. Análisis de los resultados y propuesta de solución de la investigación**

En el presente capítulo se hizo un análisis del clima organizacional existente en el área objeto de estudio. Para ello fue empleada como herramienta principal la tecnología para el diagnóstico, proyección y control (DPC) de la GRH, de Cuesta Santos (2010) y como apoyo al mismo se utilizaron las encuestas de “escalonamiento de las perspectivas”, “sobre la naturaleza de las personas” y “Likert”. Posteriormente se da a conocer una propuesta de estrategia general para mejorar el clima laboral en el área objeto de estudio.

#### **3.1 Diagrama de Ishikawa**

Al confeccionar el diagrama según los datos obtenidos en la tormenta de ideas, se pudo llegar a seleccionar con mayor incidencia las siguientes problemáticas como son:

Por parte del Capital Humano, bajo salario y no remuneración por condiciones anormales de trabajo e insuficiente atención al hombre.

Por Métodos, se trabaja por el sistema ordeno y mando.

Por Motivación, trabajo muy fuerte y malas condiciones de trabajo

Por Procedimientos, pobre confianza en los subordinados, pobre comunicación ascendente, el sindicato responde a la administración y los objetivos se fijan con órdenes.

#### **3.2 Encuesta del escalonamiento de las perspectivas**

En esta encuesta que aparece en el anexo 2 se pudo determinar que las perspectivas salariales tienen un peso importante debido al bajo salario de los trabajadores y la relación con el esfuerzo físico que deben realizar para llevar a cabo un buen trabajo, en cuanto a las perspectivas promocionales se pudo identificar que un bajo % planteaba promoción y sobre todo el personal de mayor nivel de escolaridad y en cuanto a perspectivas de superación, el 100% de los trabajadores plantean la necesidad de superación como aspecto prioritario.

### 3.3 Encuesta sobre la naturaleza de las personas

El análisis de las encuestas realizadas a la muestra tomada arrojó la siguiente información:

Edad promedio: 45 años

Estado Civil: 55% solteros y 45% casados

Condiciones de vida: Regular

#### A- Motivaciones

- 1- No. Por ser muy fuerte físicamente y muy bajo salario.
- 2- No. Por poca atención al hombre y el salario no se corresponde con el esfuerzo físico que se realiza.  
En la evaluación del desempeño no se refleja el esfuerzo realizado por los trabajadores.
- 3- Si. Cumplen con lo establecido en la norma según plan de producción.
- 4- Si. Chofer motor de vía, Jefe de brigada, Técnico de distrito.
- 5- Si. Técnico en vías férreas y chofer motor de vía.
- 6- Promoción dentro de la Unidad Empresarial. Superación integral dentro de la actividad que realiza la entidad.

#### B- Clima Organizacional

- 1- Actual 3  
Deseado 7
- 2- Actual 1  
Deseado 7
- 3- Actual 5  
Deseado 7
- 4- Actual 6  
Deseado 7
- 5- Actual 7  
Deseado 7
- 6- Actual 7  
Deseado 7

7- Actual 7

Deseado 7

8- Actual 1

Deseado 7

C- Administración por objetivos.

1- 7

2- 7

3- 4

Comentario:

Según el procesamiento de las encuestas realizadas se pudo detectar lo siguiente:

- El personal no se encuentra motivado para el trabajo por malas condiciones del mismo, bajo salario, poca atención al hombre, pocas posibilidades de superación y de ascenso en los puestos de trabajo.

### 3.4 Encuesta de "Likert"

Se aplicó la encuesta de "**Likert**" a los dirigentes y ejecutivos del área estudiada,

Arrojando los siguientes resultados:

1- 17 (completa)

2- 20 (completa)

3- 20

4- 16

5- E (12) (participación)

6- 20

7- 14

8- 11

9- 6

10-8

11-18

12-5

13-15

14-8

15-7

16-4

17-20

18-4

19-11

Total 236

$236/19 = 12.42$

El clima organizacional muestra la insatisfacción de los trabajadores por las condiciones actuales de trabajo y atención al hombre, solicitando una mejora de las condiciones laborales en general lo que permitió catalogar su estilo de dirección como consultivo y no participativo. A continuación se muestra el comportamiento de algunos de sus indicadores:

1. Los directivos confiaban bastante en sus subordinados y, a su vez, su superior lo hacía completamente en ellos.
2. Los empleados se sentían suficientemente libres para hablar con el jefe, ya que este comprendía bastante los problemas de sus subordinados, y a su vez estos últimos se corresponsabilizaban de las decisiones que afectaban su trabajo, aceptando, en general, las comunicaciones de los superiores, fluyendo estas hacia abajo, hacia arriba y entre iguales.
3. A menudo se pedían las ideas de los subordinados, aunque no existía muy buena labor de equipo, motivada a través de la participación.
4. En todos los niveles se sentía la necesidad de alcanzar los objetivos de la organización pero no se tomaban las decisiones con buena integración, lo que contribuía considerablemente a desmotivar a la gente.
5. La fijación de los objetivos se decidía por los directivos, por lo que no eran casi siempre aceptados por los trabajadores, y los datos de control se utilizaban para autoguiar y solucionar problemas imponiéndolos a todos los niveles.

6. El sindicato no respondía suficientemente a los intereses de los trabajadores.

### **3.5 Propuesta de estrategia general para mejorar el clima laboral**

- Informar al Director General y a los jefes de las áreas que participaron en el estudio los resultados obtenidos durante la investigación y proponer la elaboración de planes prácticos y efectivos para mejorar o erradicar, en caso de ser posible, las causas de los problemas e insatisfacciones existentes en la organización.
- Mejorar, dentro de lo posible, las condiciones de trabajo en la empresa y suministrar los elementos y medios de trabajo necesarios para el cumplimiento de las actividades previstas con la calidad y eficiencia requeridas.
- Incentivar la estimulación moral en los trabajadores y el reconocimiento personal y grupal, con el propósito de que continúen esforzándose en el cumplimiento de sus tareas, haciéndolo con amor, entrega y dedicación.
- Revisar el trabajo del sindicato y apoyarlo en todo lo que sea necesario para consolidar su papel dentro de la empresa.
- Perfeccionar la capacidad de solución de los conflictos que surgen en la organización, logrando que sus trabajadores adopten siempre posiciones sinceras.
- Emplear el tiempo, los recursos y la retroalimentación necesarios para el aprendizaje y la capacitación del personal y desarrollar programas que satisfagan tanto a trabajadores como a directivos.
- Confiar más en el poder que tiene el hombre para responsabilizarse con su trabajo y velar que este se realice como se ha planificado, ya que eso los motiva y fortalece su sentido de pertenencia.
- Sensibilizar a los niveles superiores de dirección para que cuando se realicen cambios, ajustes o reordenamientos estructurales y administrativos en la organización, se tome en cuenta la incidencia sobre el clima laboral.

## **Conclusiones parciales**

En el análisis de los resultados se pudo llegar a la conclusión que el sistema de dirección es: **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.

Además, existe mucha insatisfacción por parte de los trabajadores en cuanto a salario, condiciones de trabajo, atención al hombre, posibilidades de superación, promoción a otros cargos más remunerados, etc.

## **Conclusiones:**

- 1- Se logró realizar una revisión bibliográfica sobre clima organizacional a través del estudio de reconocidos autores nacionales e internacionales pudiendo sustentar en una teoría el problema objeto de estudio.
  
- 2- Con la utilización de los instrumentos señalados en el trabajo, se diagnosticó la situación actual que presenta el clima organizacional en el Distrito Especial Sancti Spíritus.
  
- 3- Se propone en el trabajo una estrategia que contribuya a darle solución a los problemas detectados.

## **Recomendaciones**

1. Aplicar la estrategia propuesta y analizar los resultados de la misma.
2. Realizar anualmente el diagnóstico de la situación del clima organizacional para detectar si es necesario reforzar o cambiar los métodos de trabajo en la institución.
3. Proponer la generalización de este trabajo a otras UEB.

## Bibliografía

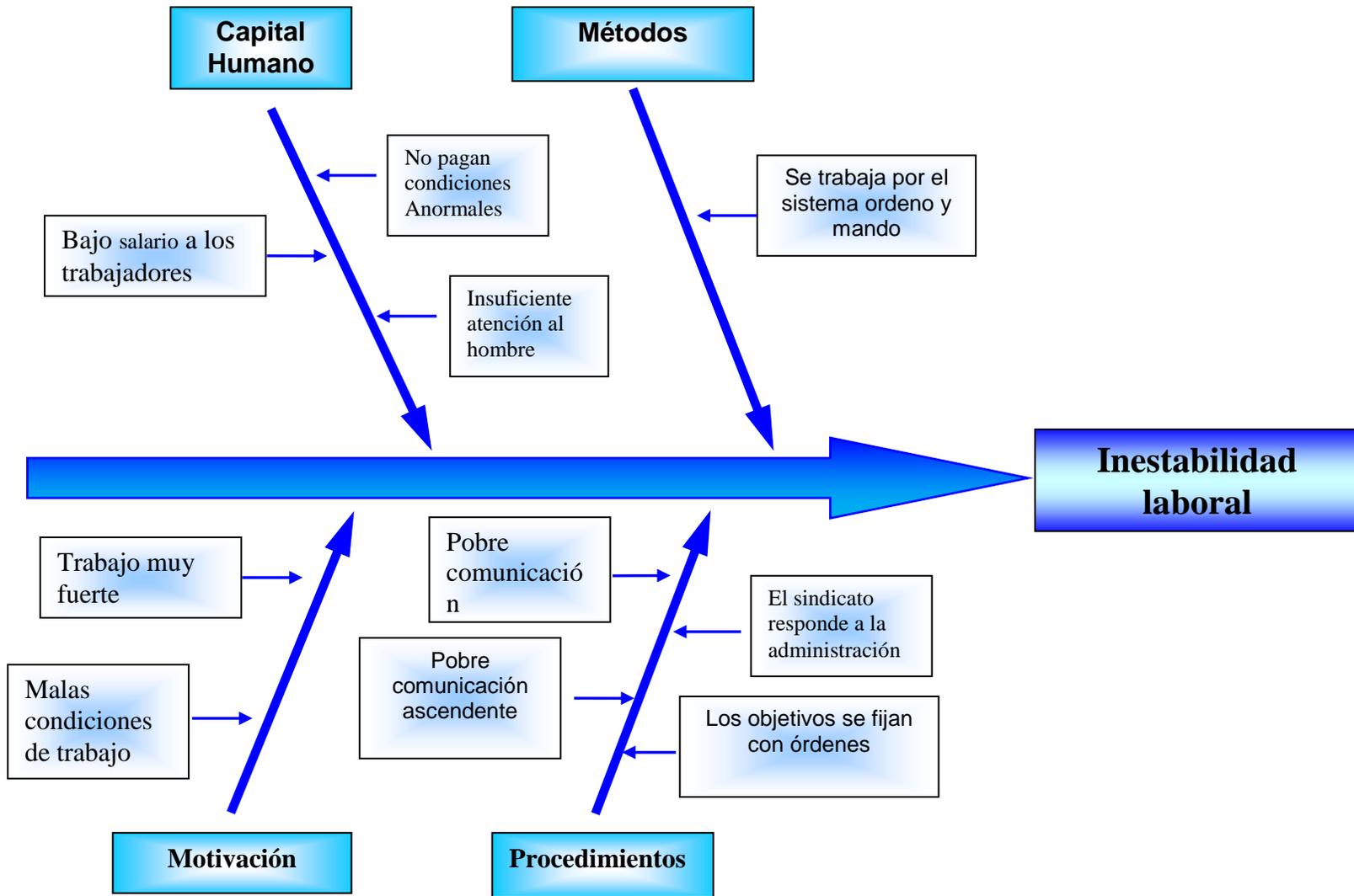
1. Anzardo Fernández, D. M. (2006). "Estudio del Clima Organizacional de la OBE Jagüey Grande, Matanzas". Empresa Eléctrica Matanzas. Cuba.
2. Ávalos, A. (2007). "Diagnóstico de Clima Organizacional". Trabajo de Diploma. UMCC, Matanzas. Cuba.
3. Cabrera, N. (2003). "Clima Organizacional, deseo y demanda. Estudio realizado en GESTA". Trabajo de Diploma. Facultad de Psicología. Universidad de La Habana.
4. Cabrera, G. A. (1999). "Clima Organizacional en empresas chilenas". En <http://www2.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>
5. Cantú, H. D. y H. V. McGraw (2001). "Desarrollo de una cultura de calidad".
6. Carvajal Peña, G. (2000). "Importancia de la cultura y clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal civil en el contexto militar". Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al Título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos. Caracas.
7. Chiavenato, I. (1992). "Administración de Recursos Humanos". Editorial McGraw Hill. México.
8. Colectivo de Autores (2000). "Compendio metodológico sobre política laboral y salarial. Proyección estratégica y utilización de la fuerza de trabajo". Instituto de Estudios e Investigaciones del Trabajo. Ciudad de La Habana, Cuba.
9. Cuesta Santos, A. (2010). "Tecnología de la Gestión de Recursos Humanos". Ed. Félix Varela. Ciudad de La Habana. Cuba.
10. Davis, K. y J. W. Newstrom (1999). "Comportamiento Humano en el Trabajo". Ed. McGraw Hill. México.
11. Davis, K. y J. W. Newstrom (1985). "Comportamiento Organizacional". Ed. McGraw Hill. México.
12. Davis, K. y W. Werther (2001). "Administración de Personal y Recursos Humanos". Ed. McGraw Hill. México.
13. Díaz, M. (2000). "La GRH como potencialidad individual y su evaluación a través del Assessment Center". Revista Cubana de Psicología.
14. Esquivel García, R. (2004). "Diagnóstico del Clima Organizacional y el desempeño en el Central "Melanio Hernández" específicamente en el TAMDEM, para la zafra

- 2003-2004. Un enfoque hacia la calidad". Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial. UCLV "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara.
15. Fernández Nogales, A; *et al.* (2005). "Las fuentes primarias de recogida de información: la encuesta". En [http://html.rincondelvago.com/encuesta\\_de\\_investigacion\\_comercial.html](http://html.rincondelvago.com/encuesta_de_investigacion_comercial.html)
  16. Ferreira, P. y L. D. Cruz (2003). "Cultura Organizacional". En [http://www.efqm.org/Press\\_Room/PRESS%20RELEASE%20Winners%20announced%20-0Spanish.pdf](http://www.efqm.org/Press_Room/PRESS%20RELEASE%20Winners%20announced%20-0Spanish.pdf)
  17. Fleishman, E. A. y A. R. Bass (1971). "Estudios de Psicología Industrial y del Personal". Ed. Trillas. México DF.
  18. Flores, R. (2004). "Estudio de clima organizacional para Petróleos Mexicanos- Exploración y Producción, Centro de Sistemas de Conocimientos". En <http://www.mty.itesm.mx/die/ddre/transferecia/transferecia44/ng-09.htm>
  19. Gárciga, R. y A. Cuesta Santos (1995). "Análisis y diseño para mejorar el clima organizacional". Ponencia al III Simposio Internacional de Psicología Aplicada al Perfeccionamiento de la Dirección y el Desarrollo Organizacional. Universidad de La Habana. Ciudad de La Habana.
  20. Gómez, B. (2006). "Procedimiento para la mejora de la Calidad del Proceso Industrial cubano de la caña de azúcar". Tesis en opción del título de Doctor en Ciencias Técnicas. UCLV "Marta Abreu" de Las Villas. Santa Clara.
  21. Gómez Nodarse, I. M. y M. C. Montes de Oca Thomas (2009). "El diagnóstico del clima organizacional en las empresas: Una experiencia cubana". Matanzas. En <http://www.monografias.com>
  22. González, R; *et al.* (1995). "Aplicación del método de expertos en el sistema de control de la calidad de las cremas dental nacionales". Revista Centro Azúcar. La Habana.
  23. Guimaraes, S. y Mc Keen (2003). "Comprobación empírica de algunos factores principales relacionados con el usuario para el desarrollo del sistema de calidad". Empresa de software, Vol. X.
  24. Hernández Ramos, S. (2009). "Diagnóstico del Clima Organizacional de la UBP Servicios Comunales de Matanzas". Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas. Matanzas.
-

25. Hernández Sampier, R. (2006). "Metodología de la Investigación. Ed. Félix Varela. Ciudad de La Habana. Cuba.
  26. Hurtado de Mendoza, F. S. (2003). "Cómo seleccionar los expertos". En <http://www.monografias.com>
  27. Juran, J. M. y A. B. God Frey (2001). "Manual de Calidad de Juran". Volumen I, Capítulo 6.
  28. Katz, D. y R. L. Kahn (1989). "Psicología Social de las Organizaciones". Editorial Trillas. México.
  29. Keuth, D. y J. W. Newstrom (1985). "Comportamiento Organizacional".
  30. Litwin, G. y H. Stinger (1978). "Organizations Climate". Maller-Norman, R.T. New York.
  31. Mancilla, S. M. y C. Parra Retamal (1996). "Diagnóstico de clima organizacional del servicio de salud Valparaíso- San Antonio". En [http://www.ssvsa.cl/96\\_135.html](http://www.ssvsa.cl/96_135.html)
  32. Marín, J. M. (2002). "Curso de Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional". Unidad VI. Metodología e Instrumentos para el Análisis del Clima Organizacional. PNUD.
  33. Márquez Morales, N. (2001). "Estrategia de cambio en instituciones de atención primaria de salud". Revista Cubana de Medicina General Integral. La Habana. En <http://www.bvs.sld.cu/revistas/mgi/vol17-6-01/mgi1462001.htm>
  34. Martínez, L. (1997). "Clima Organizacional". En <http://www.emagister.com/diagnostico-del-clima-organizacional-cursos-883955.htm>
  35. Martínez, L. (2004). "Cultura y Clima Organizacional". En <http://www.academia.org.mx/Academicos/AcaCurriculos/Martinez.htm>
  36. Martínez Rodríguez, M. (2002). "Consistencias internas de una Escala...". Tesis de Maestría. Facultad de Psicología. Universidad de La Habana. Ciudad de La Habana.
  37. Menéndez, M. (2007). "Estudio longitudinal del Clima Organizacional en una Empresa de Telecomunicaciones". Tesis de Maestría. Facultad de Psicología. Universidad de La Habana.
  38. Mezquita Luis, F. (2002). "Análisis cuantitativos y cualitativos en Dirección e Investigación de la Organización". En <http://www.iae.edu.ar/wep2002/investigación/DT03-2002.pdf>
-

39. Microsoft Encarta 2008. 1993-2007 Microsoft Corporation.
  40. Muchinski, P. (1994). "Psicología Aplicada al Trabajo". Ed. Desclée de Brouwer, Bilbao. España.
  41. P. Goncalves, A. "Clima Organizacional". En <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>
  42. P. Goncalves, A. (1997). "Dimensiones del clima organizacional". En <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>
  43. P. Goncalves, A. (2000). "Fundamentos del Clima Organizacional". Editorial Sociedad Latinoamericana para la Calidad. (SLC). En <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>
  44. Palma Carrillo, S. (2000). "Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias". Revista de Investigación en Psicología. Lima. En <http://www.monografias.com/trabajos16/clima-organizacional/clima-organizacional.htm>
  45. Palma Carrillo, S. (1999). "Aspectos psicológicos del clima laboral". Texto IX Titulación Profesional Extraordinaria. Lima. En <http://www.monografias.com/trabajos16/clima-organizacional/climaorganizacional.htm>
  46. PNUD (2001). "Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud en América Latina y el Caribe". PNUD.
  47. Ribera Lam, M. (2000). "Clima organizacional de unidades educativas y la puesta en marcha de la reforma educativa". Trabajo de Diploma en opción al título de Master en Educación con mención en Gestión Educacional. En <http://www.reduc.cl/reduc/ribera>
  48. Robbins, S. (1999). "Comportamiento Organizacional". Ed. Prentice Hall. México.
  49. Schein, E. H. (2002). "La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica". Ed. Plaza & Janes. Barcelona.
  50. Sherman, A; *et al.* (1994). "Administración de Recursos Humanos". Ed. Iberoamérica.
  51. Silva, M. (1996). "El Clima en las Organizaciones, Teoría, Método e Intervención". Ed. EUB, S. L. Barcelona.
  52. Sosa, I. (2004). "Estudio del Clima Organizacional en Entidades Turísticas". Trabajo de Diploma. Facultad de Psicología. Universidad de La Habana.
  53. Stoner, J. (1995). "Administración". Ed. Prentice Hall. Hispanoamérica. México.
-

### Anexo1. Diagrama de Ishikawa



## Anexo 2

### Encuesta del escalonamiento de las perspectivas.

**TÉCNICA DEL ESCALÓN**

Marque con una X el escalón donde están sus perspectivas en este centro

Cp: Coeficiente de perspectivas.  
A+: Respuestas positivas (cantidad de marcas en ascenso).  
D-: Respuestas negativas (cantidad de marcas en descenso) →  $Cp = \frac{A+ - D-}{N}$   
N: Total de respuestas (total de integrantes del grupo).

$FRp = \frac{\sum Me}{N} \cdot 100$

FRp: Frecuencia relativa de las perspectivas.  
Me: Cantidad de marcas en el escalón (1,2,3 en ascenso o en descenso).  
N: total de marcas

La encuesta reflejada en la figura 2.2 puede emplearse también especificando en el rectángulo donde enmarcamos las “perspectivas”, agregándole la nominación a las mismas, es decir, por ejemplo, perspectivas salariales, perspectivas promocionales, perspectivas de superación, etc.

### Anexo 3

## Encuesta sobre la naturaleza de las personas

ENCUESTA SOBRE LA NATURALEZA DE LAS PERSONAS			
Edad ____	Sexo ____ F ____ M	Condiciones de vida:	
Estado civil:	____ Soltero	____ Regulares	____ Buenas
____ Casado			
<p><b>A. <u>Motivaciones</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Le gusta el trabajo que realiza? Por qué.</li> <li>2. ¿Se siente estimulado en esta empresa? En caso negativo explique su respuesta.</li> <li>3. ¿Cree que desempeña correctamente su trabajo? Justifique.</li> <li>4. ¿Considera que puede realizar otras funciones? Diga cuáles.</li> <li>5. ¿Le gustaría recibir cursos de superación? Cuáles.</li> <li>6. ¿Cuáles son sus actuales aspiraciones profesionales?</li> </ol>			
<p><b>B. <u>Clima organizacional.</u></b></p> <p>Circule el número que indica su visión del clima <u>actual</u> de la organización y el número que indica el clima <u>deseado</u> por Ud.</p>			
1. No hay cordialidad ni apoyo entre los miembros de la organización.	<b>Actual</b> 1 2 3 4 5 6 7 <b>Deseado</b> 1 2 3 4 5 6 7	La cordialidad y el apoyo son típicos entre los miembros de la organización.	
2. La satisfacción no es característica de esta organización.	<b>Actual</b> 1 2 3 4 5 6 7 <b>Deseado</b> 1 2 3 4 5 6 7	La satisfacción es muy característica de esta organización.	
3. Se ignora, critica o desestimula a los miembros.	<b>Actual</b> 1 2 3 4 5 6 7 <b>Deseado</b> 1 2 3 4 5 6 7	Se reconoce el trabajo de los miembros y se les estimula positivamente.	

4. Las tareas, actividades y objetivos representan bajos niveles de exigencia o desafío.	<b>Actual</b> 1 2 3 4 5 6 7 <b>Deseado</b> 1 2 3 4 5 6 7	Las tareas, actividades y objetivos representan un gran reto o desafío.
5. La organización es desordenada, confusa y caótica.	<b>Actual</b> 1 2 3 4 5 6 7 <b>Deseado</b> 1 2 3 4 5 6 7	La organización es ordenada y tiene metas claras.
6. No se da ninguna responsabilidad a los miembros.	<b>Actual</b> 1 2 3 4 5 6 7 <b>Deseado</b> 1 2 3 4 5 6 7	Se pone gran énfasis en la responsabilidad personal.
7. La organización no permite desarrollar todo el potencial creativo y de habilidades.	<b>Actual</b> 1 2 3 4 5 6 7 <b>Deseado</b> 1 2 3 4 5 6 7	La organización permite desarrollar todo el potencial creativo y de habilidades.
8. No hay motivación por el trabajo en la organización.	<b>Actual</b> 1 2 3 4 5 6 7 <b>Deseado</b> 1 2 3 4 5 6 7	Hay una gran motivación por el trabajo en la organización.

### **C. Administración por objetivos.**

Circule el número que indica su percepción del nivel alcanzado.

- ¿Cómo valora su nivel de participación en los objetivos que se le asignan?  
**Bajo 1 2 3 4 5 6 7 Alto**
- ¿Cómo valora el nivel de comunicación entre Ud. y su jefe al establecer los objetivos?  
**Bajo 1 2 3 4 5 6 7 Alto**
- ¿En qué medidas las energías del grupo se encauzan a resolver conflictos y laborar verdaderamente como equipo?  
**Bajo 1 2 3 4 5 6 7 Alto**

**Anexo 4**  
**Encuesta de "Likert".**

Por su cargo y experiencia usted ha sido seleccionado para responder algunas preguntas. Sería de suma importancia su sinceridad en las respuestas para dar cercanía a un resultado real. Es anónima. Marque con una X en el espacio que considere:

**1. ¿Cuánta confianza tiene en sus subordinados?**

Ninguna	Poca	Bastante	Completa	
0 -----	5 -----	10 -----	15 -----	20

**2. ¿Cuánta confianza tiene su superior en Usted?**

Ninguna	Poca	Bastante	Completa	
0 -----	5 -----	10 -----	15 -----	20

**3. ¿Se sienten libres los empleados para hablar con el jefe?**

Poco	Bastante	Suficientemente	Completamente	
0 -----	5 -----	10 -----	15 -----	20

**4. ¿Con qué frecuencia se piden y se ponen en práctica ideas de los subordinados?**

Raras veces	A veces	A menudo	Muy frecuentemente	
0 -----	5 -----	10 -----	15 -----	20

**5. Para motivar se utiliza: a) el miedo, b) amenazas, c) castigo, d) premios, e) participación.**

a, b, c, a veces d	d y quizá c	d y quizá c y e	e o d según el nivel	
0 -----	5 -----	10 -----	15 -----	20

**6. ¿A qué nivel se siente la necesidad de alcanzar los objetivos de la organización?**

Solo en el más alto	A nivel directivo	En casi todos los niveles	En todos
0 -----	5 -----	10 -----	15 -----
20			

**7. ¿Existe una labor de equipos?**

Poca	Alguna	Bastante	Mucha
0 -----	5 -----	10 -----	15 -----
20			

**8. Dirección por la que fluye la comunicación.**

Hacia abajo	En gran medida hacia abajo	Hacia abajo hacia arriba	Hacia abajo, hacia arriba y entre iguales
0 -----	5 -----	10 -----	15 -----
20			

**9. ¿Cómo aceptan los subordinados las comunicaciones de los superiores?**

Con sospecha	Con indiferencia	Con cautela	En general se aceptan
0 -----	5 -----	10 -----	15 -----
20			

**10. ¿Es exacta la comunicación ascendente?**

Casi nunca	A veces	A menudo	Casi siempre
0 -----	5 -----	10 -----	15 -----
20			

**11. ¿Hasta qué punto los jefes comprenden los problemas de sus subordinados?**

Muy poco	Algo	Bastante	Mucho
0 -----	5 -----	10 -----	15 -----
20			

**12. ¿A qué nivel se toman las decisiones?**

Generalmente arriba del todo	Las importantes a alto nivel, algo de delegación y mucho control	Las importantes a alto nivel, las demás a nivel inferior, se delega bastante	A todos los niveles y con buena integración
0 -----	5 -----	10 -----	15 -----
20			

**13. ¿Se corresponsabilizan los subordinados de las decisiones que afectan su trabajo?**

Casi nunca	A veces se les consulta	Casi siempre se les consulta	Corresponsabilidad
0 -----	5 -----	10 -----	15 ----- 20

**14. ¿Contribuye a motivar a la gente el modo como se toman las decisiones?**

No mucho	Poco	Algo	Mucho
0 -----	5 -----	10 -----	15 ----- 20

**15. ¿Cómo se fijan los objetivos?**

Con órdenes	Órdenes con petición de comentario	Se consulta antes de decidir	Se decide en grupo
0 -----	5 -----	10 -----	15 ----- 20

**16. ¿Se aceptan los objetivos fijados?**

Solo exteriormente, hay oposición pasiva.	Hay cierta resistencia pasiva	A veces hay resistencia pasiva	Siempre o casi siempre
0 -----	5 -----	10 -----	15 ----- 20

**17. ¿Dónde se realizan las funciones de control?**

Solo en el vértice de la organización	En los altos niveles	A alto nivel con delegación a nivel medio	A todos los niveles
0 -----	5 -----	10 -----	15 ----- 20

**18. ¿Responde el sindicato a los intereses de los trabajadores?**

Poco	Bastante	Suficiente	Mucho
0 -----	5 -----	10 -----	15 ----- 20

**19. ¿Para qué se utilizan los datos de control?**

Para dar	Para premiar	Para premiar y	Para autoguiar y
----------	--------------	----------------	------------------

órdenes y castigar      o castigar      a veces ayudar a mejorarse      solucionar problemas coordinados

0 ----- 5 ----- 10 ----- 15 ----- 20